

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

**Gestión y protocolización. Su influencia en la desaparición de Pymes familiares
misioneras**

**Management and professionalization. Its influence on the disappearance of
missionary family SMEs**

Autor: Bischoff, Laura Viviana

Legajo: VCPB23749

DNI: 32.304.898

Director de TFG: Ferreiro, Juan Esteban

Montecarlo, Misiones

Argentina, julio 2020

Índice

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Métodos	18
Diseño	18
Participantes	19
Instrumentos	21
Análisis de datos	21
Resultados	22
Impacto de las pymes familiares en la economía local	22
Uso de herramientas de gestión familiar	23
Etapas de la vida de la empresa familiar para implementar herramientas de gestión	24
Influencia de la falta del protocolo familiar en la desaparición de la empresa familiar	25
Colaboración del contador en la profesionalización de la empresa familiar	25
Discusión	26
Referencias	35
Anexo I	40
Anexo II	42

Resumen

En el desarrollo del presente trabajo se buscó describir si la falta de aplicación de una estrategia de gestión familiar crea riesgo de cierre en alguna de las etapas de la vida de las empresas familiares en la localidad de Montecarlo, Misiones. La investigación fue de alcance explicativa con un enfoque cualitativo, diseño no experimental y de tipo transversal, a través de entrevistas con integrantes de una muestra de 3 empresas familiares de la localidad. Los resultados indicaron que las empresas no utilizan estrategias de gestión familiar tales como órganos de gobierno o protocolo familiar, destacándose en las mismas la informalidad cuya característica es propia de las empresas familiares. A partir de los resultados se concluyó que la falta de una estrategia de gestión familiar no es un factor que genere riesgo de cierre en las empresas. Sin embargo, su implementación es recomendada ya que trae aparejados grandes beneficios en el desarrollo de la vida de la empresa familiar como reguladores de las relaciones establecidas en la dinámica familia – empresa y viceversa.

Palabras claves: empresa, familia, gestión, profesional.

Abstract

The aim of this work is to describe whether the lack of application of a family management strategy creates a risk of closure at any stage of the life of family businesses in the town of Montecarlo, Misiones. It was an explanatory research with a qualitative approach as well as a non-experimental and cross-cutting design, all carried out through interviews with sample members of 3 local family businesses. The results showed that companies do not use family management strategies such as governing bodies or family protocol, highlighting in them the informality whose characteristics is typical of family businesses. Based on the results, it was concluded that the lack of family management strategy is not a factor that generates the risk of closure for companies. However, its implementation is recommended and it brings great benefits to the development of the life of family businesses as regulators of the relationships established in the family – company dynamics and vice versa.

Keywords: business, family, management, professional.

Introducción

Las empresas familiares, independientemente de la forma jurídica que tomen, poseen ciertas características peculiares, debido a la complejidad que conlleva una gestión empresarial dominada por las relaciones familiares, donde se busca que la balanza entre lo afectivo y lo empresarial logre alcanzar el equilibrio.

Cardona y Wikinson (2008), citado por Vanoni Martínez y Pérez (2015), indicaron que constantemente los seres humanos están manifiestos de hacer frente a conflictos debido a las diferencias de opiniones, formas de pensar, analizar o decidir tanto en el ambiente empresario como familiar.

Así es que, en cuanto al ambiente interno de la organización familiar, Espinoza Samaniego y Hernández Proaño (2019) concluyeron que los conflictos están con mayor frecuencia relacionados con la incompetencia de miembros de la familia que forman parte de la organización, con las decisiones financieras y con los problemas familiares que se trasladan al ámbito empresarial.

Cucurull Poblet (2015) por su parte, señaló que las empresas familiares se complican con cada cambio generacional. La transmisión de valores resulta difícil de justificar a medida que transcurre cada generación ya que cada una incluye cambios sociales o el ingreso de nuevos integrantes de la familia que poseen ideas diferentes.

Con respecto a esto, Dominguez Rivero y Alejandro Javier (2014); citado por Cerri, Da Silva y Egan (2017), indicaron que la sucesión es un elemento sobresaliente en el desarrollo de la empresa y puede ser el más notable, por lo que es necesario para asegurar la continuidad del legado empresarial del fundador tener una planificación que gestione correctamente los intereses de la familia y la empresa.

De ahí que, Rivero (2019) indicó que indudablemente lo que se necesita desde el

inicio en una empresa familiar, es una planificación familiar estratégica que plasme las metas y la forma de lograrlas. Del mismo modo, Medina Ortega, Neri Guzmán y Monzerrat Reynoso Loera (2016) señalaron que, de manera paulatina se debe ir incorporando el concepto de profesionalización al negocio mediante el establecimiento de metodologías y sistemas de control que posibiliten organizar la gestión disminuyendo la probabilidad de hundimiento.

En relación a lo anterior, Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), concluyeron que para alcanzar la profesionalización se debe trabajar en la institucionalización de los órganos de gobierno familiar y empresarial, es decir tanto los referidos a la organización propiamente dicha cómo a los inherente a la familia permitiendo así mayor formalización en las decisiones tomadas.

Además, Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) también concluyeron que es conveniente comenzar a internalizar el proceso de la profesionalización desde los inicios de la empresa familiar aunque ésta sea al principio de una estructura sencilla para hacer que el cambio de una empresa personalista a una profesionalizada sea menos traumático, fundamentalmente para el grupo familiar.

El profesionalizar y lograr un protocolo familiar que regule las relaciones de la empresa lleva un tiempo largo y que si bien al finalizar queda plasmado en un documento implica mucho más que eso, tal como lo indicó Gómez (2010), citado por Moreno Gomez (2017), manifestando que el protocolo familiar más que un documento escrito se lo considera cómo un proceso en el cual los integrantes de la familia se obligan a reunirse, dialogar y debatir para consensuar y lograr beneficios para las generaciones presentes y futuras.

Soto Figueroa (2019) indicó que el protocolo familiar como convenio marco posee

una serie de características y cuya existencia no es obligatoria, pero en caso de ser elaborado será exigible su cumplimiento por todos aquellos que lo firmaron:

- **Voluntariedad:** Es un acuerdo voluntario en el cual la familia está confiada de las ventajas que le proporcionará su redacción.
- **Previsión:** trata de ofrecer solución a las distintas situaciones que puedan presentarse en el futuro.
- **Particularidad:** el acuerdo debe adecuarse en función de cada empresa familiar.
- **Legalidad:** los firmantes están obligados siempre que sus cláusulas no sean contrarias a las leyes obligatorias.

Existen distintas definiciones que buscan plasmar las características propias de las empresas familiares, pero la mayoría coincide en los siguientes puntos: 1) el porcentaje mayoritario dentro de la empresa la tiene la familia, 2) la influencia estratégica es llevada por algunos miembros de la familia que ocupan lugares en el directorio y cumplen funciones ejecutivas, 3) los fundadores buscan traspasar la empresa a las generaciones futuras para que la familia siga siendo parte de ella y, 4) predomina el interés por las buenas relaciones familiares (García Muñoz y Guerrero Espinoza, 2017).

Hay muchos tipos de empresas familiares a lo largo del mundo, pero todas comparten una característica común: están basadas en lazos familiares lo cual constituye su fuerza motora para alcanzar los objetivos (Cucurull Poblet, 2015). Estos lazos comparten valores, tradiciones y motivaciones que hacen que no haya dos organizaciones familiares iguales.

