

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

**El progreso de las empresas familiares hacia la profesionalización,
Entre Ríos, 2020**

**The progress of family businesses towards professionalization, Entre
Ríos, 2020**

Autor: Kuttel, Federico

Legajo: VCPB31934

DNI: 36.510.962

Mail: federicokuttel@hotmail.com

Director de TFG: D'Ercole, Favio

Entre Ríos, julio, 2020

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a la Universidad Siglo 21 en todo su conjunto por abrirme sus puertas y formarme desde lo técnico hasta lo ético, a los profesores por su excelente predisposición en cada conocimiento transmitido y a todos los compañeros que me llevo de esta carrera, gracias por hacer aún más especial el recorrido.

A las empresas que formaron parte de esta investigación, por el tiempo y valioso aporte.

A mis amigos y amigas por estar siempre pendientes de mi proceso, alentándome en los momentos desafiantes y compartiendo cada una de mis alegrías.

Y por último, pero no menos importante, a mi amada familia por su cariño, apoyo y motivación incondicional, son mi mayor tesoro. A mis Hermanas por sus consejos y lealtad, a mi Mamá por inculcarme la importancia del estudio y creer siempre en mí, a mi Papá que me aconsejó hasta su último día y quién siempre me destacó el valor de ser disciplinado en todo lo que uno hace.

¡De corazón a todos ustedes, Gracias!

Resumen

Se cumple con el siguiente trabajo de investigación con la intención de dar a conocer el contexto que experimentan las Empresas Familiares de la provincia de Entre Ríos, en cuanto a las posibilidades de continuidad generacional por la implementación de la profesionalización y liderazgo de sus fundadores. Se detallan las particularidades que poseen las empresas familiares a nivel mundial, ya que son un fenómeno de gran importancia para la economía del país. Representan un porcentaje de casi la totalidad de empresas, cuya contribución al PBI nacional es millonaria, al igual que son una fuente de empleo de gran relevancia. Se analiza el rol que puede cumplir el contador público como asesor durante el proceso de profesionalización. Se utiliza un tipo de investigación descriptivo, con alcance cualitativo y diseño no experimental transversal para una muestra de 5 empresas.

Palabras clave: Empresas Familiares, sucesión, profesionalización, Contador público.

Abstract

It is carried out in research work with the intention of making known the context that Family Businesses in the province of Entre Ríos experience, regarding the possibilities of generational continuity due to the implementation of the professionalization and leadership of its founders. The particularities that family businesses have worldwide are detailed, as a phenomenon of great importance for the country's economy. They represent a percentage of almost all companies, whose contribution to the national GDP is millions, just as they are a highly relevant source of employment. The role that the public accountant can play as an advisor during the professionalization process is analyzed. A descriptive type of research, with qualitative scope and non-experimental cross-sectional design is used for a sample of 5 companies.

Key words: Family Business, succession, professionalization, Public accountant.

Índice

Introducción	4
Métodos	15
Diseño.....	15
Participantes	15
Instrumentos	16
Análisis de datos.....	16
Resultado	18
Discusión	23
Referencias	32
Anexo I Consentimiento informado	39
Anexo II Preguntas de entrevista.....	46

Introducción

Las empresas familiares son conocidas por su caducidad y muy pocas llegan a la tercera generación. Son más complejas que una empresa convencional, pero cuando son exitosas lo son con creces y tienen grandes aportes a la sociedad y a los que la componen. La competitividad de las empresas familiares radica bajo dos perspectivas: dueños y administradores. Bajo la perspectiva del dueño, implica que los miembros de la familia mantienen una sustancial parte de los bienes o activos y bajo la perspectiva del administrador, su papel es observar y seguir la cultura misma de la familia para la toma de decisiones.

La capacidad innovadora de las empresas familiares está condicionada por el estilo de liderazgo, el marco financiero, la estrategia adoptada, el mantenimiento del espíritu emprendedor, la gestión del talento de las personas, el nivel de profesionalización y la tradición. El correcto equilibrio es aquel que permite manejar adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar.

Según Hernández Fernández et al. (2015), los primeros pasos para lograr el equilibrio entre familia y empresa implican profesionalizar la empresa, distribuir el poder reflexivamente y manejar efectivamente las transiciones, en especial las sucesiones. Para entender cómo funciona una empresa familiar es importante conocer sus antecedentes y el punto de vista original de cada uno de los principales integrantes, es decir, conocer la familia.

Los entes familiares son material de estudio debido a que representan el mayor porcentaje de organizaciones en la economía de los países. Rueda Galvis (2011) aporta algunos ejemplos del porcentaje de participación económica de las EF en distintos países. Por ejemplo, Italia con un 99%, Estados Unidos con el 96%, Suiza con el 88%,

México con el 80% y Argentina con el 75%, entre otros. Siendo algunas de las más renombradas: Roche, Walmart, Microsoft, Toyota, Samsung Electronics, Salentein, Clarín, La Nación, Quilmes, Arcor, etc.

Como se puede observar en lo expuesto precedentemente, en los países del mundo las EF representan un porcentaje muy importante de las empresas y emplean a una gran cantidad de la población económicamente activa, por lo que resulta importante destacar que las EF son consideradas un pilar indispensable para la economía a nivel mundial.

Queda claro entonces que un aspecto principal de las EF es el número existente en el país, mientras que otro aspecto importante a destacar es el aporte económico al Producto Bruto Interno (PBI) nacional, ya que contribuyen en gran porción al PBI, generando ingresos millonarios y muchas fuentes de trabajo (Ruíz Díaz, Saldaña Contreras y Sifuentes Cedillo, 2017).

La importancia del estudio de las EF se basa en la búsqueda de expandir la expectativa de vida de este tipo de organizaciones. Según lo detallado en estudios, el 30% de las empresas familiares logran pasar de la primera generación y solo una de cada 10 logra el traspaso de la segunda generación (Gaona Tamez, Ruíz Díaz y Muñoz Peña, 2017).