Dentro de la familia los vínculos que mantienen la unidad son el amor, el apoyo, la tolerancia y la aceptación mientras que en la empresa lo son el dinero, la rentabilidad,

la competitividad, la productividad y el lucro. De manera que esta mezcla de relaciones de carácter emocional y racional que se dan simultáneamente provocan que los subsistemas que integran la empresa familiar, se encuentren continuamente influenciados por fuerzas positivas y negativas que limitan su rendimiento y terminan demarcando las ventajas y desventajas que poseen este tipo de organización (García Muñoz y Guerrero Espinoza, 2017; Goyzueía Rivera, 2013).

Tabla 1: *Ventajas y desventajas de las empresas familiares*

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad de decisión • Mayor entendimiento de la empresa • Mayor dedicación y compromiso a la empresa • Orgullo por la cultura de la empresa • Las empresas competidoras no tienen información • Mayor preocupación por la calidad e imagen • Visión a más largo plazo • Menor rotación de ejecutivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Superposición de roles empresariales y familiares • Carencia de planificación • Preferencia por algunos miembros • Exceso de desconfianza, control y secreto • Resistencia al cambio y la profesionalización • Liderazgo demasiado extenso • Dificil acceso al crédito • Dificultad para atraer personas talentosas • Paralización estratégica • Tasa de reinversión inadecuada

Fuente: elaboración propia en base a García Muñoz y Guerrero Espinoza (2017) y Martínez Echezárraga (2010).

El modelo que describe apropiadamente los subsistemas que se han mencionado anteriormente y que conforman este tipo de empresas, es el denominado modelo de los tres círculos. Según Cougil (2011), citado por García Muñoz y Guerrero Espinoza (2017), en este modelo se muestran como interaccionan de distintas maneras sus integrantes o subsistemas:

1. Miembros de la familia.

2. Personas que participan en la propiedad de la organización.
3. Ejecutivos y trabajadores.
4. Familiares que no participan en la empresa pero que son propietarios.
5. Trabajadores o directivos que trabajan pero que no son familiares.
6. Familiares que trabajan pero que no son propietarios.
7. Trabajadores o directivos familiares con participación en la sociedad.

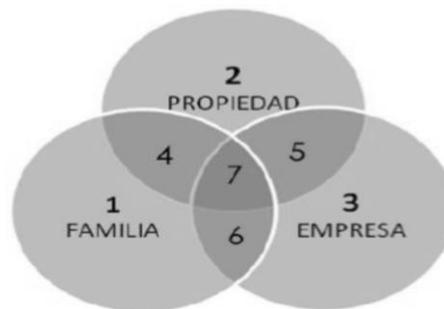


Figura 1: Los tres círculos de la empresa familiar. Fuente: García Muñoz y Guerrero Espinoza (2017) en base a Santos (2011).

Sin embargo, el modelo de los tres círculos sirve para describir a la empresa familiar en un momento determinado de su historia. Pero en el desarrollo de su vida se dan tres etapas: fundador, sociedad de hermanos y consorcio de primos. En la primera, se emprende el negocio, se lo forma obteniendo el éxito para así pasar a la siguiente etapa. La segunda, es cuando los hijos del fundador se incorporan al negocio familiar. Y la tercera, se da cuando los hijos del fundador incorporan a sus hijos, es decir primos en primer grado. Sin embargo puede extenderse a primos de segundo o más grados lo que lleva a tener por lo general mayor cantidad de accionistas complejizando la empresa ya que los vínculos familiares van disminuyendo (Martínez Echezárraga, 2010).

Cada círculo brinda una serie de límites imaginarios que los grupos de interés debieran tener bien definido para mantener el equilibrio y los roles claros. Esta carencia

de roles claros, de responsabilidades y de un ambiente adecuado lleva a que se mezclen los temas familiares con los empresariales ocasionando que el tratamiento de cada uno de ellos no tenga un orden de importancia prioritario en el entorno correspondiente a cada uno (Barrios, 2015).

Cucurull Poblet (2015) afirma que en cuanto a su tamaño, las empresa familiares no solo se relacionan con grandes compañías multinacionales o internacionales que facturan millones tales como Ford, Toyota o Walmart sino que también con aquellos pequeños negocios de la comunidad o el artesano que apenas obtiene ingresos para mantenerse. Por ello, este tipo de empresas constituyen un elemento predominante en la economía del mundo. Se calcula que a nivel global aproximadamente un 80% son empresas familiares (Acosta Pages, 2017).

Así, Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016) indicaron que las empresas familiares producen gran impacto en la creación de riquezas y empleo, instaurándolas como agentes activos en el restablecimiento de la estructura económica de cualquier país destacando así el gran valor de estas en los distintos escenarios económicos.

En Argentina, entre el 80% y el 90% de las empresas son de este tipo (Universidad Siglo 21, 2019). Muchas de estas empresas, también pueden ser llamadas pymes familiares ya que se encuentran encuadradas y categorizadas como micro, pequeña o mediana empresa según la Administración Federal de Ingresos públicos (AFIP) que las registran y clasifican según sus ventas totales anuales, el valor de sus activos o el total de empleados dependiendo del rubro de la empresa.

En Misiones, que integra la región noreste del país, según el Ministerio de Producción de la Nación (2017), citado por Cerri, et al., (2017), estas empresas conforman el 42% del producto interno geográfico de dicha región. Dentro de esta disposición

productiva se encuentran 3 sectores: el primario con el 2%, prevaleciendo en él la producción de té y yerba mate; el sector secundario con el 33%, donde mayoritariamente se da la producción de papel y madera y, el sector terciario con el 65% siendo el comercio el de mayor predominio.

Tabla 2: *Ventas totales anuales según categoría Pyme*

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana Tramo I	– 503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Mediana Tramo II	– 755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

Fuente: elaboración propia en base a AFIP (2020).

Tabla 3: *Personal ocupado según categoría de Pyme*

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo I	200	165	125	235	50
Mediana Tramo II	590	535	345	655	215

Fuente: elaboración propia en base a AFIP (2020).

Esta categorización como Pyme les permite a las empresas obtener beneficios tales como acogimiento a planes de pagos y embargo, reducción de impuestos a microempresas de comercio, financiación especial, compensación del impuesto al cheque en el pago de ganancias, alícuota reducida para contribuciones patronales, financiamiento en innovaciones tecnológicas con beneficios en descuentos de impuestos, entre otras (AFIP, 2020). No obstante estos beneficios impositivos referidos anteriormente a los que pueda acceder una empresa familiar categorizada como Pyme y que pueden mejorar ciertas situaciones que se presentan impositiva o financieramente, va a ser esa gestión interna que toma las decisiones, transmite los valores y define los roles la que otorgue las pautas de porque el 70% de esas empresas muere en la primera y segunda generación, el 30% heredan los hijos y apenas un 5% llega a los nietos (Universidad Siglo 21, 2019).