Los autores anteriormente referidos detallan que los requerimientos para ser consideradas como EF son:

- El mayor porcentaje del capital y la propiedad están en manos de la familia.
- La familia tiene el control y dirección con el objetivo de mantenerlo en el tiempo.
- Uno o más miembros es parte de la dirección y la gestión.

- Intervienen en la empresa, al menos, dos generaciones, tendientes a la continuidad.
- Hay coincidencia entre los valores de la familia y la empresa.

Como se puede observar, se incluyen diferentes perspectivas referidas a la propiedad, dirección y gestión, así como también al ámbito familiar.

A modo de síntesis, se puede decir que lo que está en juego es: quien es titular de la propiedad, el control a partir de la dirección y la gestión, los vínculos, decisiones y valores compartidos en el binomio familia-empresa y la trascendencia en el tiempo de la EF en el seno familiar.

La convivencia en la empresa familiar marca a las familias cambiando su forma de dirigirse en la vida. Existe en este caso diferencias sustanciales entre las familias comunes y las familias empresarias. Esto se puede observar en la Figura 1 Familia común y Figura 2 Familia empresaria.

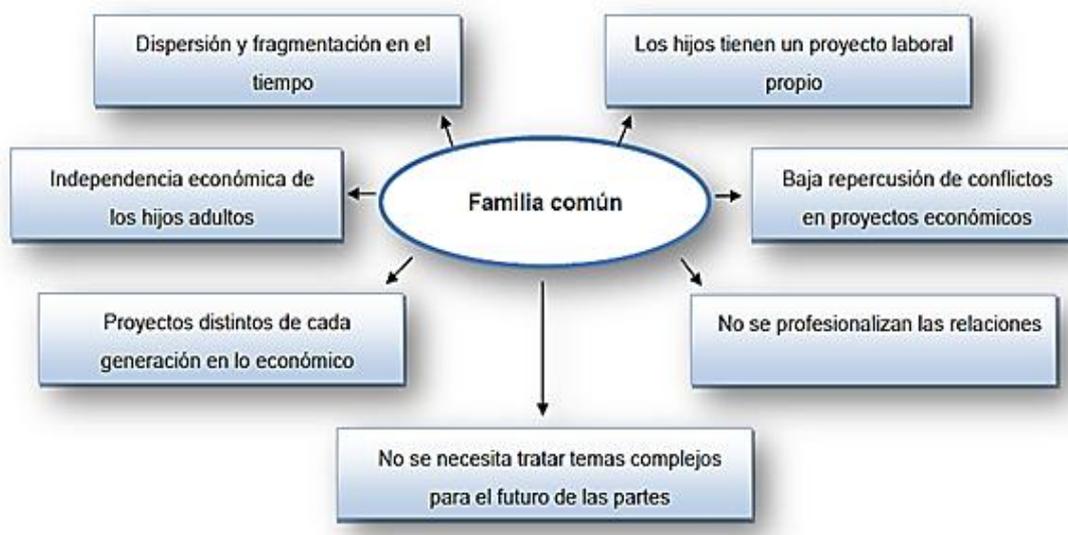


Figura 1. Familia común. Recuperado de Empresas familiares: claves de gestión para crecer. Rabinovich

(2018)

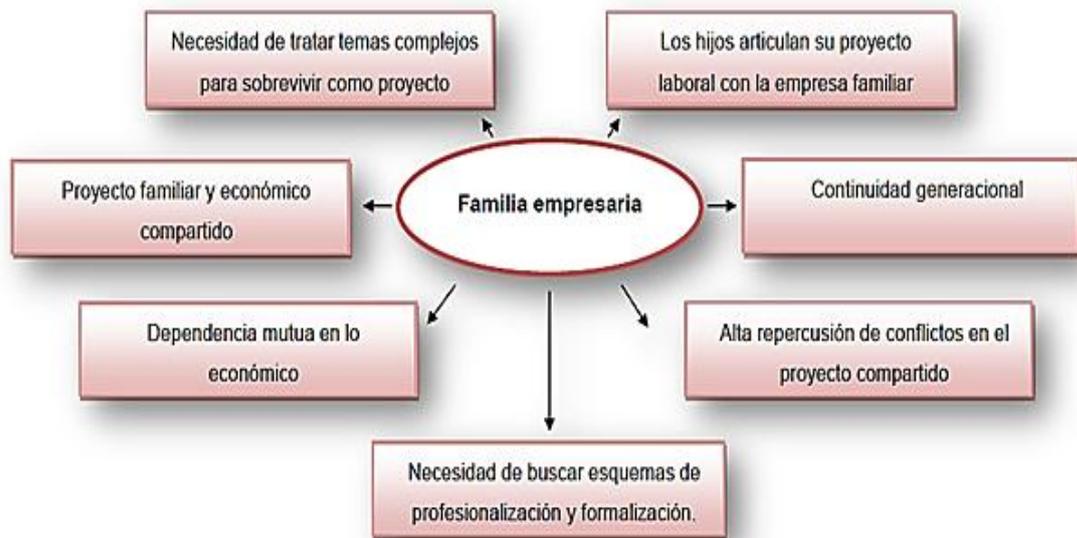


Figura 2. Familia empresarial. Recuperado de Empresas familiares: claves de gestión para crecer.

Rabinovich (2018)

La particularidad de los líderes de este tipo de organizaciones, está puesta en las experiencias del fundador administrador, en sus cualidades para relacionarse y dirigir al resto de los miembros de la EF, a su capacidad de comunicación, y la apertura de aceptación de sugerencias externas (Treviño Ayala, Villalpando Cadena, Lozano Treviño y Barragán Codina, 2011).

Rueda Galvis (2011) enuncia que, para superar los aspectos negativos de las EF, uno de los factores de gran importancia para este tipo de organizaciones es la profesionalización. Cabe mencionar que Latinoamérica posee una realidad no tan alentadora en este aspecto. Debido a la falta de gestión en la producción, fallas organizativas por la omisión de capacitación al personal perteneciente a las empresas, que debilita el entorno competitivo que se busca. Se expone que la profesionalización es un plan de trabajo de forma sistematizada con una serie de estrategias para cumplir con los objetivos organizacionales.