Es en el proceso de sucesión donde se van dando inevitablemente muchos de los conflictos como consecuencia del choque generacional que se produce. Día a día se buscan incorporar nuevas ideas y pensamiento que tropiezan con aquellas prácticas que se mantienen porque así lo hacía el abuelo o porque así lo quería el padre (Club argentino de negocios de familia, s.f.). Además, a medida que van apareciendo las nuevas visiones devienen dos factores que trabajan conjuntamente para mitigar aquellos planes necesarios para la sucesión, el miedo a perder el control y la resistencia al cambio (Cerri et al., 2017).

El principal instrumento que ofrece una guía que regula las conductas, las relaciones, los valores, la cultura, el patrimonio, es decir, todo aquello que se va transmitir con la gestión y el legado es el denominado protocolo familiar (Instituto de la empresa familiar, 2019).

El protocolo es un ejemplo de contrato atípico de empresa. Con la reforma del nuevo Código Civil y Comercial en los artículos 1442 al 1446 no se los nombra específicamente pero establece las disposiciones generales para su validez y funcionamiento. El artículo 1442 permite su incorporación dentro de contratos de organización, el artículo 1444 especifica que no están sujetos a ningún requisito de forma y el artículo 1446 permite a las partes estructurarlos con otros contenidos. Además si es un contrato de más de dos partes la nulidad por incumplimiento de una de ellas no produce la nulidad entre las demás (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, 2019).

Asimismo, en el artículo 1010 del Código Civil y Comercial se da fé de su validez al permitir “los pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de la gestión

empresaria o la prevención o solución de conflictos” (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, 2019).

El protocolo familiar como acuerdo y herramienta de gestión está influenciado por cada empresa en particular, cada una de las organizaciones le dá un tinte específico dependiendo de que planes a futuro tengan y quienes participen o se incorporen para participar en la posteridad. Sin embargo, Soto Figueroa, (2019) y el Club argentino de negocios de familia, (s.f.) indican una secuencia de puntos que pueden considerarse cómo básicos al momento de su confección:

- Historia de la empresa, bienes y personas que participan.
- Misión, visión y valores de la familia.
- Forma en que está conformado y la forma de funcionamiento de los órganos de gobierno de la familia.
- Maneras en que se van a mantener las buenas relaciones y cómo se van a resolver los conflictos.
- Estrategias a emplear para evitar la confusión entre el patrimonio de la empresa y el de la familia.
- Las políticas que se aplicarán para la contratación, remuneración y evaluación de los familiares que trabajan en la organización.
- Definición de la política de dividendos.
- Definición de un código ético de comportamiento.
- Confección de un plan para el traspaso a las generaciones futuras que incluya capacitaciones a los directivos y desarrollo de aptitud de liderazgo.

El período óptimo para la secuencia de encuentros del grupo familiar hasta lograr su redacción se dará cuando no existan problemas o conflictos en el ámbito de la familia

o la empresa, deben ser tiempos de armonía para que todos piensen en el bien común y no en satisfacer intereses particulares, caso contrario debe aplazarse hasta subsanar los mismos (Soto Figueroa, 2019).

El protocolo familiar en su redacción debe permitir su flexibilidad haciendo expresa su revisión y modificación mediante una cláusula en la cual se indique esa posibilidad para poder adaptarse a las realidades del paso de los años y a las distintas necesidades que se originan en el entorno familia-empresa (Cucurull Poblet, 2015).

Por otro lado, es muy difícil que el protocolo familiar se redacte al iniciarse la empresa sino que, por el contrario lleva un proceso largo que comienza a gestarse cuando el fundador lo decida o determine que es el momento adecuado arrastrado por varios motivos como la edad, el debilitamiento del negocio, el deseo de los hijos de formar parte o simplemente que las ganas ya no son las mismas que al iniciarse (Rivero, 2019).

La profesionalización de la empresa se hace imprescindible cuando llegado el momento se presentan algunas de las siguientes situaciones: compra o venta de un bien significativo, bodas o divorcios, confusión de roles entre familia y empresa, la falta de preparación por parte de los familiares que ocupan un cargo en la empresa, la ausencia de un procedimiento para evaluar el desempeño, cuando se transite por una sucesión, cuando algún integrante del grupo familiar se sienta relegado del patrimonio, cuando se advierten posibles conflictos para el futuro (Rivero, 2019).

Las empresas familiares, especialmente las micro y pequeñas, tienen como característica la informalidad en la manera de proceder en la resolución de problemas y la toma de decisiones. Las mismas carecen de un sistema de organización que determina claramente aquella estructura que le permitirá adaptarse a los cambios generados constantemente por el entorno que las rodea (Soto Figueroa, 2019).

Sin embargo, las empresas familiares disponen de ciertos órganos que si bien, no se encuentran dentro de la leyes de sociedades pueden ser incluidas a la redacción del protocolo y los estatutos. Según Soto Figueroa (2019), éstos son los siguientes:

- Reunión familiar: comienza como una reunión informal, es el puntapie inicial para comenzar a planificar las tareas, preservar las relaciones, compartir los valores y afianzar la unidad familiar para llevar adelante el negocio. Los temas que se traten en las reuniones y la manera en que se enfrentan y solucionan tienen influencia en la decisión de los descendientes de querer formar parte del proyecto.

- Asamblea familiar: Cuando en la empresa la participación de integrantes familiares a crecido se vuelve necesario la creación de este órgano. Es una reunión de índole más formal que una reunión familiar propiamente dicha. No se encarga de tomar decisiones solo de brindar información sobre la marcha del negocio.

- Consejo de familia: se encarga de establecer la misión y los valores, las políticas de incorporación, la manera de resolución de conflictos y las pautas de comportamientos dentro de la institución. Es un órgano compuesto por un pequeño número de personas elegidas por la asamblea familiar. Su carácter es decisorio por lo que cuando se reúnen las decisiones van entorno tanto al presente cómo al futuro de la organización. Se lo constituye en una etapa avanzada en la vida de la compañía, es decir, cuando esta cuenta con varias ramas en la familia que son representadas mediante sus integrantes y que buscan la armonía y el equilibrio entre ellas (Arnoldo Araya, 2017; Soto Figueroa, 2019).

- Consejo de administración: es el órgano que se encarga de definir quienes formarán parte de la dirección, de velar por los intereses de los accionistas, del control del presupuesto de la compañía, de gestionar y establecer los objetivos estratégicos. Es

decir, su función esta orientada al cumplimiento de las leyes societarias y estructurales de la empresa (Arnoldo Araya, 2017).

- **Dirección:** trabaja para alcanzar las metas y objetivos mediante la utilización de una planificación estratégica que lleve a la empresa a ser no solo eficiente sino también eficaz en su accionar. Desarrolla las estrategias y las tácticas necesarias para lograr los fines propuestos utilizando los recursos disponibles de la mejor manera (Arnoldo Araya, 2017). Se considera importante establecer que aquellos sujetos que ocupen puestos de dirección deben ser competentes, estar capacitados académicamente y tener bien integrado los valores de la empresa (Soto Figueroa, 2019).



Figura 2: Órganos de gobierno en las empresas familiares. Fuente:Arnoldo Araya (2017).

En consonancia con la gestión y la planificación estratégica es imprescindible la influencia de un líder que motive, inspire y oriente las actividades hacia el logro de objetivos comunes. El líder en las empresas familiares es el que debe transmitir el espíritu emprendedor a sus precesores, debe lograr no solo cambiar las actitudes y el modo de

actuar sino que al mismo tiempo sientan complacencia por seguir esa dirección (Soto Figueroa, 2019).

Las decisiones que se toman en las empresas familiares están relacionadas con el tipo de liderazgo llevado por el jefe de familia. Si en la familia las decisiones son tomadas en forma arbitraria, dentro de la empresa son tomadas de la misma manera. Sin embargo si las decisiones en el seno de la familia son tomadas por consenso de la misma manera ocurre dentro de la empresa (Santamaria Freire y Pico, 2015).

El sucesor debe estar comprometido para asumir las funciones de liderazgo dentro de la organización, debe sentirse identificado con la misma porque este será el que le de el valor agregado a la empresa incorporando nuevas visiones para adaptarse a los constantes cambios que se producen en el entorno globalizado (Soto Figueroa, 2019).

Así, Suarez Blanco (2018) indica que a este entorno con cambios constantes en cuanto a tecnología y globalización que invade a las empresas, también influye otro factor importante, el rol del contador para con dichas empresas.

En un primer momento las actividades del contador estaban delimitadas a las áreas de gestión y asesoramiento netamente contables, impositivos o laborales. Sin embargo, actualmente aunque no sea de su competencia brinda asesoramiento en gestiones administrativas. Con tantos cambios que ocurren diariamente y al no contar con profesionales dentro de las organizaciones que les brinden asesoramiento, especialmente a las micro y pequeñas empresas les resulta dificultoso el entendimiento de procedimientos, procesamiento o análisis de la información contable que les pueda ser útil para las toma de decisiones, por lo que el contador es el profesional más cercano con el que cuentan para orientarlos en el desarrollo del negocio (Suarez Blanco, 2018).

Conforme, Dumbar, Laing y Winder (2016), citado por Suarez Blanco (2018), un

contador para ejercer eficazmente su labor debe tener las siguientes competencias:

- Técnicas y funcionales, es decir las propias del proceder contable, financiero y legal.
- Intelectuales para poder tomar decisiones en situaciones de incertidumbre aplicando las técnicas que considere necesarias para resolver la situación de la mejor manera posible.
- Personales que complementen las técnicas para brindar el servicio tales como la empatía, la autodisciplina, el saber escuchar o la creatividad.
- Administrativas y de gestión que si bien están fuera de su área de accionar puede dar asesoramiento para atender ciertas situaciones.
- Interpersonales y de comunicación le permite trabajar para que la información se transmita de manera correcta y llegue al receptor correspondiente dentro de la empresa.

Continuando con el mismo autor, éste concluye que es fundamental la buena comunicación entre el contador y el empresario. Para ello el contador debe instruirse continuamente, acogiendo nuevas destrezas comunicacionales e interpersonales para ayudar a las empresas a tomar decisiones que les sean favorables para su continuidad en el tiempo.

En base a este desarrollo se busca entender si la problemática de las empresas familiares de Misiones por falta de una estrategia de gestión familiar podría llevar al cierre de las mismas en el año 2020. Se plantean como interrogantes ¿una estrategia de gestión familiar tiene influencia decisiva en las distintas etapas de la vida de la empresa familiar?, ¿qué herramientas se podrían utilizar para profesionalizar una empresa?, ¿la falta de estas herramientas para profesionalizar puede influir en la desaparición de la empresa?, ¿un

contador puede contribuir a esa profesionalización?.

Por lo expuesto, el objetivo general de la investigación es describir la importancia de la falta de una estrategia específica de gestión familiar en empresas de ventas de bienes y servicios de la localidad de Montecarlo, Misiones, comprobando si su inexistencia puede ser un factor que genere riesgo de cierre en las empresas familiares de la provincia en el año 2020.

Además se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el impacto de las empresas familiares en la economía local.
- Identificar que porcentaje de empresas utilizan herramientas de gestión familiar y si son utilizadas cuáles son la herramientas utilizadas.
- Conocer en qué etapa de la vida de la empresa familiar la falta de un protocolo es decisiva en la gestión.
- Establecer si la falta de un protocolo familiar puede influir en la desaparición de las empresas familiares.
- Indagar si el contador público podría colaborar en los proceso de profesionalización o implementación de una estrategia de gestión familiar.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta fue de alcance explicativa se intentó establecer las razones de un fenómeno concreto, en este caso, si la profesionalización o gestión estratégica de las empresas familiares o la falta de ella resultó un factor significativo para la supervivencia de las empresas familiares del sector de venta de bienes y servicios de la ciudad de Montecarlo, Misiones.

El enfoque fue cualitativo para poder obtener una comprensión de las opiniones, motivaciones e ideas plasmadas en las entrevistas buscando la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática expuesta mediante la evaluación de las respuestas dadas por cada participante.

El diseño del trabajo fue no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, y de tipo transversal, es decir, se recogieron datos en un momento único para cada participante.

Participantes

La población estuvo constituida por la totalidad de empresas familiares del sector de venta de bienes y servicios de la provincia de Misiones.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de empresas familiares de la ciudad, y ni bien se obtuvo un caso que podía utilizarse, el mismo se utilizó.

La muestra estuvo constituida por empresas familiares de la localidad de Montecarlo que, debido a la naturaleza del tipo de investigación, fueron solo tres casos.

Dicha muestra estuvo conformada por la empresa de Al-bo-for S.R.L, con fecha de inicio en el contrato social el 07 de junio de 1985 encontrándose en el presente en funcionamiento. La misma posee varias actividades, entre ellas venta de yerba mate, plantación de bosques y servicios de cosecha de yerba mate. Actualmente cuenta con una nómina de personal de 29 personas, incluyendo dentro de esta a uno de los hijos como empleado en relación de dependencia con la categoría de encargado. Esta sociedad se encuentra integrada por el padre y dos hijos de este que comenzaron su participación en ella luego de sus estudios universitarios. El padre es el gerente de la sociedad, sin

embargo, sus tareas al igual que la de sus hijos no está limitada a un sector específico, sino que todos hacen todo en el momento y circunstancia que se necesite.

Otro participante de la muestra fue Establecimiento La Misionera S.A., empresa viva familiar dedicada a la actividad agrícola de cultivo de yerba mate y plantación de bosques. Esta empresa tiene una larga trayectoria en la zona ya que la misma posee varias generaciones dentro de su vida empresaria. Sus inicios se remontan al 6 de marzo de 1937. Actualmente, entre los socios principales se encuentra una de las socias fundadoras, una siguiente generación que es el hijo de esta socia como presidente del directorio y, en el presente, en la parte administrativa sin participación accionaria, cooperan los hijos de este último socio es decir los nietos de la socia mencionada los cuales aportan nuevas visiones a la empresa realizando actividades netamente administrativas en conjunto con un contador externo. En la actualidad poseen 13 empleados en relación de dependencia con una persona dentro de la nómina como encargado de la organización del personal, pero todos abocados al trabajo de campo. En cuanto a las decisiones de inversiones, financiamiento y administración de la empresa, éstas quedan a cargo del directorio.

El tercer caso estudiado fue Alenor S.A, empresa viva que lleva adelante un aserradero. En sus inicios, en el año 2003, se encontraba bajo la razón social del padre cómo persona física, cambiando su forma jurídica el 26 de abril de 2011 a una sociedad anónima e incorporando a la misma al hijo de este como accionista de la sociedad formada. La misma posee un plantel actual de 26 personas distribuidos en los distintos sectores que conforman la cadena de producción. Ambos accionistas, tanto padre como el hijo se encargan de la parte administrativa, realizando ambos todas las inherentes a la misma y tomando todas las decisiones en conjunto.