Son variadas las definiciones que se hallan sobre la profesionalización, autores la definen como el proceso de contar con una gestión productiva y evolutiva más allá de

que quienes se encuentren a cargo, sean familiares, no familiares o personal competente ajeno, situación cada vez más habitual. Es decir, que hace referencia a directivos capacitados y a una gestión más eficaz (Meroño Cerdán, 2009). Profesionalización también incluye la formación en habilidades y competencias, como aprender a pensar como empresarios para poder dirigir efectivamente la empresa (Rabinovich N. F., 2019).

La profesionalización es un proceso racional y metódico, tutelado por pautas, bases y objetivos. Es de carácter indispensable para las EF reformarse para estar actualizados y ser competentes para los requerimientos del mercado. Los directivos no familiares tienen una postura más realista en este aspecto, aportan esta visión sin obstrucciones subjetivas y la profesionalización es la herramienta perfecta para su alcance (Ruíz Díaz et al., 2017). La profesionalización es un cambio de visión de las máximas autoridades de la empresa y es un paso hacia transformaciones graduales desde diferentes puntos de vista de la organización (Gaona Tamez et al., 2017).

Puede dirigirse a distintas temáticas y abocarse en particular a recursos humanos, a producción, a *marketing* o a procedimientos internos y en este caso a través de la implementación de protocolos de sucesión. Estos son elementos para regular las relaciones entre las partes de la familia y la empresa y también un componente que resuelve los conflictos al momento del traspaso a los sucesores. Se da por escrito y no tiene una normativa determinada de cómo debe ser su redacción pero su finalidad es evitar roces y enfrentamientos que pongan en riesgo la continuidad de la empresa (Carado Sánchez, 2016).

Castilla (2014) destacó que la profesionalización contribuye a conocer cuáles son los problemas que se le pueden presentar a la empresa familiar, preverlos y tener un

modo de reacción y acción cuando estos aparezcan, generando un orden y estructura de la empresa. Se observó que una manera de avanzar hacia la profesionalización es prestando más atención al rol que tienen los tomadores de decisiones en los cambios organizacionales y estratégicos. Sumando a esto, el análisis continuó del entorno para entender los cambios que se producen y poder adaptar a la empresa a nuevos escenarios. Esta conclusión surge de que la propiedad y puestos claves del negocio están concentrados en una sola familia, y las diferencias en las relaciones personales impactan en el funcionamiento de la empresa, lo cual afecta su estrategia, cultura, sucesión y gobierno (Heredia Portillo, Guardado Ibarra y Méndez González, 2019).

Meroño Cerdán (2009) se refirió a que debe tenerse en cuenta la gestión, el tamaño, la antigüedad y el sector para establecer los lineamientos a llevar a cabo en dicha gestión. Siguiendo su lineamiento menciona que la necesidad de la profesionalización se lleva a cabo por a las fallas demostradas en la óptica del gerente, de la estructura de la organización y de la proyección estratégica. Pueden enunciarse fallas tales como:

- Ineficaz o escasa capacitación de las autoridades del ente dirigida a la mejora de sus conocimientos.
- Precariedad en el uso de herramientas digitales a nivel general, privando así a la empresa de una apertura a nuevos nichos que propiciarían su expansión con pocos recursos.
- Tendencia a ser conservadores y pocos entusiastas con la idea de cambios, con una mirada más en el corto plazo que en las expectativas a futuro de la organización, sosegando su evolución (Meroño Cerdán, 2009).

La base de toda profesionalización para todo modelo de EF es que se debe poseer una adecuada estructura organizativa, el empleo de nuevas tecnologías, y el correcto planteamiento estratégico. La diferencia con una empresa más profesionalizada, es la presencia de procedimientos, controles, asignación de puestos de acuerdo a sus capacidades y requerimientos de la organización, por el contrario, en la EF se priorizan los vínculos humanos y emocionales (Ruíz Díaz et al., 2017).

Se puede diferenciar dos tipos de profesionalizaciones: una interna, donde se afrontan las capacitaciones de miembros y autoridades del ente y otra externa, cuando se recurre a personal ajeno idóneo. Es determinante tomar la profesionalización como un elemento esencial para evitar fracasos prematuros de las organizaciones familiares o para tratar de solucionar problemas leves ya existentes (Gaona Tamez et al., 2017).

La profesionalización debe separarse en 2 procedimientos dentro del ente, uno enfocado en la solución de las dificultades de estructura y organización, del personal y de recursos tecnológicos y comunicación. El otro se enfoca al tipo de gobierno en cuanto a las autoridades, funciones, procedimientos y protocolos (Hernández Fernández, Portillo Medina, Hernández Chacín y Romero Borré, 2015)

En la búsqueda de superar las dificultades, los autores mencionados en el párrafo anterior, establecieron diseños organizativos que hacen referencia a las acciones, a órdenes, sectores, propósitos y reglas que deben implantarse para lograrlo. Por ejemplo:

- La sencillez en la información para la toma de decisiones, con una clara visión del plantel empresarial.
- Funciones y herramientas en que se apoya como manuales de procedimientos que dan solución ante las eventuales o cotidianas situaciones dentro de la organización.

- Consideraciones referentes al volumen del ente y las habilidades del personal, para afrontarlas.

Rueda Galvis (2011) describe la necesidad de imprimir un plan de estrategia para fortalecer tales conflictos que evitan futuros quiebres y logros de rendimientos económicos y posicionamiento a largo plazo en el mercado. Uno de los puntos débiles de las EF según este autor, es la escasa capacidad administrativa ya que los fundadores emprendedores se focalizan en lo operativo, descuidando el aprovechamiento de una adecuada formación de habilidades a los trabajadores, o que habitualmente trabajan con poca cantidad de personal administrativo por ser considerada el área menos importante de la empresa.

Castilla (2014) explica que la profesionalización posibilita saltar de la etapa inicial en la que se impone un trabajo meramente intuitivo. De esta forma logra encaminarse a una metodología de empleo de profesionalismo, cuyo propósito es un crecimiento y proyección en la forma de gestionar a la EF. Los procesos para una gestión estratégica se componen de las acciones a llevarse a cabo para su logro, como:

- Planificación, en el corto y largo plazo.
- Control, a nivel interno y ayuda externa
- Organización, delimitando desempeños y proyectos
- Manejo, en términos comerciales del mercado
- Dotación de personal, condicionamiento para los recursos humanos del ente.