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

Instrumentos

Se contactó a las cámaras empresarias de la provincia, entes bancarios y grupos cercanos para intentar conseguir los contactos de titulares de pymes familiares que hayan dejado de existir. Como no se pudo tener acceso a las empresas muertas que se necesitaba, se relevaron empresas existentes. Para este caso se ahondó sobre la dificultad de la falta de profesionalización o de una estrategia de gestión familiar y que tan probable consideran que esto sea un elemento desencadenante hacia la muerte prematura de las empresas familiares.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos utilizando entrevistas en profundidad para recopilar la información, dirigida a empresas familiares vivas (Anexo II). Las entrevistas contaron con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructuradas, elaborada con anterioridad. La conversación fue realizada por medio de correo electrónico debido a la situación de emergencia sanitaria que atravesaba el país al momento de investigación.

Análisis de datos

Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes para luego codificar los datos y su posterior análisis.

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general para mostrar una breve historia de la empresa a modo de enmarcar la situación.

Se comparó la información obtenida en cada uno de los casos observando en cuales se responde a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos. Se extrajeron de las entrevistas aquellas respuestas que eran viables con los objetivos

formulados denotando si en dichos discursos se vislumbraban similitudes y diferencias. Además, se analizaron las preguntas de tipo abiertas para observar otro enfoque de la problemática proyectada y, así lograr una conclusión.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a 3 empresas en funcionamiento de Montecarlo. Además, se presentan los resultados emanados por cada uno de los objetivos específicos planteados.

Impacto de las pymes familiares en la economía local

Según los datos recabados del Ministerio de Producción de la nación en la provincia de Misiones hay 14.435 pymes de las cuales 7556 se encuentran registradas. De la cantidad de pymes existentes en la provincia, según los referentes a nivel local del sector rural, maderero y de comercio, las empresas familiares representan más del 90% de las pymes coincidiendo los mismos en que estas micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el motor de la economía como factor sustancial de política de distribución de ingresos a las clases medias y bajas con lo cual promueven el desarrollo económico de Montecarlo y la provincia.

De las entrevistas realizadas, los tres participantes coincidieron en que las pymes familiares tienen un gran impacto en la economía local al considerar que son las del tipo que más predominan en la zona. Particularmente se destaca de las entrevistas una cualidad de las empresas familiares que intenta justificar este predominio. Esta es la de ser el sustento de familias, con todo lo que ello implica, lo que las lleva a tener un mayor impulso y, además la pasión por lo que hacen se transmite de padres a hijos.

Los resultados indican que estas empresas son la clave para el crecimiento y desarrollo de la economía de la ciudad y que muchas veces al ser pequeñas se agrupan en cooperativas para lograr mayor fuerza en el mercado.

Se encontraron coincidencias al considerar que al ser mayoritaria la cantidad de pymes familiares en la localidad de Montecarlo, éstas generan cuantiosa mano de obra local, manteniendo la economía dinámica y en movimiento generando flujo de dinero circulante en las localidades.

Uso de herramientas de gestión familiar

El 100% de las empresas entrevistadas coincidió en que no poseen órganos de familia ni tienen implementado un protocolo familiar como herramienta de gestión.

Se observó una falta de definición de roles formales dentro de las empresas, donde los puestos que ocupa cada miembro no son definidos ni organizados formalmente sino en función a decisiones informales realizadas entre los miembros.

Los entrevistados coincidieron en que como herramienta para tomar decisiones realizan reuniones familiares de tipo informales, derivando la resolución de las mismas del consenso de las partes y las opiniones de profesionales de ser necesario. Al respecto de esto, solamente el entrevistado 2 de Establecimiento La Misionera S.A. manifestó que una vez al año realizan una asamblea con todos los socios y que algunas reuniones familiares tienen un tinte más formal donde se presenta información elaborada previamente para el tratamiento de algún tema específico que amerita la misma. Además, el mismo mencionó que como herramienta de gestión interna decidieron que siempre haya entre los hermanos un tercero trabajando, ajeno a la familia para que en caso de una discusión estén obligados a mantener las formas de comportamiento evitando así palabras hirientes o traer cuestiones no relacionadas a la empresa que agraven el problema.

Por otro lado, se vislumbró como resultado una marcada conciencia de la posible necesidad de implementación de un protocolo familiar a futuro. Respecto a esto, el entrevistado 2 declaró que, si bien actualmente no poseen un protocolo familiar, es un tema que lo vienen abordando para en algún momento comenzar a afrontar el proceso que implica su implementación. Así también, el entrevistado 3 por su parte, señaló que son conscientes de que en el momento donde comiencen a ingresar nuevos integrantes de la familia y sean más los que participen de las decisiones, la implementación de un protocolo familiar será necesario para evitar conflictos.

Etapas de la vida de la empresa familiar para implementar herramientas de gestión

En la tabla 4 se exponen los resultados que se obtuvieron de las entrevistas realizadas en la cual se muestran las etapas y las posibles causales que los entrevistados manifestaron como decisivas para poner en práctica la utilización de las distintas herramientas de gestión.

Tabla 4: *Etapas de la vida empresaria para implementar herramientas de gestión*

Empresas	Etapas de implementación	Causales
Al-bo-for SRL	Etapas indistinta	-Cambio abrupto interno o externo. Ejemplo muerte de un integrante.
Establecimiento La Misionera SA	Madurez Retiro de integrantes	-Desacuerdos en la toma de decisiones en relación a empresa. -Contraposición de ideas entre la generación nueva y la generación vieja. -Falta de roles definidos.
Alenor S.A.	Madurez Incorporación de nuevos familiares	-Conflictos por diferencia de opiniones. -Mala comunicación. -Conflictos familiares.

Fuente: elaboración propia.

Además, de los resultados se deriva que la generalidad de los entrevistados considera como no factible el ingreso de otras personas que no sean familiares directos para componer la dirección de las empresas lo que no significa incorporar personas en puestos estratégicos de la empresa en pos del buen funcionamiento de la misma.

Influencia de la falta del protocolo familiar en la desaparición de la empresa familiar

El total de los entrevistados consideró que la falta de un protocolo no puede atribuirse como la causa de la desaparición de la empresa familiar. Mencionando el entrevistado 1 de Al-bo-for S.R.L. como causa de muerte la falta de planificación estratégica a largo plazo. El entrevistado 2 de Establecimiento La Misionera S.A. por su parte, indicó que el protocolo familiar si bien puede formalizar las relaciones, considera que la falta de confianza y capacitación en los miembros de la familia pueden llevar antes a la muerte de la empresa que la falta de un protocolo. El entrevistado 3 de Alenor S.A. señaló al traspaso generacional como causa principal en la muerte de las empresas familiares, que las nuevas generaciones no estén preparadas para asumir ante situaciones abruptas como la muerte de los padres o los problemas económicos o financieros generados por la economía actual.

Colaboración del contador en la profesionalización de la empresa familiar

Los tres entrevistados coincidieron en que el contador podría colaborar en la profesionalización o implementación de una estrategia de gestión de la empresa familiar considerando el aporte de su mirada profesional con un nivel de significativa importancia en el desarrollo y crecimiento de la empresa familiar. Las acciones que se mencionaron en las entrevistas en las cuales el contador puede colaborar en la implementación de una profesionalización o una estrategia de gestión familiar fueron:

- Asesoramiento en la toma de decisiones.
- Asesoramiento en las áreas de inversiones y costos.
- Aporte de conocimientos en temas relacionados a la administración, financiación y gerenciamiento de la empresa.

- Colaborar en la redacción del protocolo en el momento en que la empresa decidiera implementarlo.

Discusión

Para el presente trabajo se fija como objetivo general el poder describir que tan importante es la aplicación de estrategias de gestión familiar y si la falta de su implementación en el desarrollo de la vida de la empresa familiar, trae aparejadas consecuencias que llevan al cierre de las empresas familiares, en la provincia de Misiones. Se analizan antecedentes internacionales y nacionales, pero es escasa la información de investigaciones a nivel provincial sobre temas relacionados al objetivo planteado, de ahí la importancia de esta investigación, ya que se evidencia falta de indagaciones al respecto de la problemática trazada en la provincia destacándose de esa manera su valor como antecedente para futuros interrogantes que se relacionen y puedan ser planteados.

De los resultados presentes para el primer objetivo donde se pretende establecer qué influencia tienen las empresas familiares en la economía local, se obtiene que en este nivel son las que más predominan e influyen marcadamente en el desarrollo de la economía. Lo que las lleva a hacer una marcada diferencia en la generación de empleos y de riquezas, vitales para el funcionamiento de la economía en todos sus niveles, lo que concuerda con Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016) al mencionar estos el gran impacto que generan las empresas familiares en la creación de riquezas y empleo de un país.

Ese conjunto de empresas familiares abarca tanto aquellas con una estructura y forma jurídica definida como así también pequeños emprendimientos familiares que desarrollan sus actividades con ímpetu y pasión transmitidos por el fundador con la necesidad de mantenerse en el tiempo porque constituye el sustento de la familia. Esto, coincide con Cucurrul Poblet (2015) en cuanto a que las empresas familiares no solamente

se limitan a las grandes compañías sino también a pequeños negocios que apenas obtienen ingresos para mantenerse.

De la investigación se desprende que la generalidad de las empresas familiares predominantes en el sector de ventas de bienes y servicios están categorizadas como pymes según la clasificación de la AFIP (2020) para así obtener diferentes beneficios que les otorga el organismo mencionado. Sin embargo, se observa que esta categorización no influye en la gestión de la empresa, sino que se la considera meramente como una clasificación administrativa y a los efectos de los beneficios impositivos y financieros que se pueden obtener de la misma.

Un segundo objetivo busca determinar qué proporción de la muestra de empresas familiares utilizan herramientas de gestión y cuáles son esas herramientas. Los resultados de la muestra al respecto de este objetivo indican que las empresas además de reuniones familiares, no utilizan órganos de gobierno como lo menciona Soto Figueroa (2019) y tampoco lo consideran necesario, ya que al realizar reuniones informales resuelven las distintas situaciones que se van presentando. Esto, coincide con lo que sostiene Soto Figueroa (2019) al mencionar que las empresas familiares tienen la informalidad como característica en la resolución de problemas.

Se desprende, por lo tanto, de esta investigación que las empresas familiares solamente realizan asambleas o reuniones con órganos de gobierno si así se establecen en los estatutos legales y si, además dentro de la empresa participan socios terceros a la familia, pero si todos los integrantes son familiares directos como padre e hijo las reuniones informales imperan en las decisiones que se toman quedando los órganos plasmados solamente en los documentos.

Además, de las empresas estudiadas en la muestra emana la necesidad o la idea de que puede ser beneficioso aplicar el protocolo familiar como herramienta de gestión, pero recién cuando nuevos integrantes comiencen a incorporarse a la empresa, lo cual concuerda con la mención de Rivero (2019) respecto a que es muy difícil que el protocolo se redacte al iniciarse la empresa. Sin embargo, no se percibe la intención de ir realizando acciones previas valiéndose del buen clima que encaminen la implementación de un instrumento o profesionalización anticipándose al momento de necesitarlo, lo que difiere con Rivero (2019) que sugiere hacer los encuentros y charlas cuando prevalece la armonía y todos trabajan para un bien común.

Lo anterior encuentra relación con el planteo del tercer objetivo el cual busca saber en qué etapa de la vida de la empresa puede influir la falta de implementación de un protocolo familiar. La generalidad de los resultados demuestra que el protocolo familiar como herramienta de gestión con el transcurrir del tiempo se convierte en una necesidad, pero no como algo decisivo e imperioso, sino más bien como un instrumento que si llega a redactarse puede ayudar a regular las relaciones, los valores, el patrimonio, las decisiones entre tantos otros elementos que forman parte del desarrollo de las empresas. Esto concuerda con el Instituto de empresa familiar (2019) cuando hace mención al protocolo como instrumento que regula todo el legado a transmitir incluyendo los puntos mencionados permitiendo alcanzar rentabilidad en la empresa y avenencia familiar.

La pluralidad de ideas que se produce en la etapa de ingreso de nuevos integrantes familiares, ya sean hijos o nietos a la empresa, posibilita la aparición de conflictos justamente por esa contraposición de pensamientos, lo cual converge con Cucurrul Poblet (2015) cuando indica que a medida que van avanzando a cada cambio generacional las empresas se complican por ese contraste de opiniones.

Sin embargo, las empresas familiares ante posibles conflictos y tomas de decisiones apelan al consenso fundamentalmente basados en el respeto, pero en los casos en que la discusión y el consenso se tornen dificultoso, la decisión final la toma el socio fundador o mayoritario producto de su larga experiencia. Cuando las discrepancias surgen aparece el riesgo típico de estas empresas, la mezcla de lo emocional con lo empresarial hace que aparezcan recriminaciones más relacionadas a cuestiones de la familia que al manejo empresarial.

En cuanto a los resultados del cuarto objetivo, donde en el mismo pretende establecer si la falta de un protocolo familiar tiene influencia en la desaparición de las empresas familiares, se desprende según los resultados propios de la muestra, que la falta del mismo no es causa que vaya a provocar el cierre de las mencionadas. Así, la información recabada de la muestra, expone que el protocolo familiar es considerado como un instrumento que puede regular las verdaderas causas que pueden llevar a la muerte de una empresa familiar. Dentro de las posibles causas se vislumbra la falta de capacitación, de confianza y de una planificación estratégica a largo plazo. Esto coincide con lo indicado por Rivero (2019) quien considera como algo necesario una planificación estratégica que plasme las metas en pos de la supervivencia de la empresa.

También, aparecen como causas que pueden llevar al cierre de la empresa, la ausencia de familiares interesados en continuar con la empresa familiar, problemas económicos y financieros y el traspaso generacional o sucesión. Este último, sin embargo, siendo una cuestión fundamental para la continuidad de las mismas, no fue tenido en cuenta por el total de los entrevistados divergiendo con lo indicado con Cerri, et al., (2017) cuando la consideran como un elemento sobresaliente en el desarrollo de la estas ya que la no planificación de la misma trae aparejado la muerte de la empresa. Se percibe

a la sucesión como un tema latente en forma constante dentro de la empresa, pero los sentimientos que rodean a la misma como lo son la muerte y los miedos que se pueden asociar a esa posibilidad hacen que tratarlo con anticipación sea algo evasivo en los integrantes.