El estudio de la profesionalización tiene como fin, lograr la supervivencia de las EF, cuyas causas de muerte en general se basan en el escaso planeamiento administrativo y financiero, que junto a la poca competitividad y nivel productivo, tienen como resultado las escasas oportunidades de subsistir. Reprimiendo así las pocas

oportunidades del logro de la evolución y continuidad de próximos herederos con una estabilidad creciente y duradera.

La continuidad en el tiempo, el posicionamiento competitivo en el mercado y el traspaso de una generación a la siguiente, son algunas de las metas que muchos fundadores de EF tienen a la hora que constituir este tipo de organización. Considerando, a su vez, tanto la opción de continuar bajo el cargo de un miembro de la familia como de un profesional externo a ella. Este fundador tiende a soñar con la trascendencia generacional de su empresa y que se mantenga siempre con la misma filosofía inicial.

Heredia Portillo et al. (2019) manifiestan que un impedimento a la estabilidad económica y financiera es la falta de seguridad y rechazo ante las transformaciones que se experimentan durante el ciclo de vida de la organización. Castilla (2014) indicó que deben solucionar los inconvenientes del traspaso a los sucesores, la determinación del porcentaje accionario, las existencias de activos, compras, imposiciones, operaciones, financiaciones y planteamientos. Aceptación de un aporte exterior a ella para un mayor rendimiento y posición económica, este tema es muy resistido por los dueños.

Rueda Galvis (2011) especificó una serie de exigencias para combatir las limitaciones en el logro de la profesionalización dentro de las EF que se enumeran a continuación.

- Dejar de lado lo afectivo y priorizar el negocio.
- Saber delegar para establecer confianza en las habilidades de los demás miembros del ente, generando lazos más estrechos.
- Perder el miedo de los dueños a ser desplazados si entrega el mando en algunas decisiones.

- Estar a tono con las exigencias del mercado ambicionando auge, posicionamiento y reconocimiento local.
- Dar lugar a otros miembros de la EF para que se desempeñen en cargos administrativos.
- Establecer planes como herramienta para afrontar obstáculos, como por ejemplo las innovaciones tecnológicas, cambios de mercado, traspaso a un sucesor, entre otros.
- Admitir el ingreso de personal ajeno profesionalizado sin considerarlo como falta de fidelidad.
- Destinar recursos financieros para afrontar las capacitaciones.
- Crear el puesto de asesoría o consulta para quienes fueron fundadores.
- Adaptarse a los cambios tecnológicos para aumentar su competencia.

Argentina posee empresas familiares en todos los sectores económicos del país y de muchos tamaños posibles, pero no existen normas que regularicen procedimientos tales como la implementación de un protocolo de sucesión como instrumento de la profesionalización, como si es el caso de otros países como Estados Unidos y España (Eurich y Suero, 2011).

Por todo lo expuesto anteriormente se establece el problema de investigación del presente trabajo fundado en dar respuesta a las siguientes preguntas como eje fundamental: ¿La profesionalización asegura el éxito de las empresas familiares? ¿La visión emprendedora de sus líderes favorece su continuidad sin profesionalizar? ¿Las empresas familiares entienden el proceso de sucesión como el medio de mejora y para evitar problemas familiares?

A través de esta investigación se pretende hacer un estudio sobre la provincia de Entre Ríos para brindar información actualizada lograda a través de estudios de casos. Se busca dar respuesta a los interrogantes planteados como forma de profundizar en el conocimiento de las empresas familiares y sus características. Es necesario conocer en profundidad qué es lo que resulta detonante para que una empresa familiar busque ayuda a un profesional.

Como forma de estudiar el problema planteado, se compone el siguiente objetivo general: Determinar si la profesionalización de las empresas familiares de la provincia de Entre Ríos puede evitar su muerte durante el año 2020.

Para dar cumplimiento al objetivo general expresado en el párrafo anterior, se contemplan los siguientes objetivos específicos:

1. Indicar las características que dan forma a las empresas familiares en general.
2. Establecer las destrezas que el contador público puede demostrar para ayudar a las empresas familiares en la profesionalización.
3. Describir la forma en que se ponen en práctica los mecanismos de profesionalización.

Métodos

Diseño

El alcance de la investigación fue descriptivo ya que se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analizó. También sirvió para describir tendencias en un grupo o población como son las empresas familiares (Hernández Samiperi, Baptista Lucio y Fernández Collado, 2014). En esta investigación el fenómeno estudiado fue la profesionalización y las herramientas con las que se contó para llevarla a cabo, así como la forma en que las empresas familiares se acercaron o alejaron de ella y las consecuencias que eso obtuvo.

El enfoque del trabajo fue cualitativo ya que se utilizó la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o generar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández Samiperi et al., 2014). El diseño que se implementó para su estudio fue no experimental, debido a que la investigación se realizó sin la manipulación deliberada de variables y solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural, para después analizarlos. Dentro de los tipos de diseño no experimental se utilizó el transversal, ya que se recopilaron datos en un sólo momento (Hernández Samiperi et al., 2014).

Participantes

La población fue definida como la totalidad o el conjunto de elementos o sujetos que compartieron una serie de especificaciones (Hernández Samiperi et al., 2014). La población de este estudio estuvo dada por el universo de las empresas familiares de la provincia de Entre Ríos, Argentina. La muestra del presente trabajo se obtuvo por muestreo no probabilístico intencional, el cual se detalló como aquel que

seleccionó los elementos muestrales en forma no aleatoria (Hernández Samiperi et al., 2014).