Para el quinto objetivo y para dar respuesta al mismo, en el cual se plantea el hecho de si el contador puede ayudar en la aplicación de una estrategia de gestión familiar, se obtienen resultados que concuerdan con lo expuesto por Suarez Blanco (2018) quien afirma que las tareas del contador que antes estaban delimitadas al área netamente contable, impositivo y laboral ahora pasan a estar más relacionadas con la gestión administrativa ya que los entrevistados afirman que constantemente realizan consultas sobre las gestiones realizadas o a realizar para que el contador como profesional de su opinión.

El contador pasa a tener mucha relevancia en el desarrollo de las empresas familiares. Los continuos cambios que se producen en el entorno empresarial y social hacen que los integrantes de las mismas acudan al profesional de mayor confianza y con el que tienen más comunicación para obtener las respuestas a sus interrogantes. Los resultados de cada una de las entrevistas demuestran que el contador se considera un componente muy importante ya que puede brindar asesoramiento mediante una comunicación fluida sobre una gran multiplicidad de temas porque posee los conocimientos de la empresa, es un profesional capacitado que se mantiene informado diariamente además de conocer otras empresas que poseen formas de gerenciamiento, administración y financiación diferentes lo que puede ayudar a la mejora de la gestión. Estos resultados son convergentes con Suarez Blanco (2018) quien concluye que el rol del contador ha cambiado pasando de realizar trabajos netamente contables a tener que

incorporar técnicas personales, administrativas, interpersonales, de gestión y comunicación lo que menciona, ayuda a las empresas a tomar decisiones más ventajosas logradas a través del asesoramiento.

Como limitación de esta investigación se mencionan el tamaño de la muestra que comprende solamente tres empresas familiares en funcionamiento de la ciudad de Montecarlo, Misiones lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados en forma apropiada a la población. Además, la muestra es difícil de conseguir ya que los integrantes de las empresas son reticentes a participar. Otra limitación, es la escasa cantidad de información a nivel local y provincial sobre las líneas de investigación por lo que se deben utilizar antecedentes e información nacional e internacional. Con respecto a esto también se menciona que la provincia no posee un registro público específico de la cantidad de pymes en la provincia, sino que los datos se basan en los proporcionados por la nación.

En cuanto a las fortalezas del trabajo se puede mencionar que, si bien es difícil conseguir las muestras, las obtenidas tienen una cooperación dinámica proporcionando toda la información requerida, dando respuesta a cada una de las preguntas de las entrevistas lo que es de gran utilidad al realizar la conclusión. Además, la realización de las entrevistas mediante correo electrónico logra una mayor predisposición de las empresas entrevistadas ya que permite que organicen su tiempo y analicen las preguntas y respuestas con calma.

Otra fortaleza a señalar es que, es la primera investigación referida a protocolización y profesionalización de las empresas en la localidad de Montecarlo, lo cual favorece especialmente en el área de la información y el conocimiento actualmente escaso al respecto del tópico planteado.

En virtud del análisis de los antecedentes de los distintos autores presentados en la introducción y los resultados obtenidos en las entrevistas se puede arribar a una conclusión respecto de la problemática que se plantea en la investigación. La falta de una estrategia de gestión familiar como la implementación de un protocolo familiar u órganos de gobierno por sí mismos no constituyen factores de riesgo para el cierre de la empresa familiar, ni su utilización podría garantizar la supervivencia de la misma ya que indefectiblemente las empresas están expuestas a incontables causas que pueden llevar a su desaparición. Sin embargo, la utilización de éstos puede hacer la diferencia como herramientas que favorecen la preparación de las empresas ante las múltiples problemáticas a enfrentar en las distintas etapas de su vida.

Por otra parte, en el corto plazo no se vislumbra la posibilidad de implementación de un protocolo familiar o profesionalización en las empresas de Montecarlo porque se detecta desinformación generalizada al respecto de los temas lo cual, trae aparejado que no se perciba la importancia de la aplicación de los mismos en beneficio del crecimiento empresarial especialmente en lo que respecta a los pequeños emprendimientos familiares.

Así también, se puede concluir que el contador es de gran importancia en las empresas familiares desde la concepción de la misma siendo el profesional más cercano y de más confianza debido a que la mayoría de las empresas familiares no poseen contadores internos y este posee muchos conocimientos respecto a la empresa. El contador cuenta con la capacitación para brindar el asesoramiento necesario y adecuado que ayude a la gestión de la empresa familiar.

Se recomienda a partir de esta investigación, a pesar de lo arribado en la conclusión respecto de que la falta de órganos de gobierno o de un protocolo familiar no son factores que generen riesgo de cierre, incorporar instrumentos como éstos que regulen

las relaciones familiares, dada la gran informalidad en la toma de decisiones y las gestiones en las empresas familiares. Esto ayudará a suavizar las relaciones y a que se tengan más claros los caminos a seguir ante posibles conflictos que se establecen en la dinámica empresa – familia y viceversa. Si bien esta incorporación no es algo que se define con mucho sentido cuando en los inicios los miembros de la empresa familiar son pocos y las relaciones no tan complejas, sería aconsejable ir realizando charlas sobre puntos que interesarían ser incorporados en su redacción cuando ya la misma se encuentra en una etapa donde se comienzan a incorporar más integrantes, cuando las relaciones se complejizan. Además, se recomienda incorporar datos estadísticos para establecer la cantidad de empresas familiares existentes en la provincia posibilitando así establecer con mayor exactitud la presencia de las mismas en la economía.

Se deja abierta la posibilidad de continuar la investigación sugiriendo nuevas líneas de investigación:

- Se proyecta la posibilidad de realizar nuevas entrevistas a las empresas estudiadas a fin de examinar si desde las empresas se han comenzado a implementar los protocolos familiares como herramientas de gestión para determinar qué factores han favorecido o impedido su implementación.
- Sería interesante estudiar el impacto, en el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares, provocado por la implementación de un protocolo familiar para poder establecer hasta qué grado se modifican la cultura y los valores en pos de la continuidad empresarial.
- Se sugiere a futuros investigadores profundizar el alcance del fomento en cuanto a cursos, debates y capacitaciones de utilización del protocolo familiar, órganos de gobierno y profesionalización por parte de las instituciones buscando establecer qué

nivel de transformación se observa a posteriori en el desarrollo de la empresa familiar partiendo de estos nuevos aprendizajes.

- Profundizar en las competencias del contador orientadas específicamente a la protocolización y profesionalización de las empresas familiares para establecer que piensan estos profesionales al respecto del tema y en cuanto contribuye a su trabajo que la empresa esté o no protocolizada o profesionalizada.