Se definieron que los participantes o muestras de la población fueron 5 empresas familiares de la provincia mencionada anteriormente, de distintos rubros y diversos tamaños. Fue desarrollado por muestreo no probabilístico por conveniencia o accidental, ya que se optaron por empresas familiares de la población a los que fue fácil acceder, debido a la predisposición a participar y brindar información requerida para el estudio de la investigación. Al ser personas físicas se les brindó el formulario de consentimiento informado por escrito que se encuentra en Anexo I Consentimiento informado. Este formulario fue firmado por los participantes, pero no se permite divulgar el nombre de los mismos y por tal solo se muestra el modelo firmado.

Instrumentos

Con el propósito de especificar el modo de proseguir detalladamente para cumplir con los objetivos establecidos y respondiendo a la problemática plantada, los instrumentos utilizados fueron: observación y recolección de información de las EF de la ciudad a través de fuentes primarias y secundarias, entrevistas generalizadas en base a una guía de pautas según los objetivos de la investigación que se presenta en el Anexo II Preguntas de entrevista y, por último, recopilación y sistematización para su posterior análisis.

Análisis de datos

En este caso, con la información recabada a través de buscadores especializados, se hizo un análisis de las particularidades de las EF, en cuanto a la aplicación de mecanismos de profesionalización, y liderazgo de sus representantes para determinar el grado de éxito que se obtiene por su implementación.

Una vez recolectada la información, organizada y clasificada, se procedió a sistematizarla con ayuda del programa informático Word 2013. Allí se volcaron todos los datos obtenidos del resultado de las entrevistas hechas mediante una serie de preguntas generales para todos los entes familiares estudiados. De esta manera, se dieron a conocer las características de dichas empresas, su historia y sus realidades, que brindaron el panorama en el cual estuvieron inmersas y las situaciones en las se desarrollaron.

Las entrevistas se llevaron a cabo de forma telefónica y por medio de la aplicación Zoom debido a la imposibilidad de circular impuesto por el aislamiento social preventivo por la pandemia que se vivió. Esto evitó la posibilidad de visitar esas empresas para lograr una observación del clima de trabajo que se consideró importante, peor por tal motivo no se tuvo en cuenta.

A continuación, mediante la utilización de tablas, generadas por Excel, se reflejaron las respuestas brindadas por EF de la ciudad a modo de observar las diferentes circunstancias y se realizaron comparaciones que dieron respuesta a la problemática de la investigación.

Resultados

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo general determinar si la profesionalización de las empresas familiares puede evitar su muerte durante el año 2020, se logró marcar las pautas que hacen eficiente un traspaso generacional en las empresas familiares.

Sucedió que, con el paso del tiempo, la estructura gerencial de la empresa y la vida personal de sus integrantes van entrelazando vínculos y necesidades que hacen muy importante un detallado procediendo para reemplazar piezas importantes en el organigrama de la empresa familiar. De igual modo, los puestos gerenciales o mandos medios encabezados por no familiares también requirieron un párrafo aparte en este cambio generacional.

Además, se consideró que la familia es un árbol que va creciendo en sus ramas, así donde en la segunda generación participaban seis hijos en su comienzo, llegaron a ser dieciocho en la misma generación por los vínculos formales creados debiendo, de este modo, incorporar un protocolo familiar.

En algunos de los casos la incorporación de capital humano con estudios de nivel superior se realizó en los puestos de nivel medio y superior siendo esto trascendental al momento de reestructurarse la empresa para su crecimiento, necesitando especialización en las nuevas áreas que se creaban para adaptarse al mercado. Con el mismo valor la incorporación de nuevos equipos fue fundamental en ciertas empresas familiares que necesitaron competir puertas adentro para acompañar la campaña de marketing que habían realizado.

Se elaboró un cuadro comparativo entre las empresas exponiendo la información relevante obtenida en las entrevistas y mostrando los diferentes matices con un tema en

común que se mostró en Tabla 1 y Tabla 2, se anexa también un cuadro de resultados donde se exponen los resultados más importantes obtenidos de las entrevistas a los fines de consolidar la información obtenida.

Tabla 1

	EF1	EF2	EF3	EF4	EF5
¿Sigue viva?	Sí	Sí	Sí	No	No
Etapas generacional	1°	1°	2°	3°	1°
Utiliza/o Protocolo	Sí	No	No	Sí	No
¿Definen comité para la toma de decisiones?	Sí	No	Sí	No	No
Decisión vertical	No	Sí	No	Sí	Sí
¿Utilizan sistemas de información para la toma de decisiones?	Sí	No	Sí	Sí	No
¿El equipamiento es de vanguardia para el mercado?	Sí	No	Sí	No	Sí
¿Cuáles son los factores que los lleva a invertir en nuevos equipos?	Bajar costos y competir en el mercado	Actualizar el actual	Reemplazar el amortizado	Mejorar el producto	Bajar los costos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

	EF1	EF2	EF3	EF4	EF5
¿Dedican tiempo a capacitación?	Sí	Sí	Sí	No	No
¿Qué creen que aporta a la empresa la profesionalización?	Decisiones correctas, información eficiente e innovación	Jerarquía	Nuevas ideas y responsabilidad	Conocimientos	Competitividad y eficiencia
¿En qué puestos es importante incorporar personal con estudios superiores?	Medio y superior	Cualquier nivel	Cualquier nivel	Medio y superior	Cualquier Nivel
¿Utilizan manuales de procedimiento?	Sí	No	No	No	No
¿Cuáles fueron las herramientas para suplir la falta de profesionalización?	Consultas externas a profesionales	Consultas a colegas del rubro	Consultas externas a profesionales y no profesionales	Decisiones gerenciales	Decisiones gerenciales
¿Tiene participación un contador en la empresa?	Tareas básicas más control de puestos	Determinación y liquidación impuesto	Tareas básicas más capacitación al personal	Determinación y liquidación impuesto	Impositivo, contable y asesoría general
¿Conoce la sucesión ordenada y lo aplica?	Sí, pero no se aplica	No	Sí y se aplica	No	No

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Se mostraron realidades distintas entre las empresas familiares entrevistadas. Mientras que para algunas la falta de profesionalización es reemplazada arbitrariamente con decisiones gerenciales propias, con sentido común o bajo las experiencias relacionadas en algún caso externo, se encontraron casos de buscar una respuesta desde la mirada profesional con respaldo teórico o científico y criterio que respaldara las decisiones por tomar.

Por último, se abordó un punto de gran valor agregado a la investigación y es el de presentar un recurso de soporte en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar. Y surgieron herramientas como un plan de capacitación mensual por sector y por nivel jerárquico vinculado a los objetivos de la organización como así también un cuadro de rotación de personal a los fines de determinar capacidades, aptitudes y mejores desempeños.

También resultó destacado poder coordinar con los proveedores de los sistemas de informática, los de equipamiento de producción y comunicaciones a cerca de las novedades, a través de un medio de comunicación organizacional que demuestre las ventajas al incorporar las nuevas tecnologías.

Por último, se realizó convenio con una conocida institución de capacitación que brindó soporte a los procesos de profesionalización de la empresa familiar, aportando herramientas y estrategias que contribuyan al mejor desempeño. Esto atado a las demandas que tenga el departamento de RRHH en conjunto con la dirigencia superior pudo generar oportunidades al grupo de operarios como así también seguridad en las decisiones tomadas por la alta gerencia.

Discusión

La presente investigación buscó determinar si la profesionalización de las empresas familiares de la provincia de Entre Ríos puede evitar la muerte durante el año 2020. Para dar cumplimiento al objetivo expresado se contemplaron las características de las empresas familiares, pudiéndose encontrar variadas definiciones de ese concepto. Se dice que la EF, es un componente económico que se sitúa desde los comienzos de las transacciones comerciales según la definición de Marcelino Arana et al. (2020), también se la define como un ente cuyo poder está centrado en un grupo familiar y donde algunos trabajan en ella, quienes deben tener el mayor control en la proporción del capital social y sus miembros familiares en puestos jerárquicos en pos de lograr su continuidad (Rueda Galvis, 2011).

Operativamente, la EF es aquella que utiliza inicialmente el capital y trabajo familiar, en la que las relaciones laborales y afectivas son un diferencial comparado a las demás organizaciones. Incluyendo una visión más conservadora de las raíces e intereses a través de lazos sanguíneos en pos de un creciente en el patrimonio según los autores Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016).

Los requerimientos que detalla el autor antes mencionado para ser consideradas como EF, se pueden verificar en todas las empresas de la muestra de este estudio. El mayor porcentaje del capital y la propiedad, están en manos de la familia y ellos tienen el control y dirección y hay coincidencia entre los valores de la familia y la empresa.

Finalmente, también puede mencionarse, según los autores Gaona Tamez et al., (2017) que las EF reflejan entes económicos con lazos fraternales con la intención de perdurar tras generaciones en el dominio e intervención en la administración empresarial, a fin de garantizar un patrimonio sólido para sus herederos. Esto se

demuestra en las empresas investigadas ya que algunas de ellas llegaron a 1° y 2° generación, sin dejar de lado que sufrieron problemas o conflictos en diversas etapas. El 60% de las empresas de la muestra definieron que los conflictos se dieron en la Etapa 1, el 20% lo manifiesta en la Etapa 2 y el restante 20% en la Etapa 3.

Durante las entrevistas se pudieron identificar que algunos de los rasgos característicos que distinguen a este tipo de negocios son: propiedad, dirección y/o control en manos de la familia, implicación de la familia en todo lo referente a la empresa, fuerte interrelación entre familia y empresa, visión a largo plazo y continuidad mediante la sucesión a la siguiente generación, una cultura y valores compartidos, sentido de pertenencia y un estilo de dirección más personal. Esto está determinado en la teoría y fue corroborado con las empresas de la muestra que cumplieron con cada una de las características estudiadas, demostrando así que esas son las características propias de todas las empresas familiares por igual.

Todas estas características diferenciadoras le confieren al mismo tiempo fortalezas y debilidades. Por ejemplo, la implicación familiar en la dirección y/o en la propiedad, uno de sus principales rasgos, conlleva la existencia de un fuerte vínculo recíproco entre familia y negocio.

Se puede observar que la principal característica de este tipo de empresas que las diferencian de las empresas no familiares, es el vínculo que existe entre los miembros, lo cual como se mencionó puede ser una gran virtud o un gran defecto, depende de cómo se maneje. El estudio de este tipo de empresas tiene dos puntos muy importantes: uno es como influye en la economía y el otro es el elevado porcentaje de muerte que tienen este tipo de empresas.

Analizando el primer punto se puede observar que al mencionar a la empresa familiar (EF) se hace referencia a los sistemas que son los ejes centrales de toda sociedad, las familias y las empresas. Actualmente las EF están en continuo y creciente desarrollo y representan pilares fundamentales para la economía a nivel global. Hernández Fernández et al. (2015) postularon lo mencionado que se puede demostrar en base a las entrevistas realizadas a las empresas de la muestra. Los entes familiares son material de estudio debido a que representan el mayor porcentaje de organizaciones en la economía de los países. Rueda Galvis (2011) aporta algunos ejemplos del porcentaje de participación económica de las EF en distintos países y esto se pudo comprobar con los datos aportados por el Consejo Empresario de Entre Ríos (CEER).

Se puede ver que las empresas familiares representan un sector de gran relevancia como generadoras de empleo, y son grandes impulsoras en diversos sectores económicos, también se observa que tienen un gran peso para el PBI de un país por lo cual su desarrollo y supervivencia son fundamentales para el crecimiento económico y para el mercado laboral. El otro punto de la importancia del estudio de las EF es el gran porcentaje de empresas que mueren prematuramente, según lo detallado por Gaona Tamez et al. (2017), tres de cada diez empresas familiares pasan de la primera generación y una de cada 10 logra el traspaso de la segunda generación.

Rueda Galvis (2011) calcula que, de cada 100 empresas, solo el 33% consigue el traspaso generacional. También se determina que las causas de la muerte de las EF, se basan en el escaso planeamiento administrativo y financiero, que junto a la poca competitividad y nivel productivo reflejan como resultado las escasas oportunidades de subsistir. Reprimiendo así las pocas oportunidades del logro de la evolución y continuidad de próximos herederos con una estabilidad creciente y duradera.