Referencias

- Acosta Pages, A. (2017). *Profesionalización de la empresa El Auditor S.A., de la provincia de Córdoba*. Título de pregrado. Universidad Siglo 21. Córdoba, Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13854>
- Administración federal de ingresos públicos. (2020). *Información sobre el registro Pyme*. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de AFIP. <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/>.
- Arnoldo Araya, L. (Abril de 2017). Estrategia y empresas familiares. Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec empresarial*, 11(1), 23-34. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>.
- Barrios, M. (2015). Superposición de roles gerenciales y roles propietarios en las pequeñas y medianas empresas familiares. *Palermo Business Review*(12), 7. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_01.
- Cerri, R., Da Silva, P., y Egan, J. (2017). *Proceso de sucesión del management en Pymes familiares de la provincia de Misiones*. Tesis de pregrado. Universidad Argentina de la Empresa. Misiones, Argentina. <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/6332/Cerri.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Club argentino de negocios de familia. (s.f.). *CANF*. Recuperado el 11 de Abril de 2020, de Protocolo familiar y prevención de conflictos. <http://www.canf.com.ar/documentos/ebook-protocolo-familiar.pdf>
- Cucurull Poblet, T. (2015). *El protocolo familiar. Mortis causa*. Madrid: Dykinson S.L. <https://books.google.com.ar/books?id=4OS7CwAAQBAJ&printsec=frontcover>

&dq=protocolo+familiar+recomendaciones+para+su+desarrollo+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi1ZGvkJroAhXDrkGHU8QBrcQ6AEITzAE#v=onepage&q&f=false.

Espinoza Samaniego, C., y Hernández Proaño, A. (2019). *Sucesión en la dirección y conflictos en las empresas familiares: estudios de casos en pequeñas empresas familiares de comercio exterior del Ecuador*. Tesis posgrado. Universidad Espíritu Santo. Guayaquil, Ecuador.
<http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/3069>.

García Muñoz, K., y Guerrero Espinoza, J. (2017). *Algunas prácticas que afectan la perdurabilidad de las empresas de familia*. Tesis de pregrado. Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia:
https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1451.

Goyzueúa Rivera, S. (abril de 2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*(31), 87-132.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003&lng=es&tlng=es.

Hernández Fernández, L., y Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica*. Universidad de la costa. Barranquilla, Colombia.
https://www.academia.edu/30073745/Profesionalizaci%C3%B3n_empresarial_en_empresas_familiares_Una_construcci%C3%B3n_te%C3%B3rica.

Instituto de la empresa familiar. (25 de Junio de 2019). *IADEF*. ¿Cómo mantener la rentabilidad y la armonía en las empresas familiares?:

<https://www.iadef.org/2019/06/25/como-mantener-la-rentabilidad-y-armonia-en-las-empresas-familiares/>.

Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas Familiares. Reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dL1cEW0KML0C&oi=fnd&pg=PA12&dq=empresas+familiares+argentina&ots=vFKr8GzacQ&sig=inT3T1d2rW6T6WD6LMNli72aHJw#v=onepage&q=empresas%20familiares%20argentina&f=false>.

Medina Ortega, M., Neri Guzmán, J., y Monzerrat Reynoso Loera, B. (Diciembre de 2016). La profesionalización en al gestión de la empresa familiar. *Alter enfoques críticos. Competitividad empresarial y desarrollo local.*, 7(14), 51-68. https://www.academia.edu/36452518/La_profesionalizaci%C3%B3n_en_la_gesti%C3%B3n_de_la_empresa_familiar.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. (Febrero de 2019). Código civil y comercial de la nación. 3. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Recuperado el 11 de Abril de 2020, de <http://www.bibliotecadigital.gob.ar/exhibits/show/codigo-civil-comercial/item/1621>.

Ministerio de Producción de la Nación. (Febrero 2020) Pymes registradas por sector. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 15 de Mayo de 2020, de <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

Moreno Gomez, J. (2017). *Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional*.

Barranquilla, Colombia. Corporación Universidad de la Costa. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <http://hdl.handle.net/11323/1176>.

Quejada Pérez, R. F. y Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, (81), 149-158. <https://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.155S>.

Rivero, A. L. (2019). *El protocolo familiar a la luz del nuevo código civil y comercial argentino*. Tesis de pregrado. Universidad de Salamanca. Buenos Aires, Argentina. https://www.academia.edu/41405655/TFM_Alma_Lorena_Rivero.

Santamaria Freire, E., y Pico, F. (Febrero de 2015). Sucesión en las empresas familiares: análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia - empresa. *Politécnica*, 35(2), 113-113. https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383/pdf.

Soto Figueroa, M. (2019). *Protocolo familiar: empresas familiares*. Ciudad de México, México: Instituto Mexicano de contadores públicos, A.C. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=5809170>.

Suarez Blanco, M. (Julio de 2018). Buenas prácticas comunicacionales del contador público. Estudio de casos en micro y pequeñas empresas. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 16(32). http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/n_32/macarena_suarez.pdf.

Universidad Siglo 21. (21 de Febrero de 2019). *Las empresas familiares son el motor de la economía del desarrollo y la Argentina no es la excepción*. Obtenido de

Identidad 21: <https://identidad.21.edu.ar/las-empresas-familiares-son-el-motor-de-la-economia-del-desarrollo-en-el-mundo-y-argentina-no-es-la-excepcion/>.

Vanoni Martinez, G., y Pérez, M. (2015). Protocolos: un instrumentos para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo gerencial*, 7(2), 81-99. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>.

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 realizara por correo electrónico manteniendo la distancia social, 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 eliminarán los correos. 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

- 1- Reseña de la empresa
- 2- Misión, visión y valores de la empresa familiar
- 3- ¿Hay alguna política de quienes pueden participar en la empresa? ¿Todos los miembros de la familia? ¿Existe la posibilidad de incluir personas no integrantes de la familia?
- 4- ¿Considera que el ingreso de las nuevas generaciones al negocio sirve para renovar la gestión familiar?
- 5- ¿Los roles dentro de la empresa se encuentran bien definidos o se generan confusiones con los roles familiares?
- 6- ¿Cuándo se presentan conflictos dentro de la empresa cuales suelen ser los motivos más comunes? (Ej. tradiciones vs. nuevas ideas)
- 7- ¿Cómo es el proceso para solucionar un conflicto interno?
- 8- ¿Los conflictos familiares influyen en la gestión empresarial? ¿La existencia de estos conflictos podrían llevar a la muerte de la empresa familiar?
- 9- ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?
 - Por consenso
 - Unilateral
 - Asesoría externa
- 10- ¿Poseen una estrategia de planificación a mediano o largo plazo?
- 11- ¿Se ha pensado en algún momento en el proceso de sucesión?
- 12- ¿Utilizan en la empresa herramientas de gestión familiar tales como órganos de familia o protocolo familiar?
 - Reuniones familiares informales

- Reuniones familiares formales
- Asamblea familiar
- Consejo de familia
- Protocolo familiar

13- ¿Considera que la falta de un protocolo familiar o gestión estratégica de planificación puede llevar a la muerte prematura de la empresa?

- Si
- No

14- ¿En qué fase de la vida de la empresa considera que puede llegar a ser decisiva la falta de un protocolo familiar?

- Inicio
- Crecimiento
- Madurez
- Cualquier fase

15- ¿Qué otras causas consideran que pueden llevar a la muerte prematura de las empresas familiares?

16- ¿Considera que el contador público podría colaborar en la implementación de una profesionalización o gestión en la empresa familiar?

- Si
- No

17- Mencione que acciones considera que puede realizar el contador para colaborar con esa implementación de una profesionalización o gestión.

18- ¿Qué impacto considera que tienen las empresas familiares en la economía local?