Heredia Portillo et al. (2019) manifiestan que un impedimento a la estabilidad económica y financiera es la falta de seguridad y rechazo ante las transformaciones que se experimentan durante el ciclo de vida de la organización. Castilla (2014) indicó que se deben solucionar los inconvenientes del traspaso a los sucesores, la determinación del porcentaje accionario, las existencias de activos, compras, imposiciones, operaciones, financiaciones y planteamientos. La aceptación de un aporte exterior a ella para un mayor rendimiento y posición económica, este tema es muy resistido por los dueños y se observó en las entrevistas realizadas ya que las empresas de la muestra no planificaron y en 2 casos fue contraproducente.

Los desacuerdos están presentes en la realidad de todas las empresas familiares y no siempre es fácil, para quienes lo viven desde adentro, equilibrar las expectativas individuales con la marcha del negocio y la armonía familiar. Cuando los conflictos persisten significa que los miembros de la familia no están encontrando las alternativas que mejor se adecuen a las expectativas individuales y a la convivencia familiar presente y futura.

Los negocios familiares tienen los mismos problemas que cualquier tipo de empresa, pero además tienen que hacer frente a otros propios, como son los conflictos de intereses generados entre familia y empresa o los desafíos que supone el proceso de sucesión. Por tanto, y siendo tan importante la empresa familiar tanto para la economía como para la zona donde se encuentra ubicada, resulta fundamental articular medidas que permitan que la sucesión familiar concluya de manera satisfactoria y, por ende, que se prolongue la vida de dichas empresas lo máximo posible, preservando criterios de rentabilidad y profesionalidad como ocurre con cualquier otra empresa.

Por todo lo mencionado se busca expandir la expectativa de vida de este tipo de organizaciones estudiando que herramientas son las adecuadas para tal fin. Se puede observar que las empresas pueden acudir a la profesionalización con el fin de evitar y/o solucionar conflictos logrando así la supervivencia efectiva por generaciones.

Rueda Galvis (2011) enuncia que, para superar los aspectos negativos de las EF, uno de los factores de gran importancia para este tipo de organizaciones es la profesionalización. Se expone que la profesionalización es un plan de trabajo de forma sistematizada con una serie de estrategias para cumplir con los objetivos organizacionales.

En algunos de los casos de las empresas bajo estudio, la incorporación de capital humano con estudios de nivel superior se realizó en los puestos de nivel medio y superior siendo esto trascendental al momento de reestructurarse la empresa para su crecimiento, necesitando especialización en las nuevas áreas que se creaban para adaptarse al mercado. Con el mismo valor la incorporación de nuevos equipos fue fundamental en ciertas empresas familiares que necesitaron competir puertas adentro para acompañar la campaña de marketing que habían realizado.

Se observó que una manera de avanzar hacia la profesionalización es prestando más atención al rol que tienen los tomadores de decisiones en los cambios organizacionales y estratégicos. Sumando a esto, el análisis continuo del entorno para entender los cambios que se producen y poder adaptar la empresa a nuevos escenarios. Esta determinación surge de que la propiedad y puestos claves del negocio están concentrados en una familia, y que las diferencias en las relaciones personales impactan en el funcionamiento de la empresa, lo cual afecta su estrategia, cultura, sucesión y gobierno.

En este sentido se puede ver que de las empresas estudiadas solo el 40% tiene comité para tomas de decisiones y el 60% toma decisiones utilizando sistemas de información para la toma de decisiones. Estas empresas no han tomado conocimiento de que los contadores públicos pueden brindar ayuda en el proceso de profesionalización, saliendo de la posición de meros liquidadores de impuestos. Pueden delinear y llevar a cabo todo el proceso o puede asesorar de forma externa, hasta pueden participar de los órganos de gobierno de estas empresas dando la visión objetiva de alguien ajeno a la familia.

Continuando con el relevamiento de las herramientas adecuadas para la supervivencia de las empresas se debe considerar que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) creó un programa para promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro de Argentina, entre ellas Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos. Este programa es ejecutado por la Universidad Siglo 21, con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y pueden acceder a él las empresas familiares del país (Mendé Fernández, 2012).

En el programa mencionado en el párrafo anterior se analizaron las garantías de aplicar la profesionalización de EF, esto mediante el uso del protocolo familiar. En sintonía con lo expuesto se puede decir que en el presente estudio se observó que en la segunda generación participaban pocos hijos en su comienzo, luego se van incorporando más a medida que la familia y la empresa crecen.

La investigación dio como resultado que solo el 40% de las empresas en estudio cuenta con protocolo familiar, por lo cual el 60% está expuesta a los riesgos del día a día que conlleva las relaciones humanas y máxime las familiares cuando no se separa lo laboral de lo familiar y se lleve conflictos de la casa a la empresa o de la empresa a la

casa. Esto es un gran riesgo innecesario que se corre pudiendo implementar herramientas como el protocolo familiar evitando así un posible punto de quiebre en la empresa y en la familia ya que estas inevitablemente están vinculadas.

La otra pata de la profesionalización es la sucesión que se define como: el paso de una generación a otra en una familia empresaria y, el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente presenta una serie de dificultades. Si cambia la conducción de la compañía, como así también su modalidad de manejo, surgirán una serie de problemas emocionales que tendrán que ser conciliados en forma simultánea. La sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación. Sin embargo, constituye una ventaja, el hecho de poder plantear de antemano la sucesión, con el fin de evitar conflictos familiares (Rabinovich, 2019).

Se puede ver que de las empresas investigadas solo el 20% aplica la sucesión ordenada y el 60% no conoce sobre la misma. Por lo cual van camino a un riesgo inevitable, ya que la sucesión tarde o temprano va a ser necesario realizarla y es mejor si se tiene un plan de cómo hacerlo y quien va a ocupar el lugar en cuestión.

La sucesión es un tema que naturalmente las familias tratan de evitar por lo incomodo que es tratarlo, pero si no se trata cuando llegue el momento se puede producir un conflicto por quien va a ocupar el cargo o el que lo ocupe no va a estar capacitado para hacerlo llevando a la empresa a una muerte segura.

Se pudo ver que algunas empresas reemplazan la falta de profesionalización arbitrariamente con decisiones gerenciales propias, con sentido común o bajo las experiencias relacionadas en algún caso externo, se encontraron casos de buscar una respuesta desde la mirada profesional con respaldo teórico o científico y criterio que respaldara las decisiones por tomar. Se observa también todas las empresas utilizan al

contador solo para determinación y liquidación de impuestos, control de puestos, capacitación al personal y asesoría en general, no recurriendo a sus conocimientos para solicitar que los asesore en temas particulares de la profesionalización de la empresa.

Se elaboró un cuadro de interpretación de resultados que se anexa a continuación a los fines de consolidar la información analizada precedentemente.

CUADRO DE INTEPRETACIÓN DE RESULTADOS	
 Profesionalización generalmente reemplazada por decisiones gerenciales en base a experiencias previas	 Profesionalización generalmente reemplazada por decisiones gerenciales en base a experiencias previas.
 Necesidad de capital humano profesionalizado	 Reconocimiento de importancia de capacitación al personal y uso de tecnologías actualizadas
 Incorporación de profesionales a nivel medio y superior en nuevas areas como manera de adaptarse al mercado	 Protocolo, manuales de procedimiento y sucesión ordenada = pilares fundamentales poco utilizados
 Puestos claves a cargo de familia para mantener filosofía, cultura y gobierno	 Desaprovechamiento de capacidades del contador público

Fuente: Elaboración propia.

El presente trabajo se encontró con la limitación que por el contexto en el cual se desarrolló este estudio, siendo el período de cuarentena total por la pandemia de COVID19, las entrevistas fueron en su totalidad realizadas mediante medios audiovisuales como llamadas telefónicas o videoconferencias a través de aplicativos como WhatsApp o Zoom. Esto imposibilitó llevar a cabo un reconocimiento y contacto personal con las empresas, sus representantes y empleados para obtener mayor información propicia para este análisis.

También se vio limitada debido a la escasez de información respecto a la importancia e impacto que tienen estos tipos de empresas es decir familiar dentro de la provincia de Entre Ríos, y de los porcentajes que las mismas aportan a la economía local en cuanto a su relación con el PBI y al empleo en la provincia.

La fortaleza de este estudio estuvo en abordar un punto de gran valor, el de presentar un recurso de soporte en los procesos de profesionalización de la gestión en

una empresa familiar. Y surgieron herramientas como un plan de capacitación mensual por sector y por nivel jerárquico vinculado a los objetivos de la organización como así también un cuadro de rotación de personal a los fines de determinar capacidades, aptitudes y mejores desempeños.

Concluyendo en la gran incidencia que tienen las empresas familiares, el gran porcentaje de muerte de las mismas, el desconocimiento de herramientas eficientes para su supervivencia lo que acentúa su falta de profesionalización, se recomienda llevar la presente investigación a nivel nacional para fortalecer la supervivencia de las empresas familiares en todo el país.

También se llega a la conclusión de que los contadores públicos pueden ofrecer no solo sus servicios de liquidación de impuestos y tareas contables, sino que, ante la gran cantidad de profesionales en el mercado, deben dirigir su atención a brindar asesoramiento en temas poco abordados por las empresas. De esta forma se da valor agregado a su labor profesional y pueden brindar un servicio de alta calidad.

Se recomienda realizar nuevamente este estudio con una muestra mayor sobre la provincia de Entre Ríos para lograr determinar si los porcentajes son los mismos para un número elevado de participantes. También se solicita que la muestra contenga tanto empresas muertas como vivas para definir exactamente el efecto de la profesionalización en la supervivencia de las empresas.

Referencias

- Acosta Pages, A. (2017). *Profesionalización de la Empresa Familiar El Auditor SA de la provincia de Córdoba*. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Siglo 21, Córdoba.
- Aliotta, J. F. (2016). *Implicancias y alcances de la actuación profesional del Contador Público como asesor impositivo de las PyMEs agrícolas*. Trabajo Final de Grado Carrera de Contador Publico Universidad Siglo 21.
- Antognolli, S., Gallo, G. P., Bazan, R., Gonzalez Unzueta, C., Girón, P., Grobocopatel, A., y otros. (2012). *Empresas Familiares: buenas practicas en Argentina: Resultados de programas de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la region centro*. Córdoba: Paragraph S.A.
- Belausteguigaita Rius, I. (2017). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Butterfield, E. (08 de 05 de 2006). *De profesionales y gerentes a empresarios y emprendedores*.
- CAME. (Julio de 2015). La gestión de emociones y La profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional. *PYME Espacio CAME(24)*. Buenos Aires, Argentina: Confederación Argentina de la Mediana Empresa.
- CAME. (15 de abril de 2019). *Actualización de montos de facturación para registrarse como PyME*. Obtenido de <http://www.redcame.org.ar/contenidos/circular/Actualizan-montos-de-facturacion-para-registrarse-como-Pyme.10914.html>
- Carado Sánchez , L. (2016). *Protocolo familiar como herramienta de gestión*. Realidad empresarial.

- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. Universidad Católica Argentina, Buenos Aires.
- Chico Frías , Á. E., Santamaría Freire, E. J., & Proaño Córdova, D. (2017). *Visión Empresarial Competitiva* (Primera ed.).
- Club Argentino de Negocios de Familia. (Enero de 2019). La Profesionalización en la Empresa Familiar.
- Corado Sánchez, L. A. (2016). Protocolo familiar como herramienta de Gestión. *Realidad Empresarial*(1), 5-12.
- Corado Sánchez, L. A. (2016). *Protocolo familiar como herramienta de Gestión*.
- De Simone Martin, M. (2017). PyMEs y crecimiento económico. *Estado de situación en Argentina y su comparación con Brasil y Canadá*. Trabajo de Tesis para optar al título de Magíster. La plata, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Escribá-Esteve, A. (2018). *La Profesionalización de la Empresa Familiar*. Catedra de la Empresa Familiar. Valencia: Universidad de Valencia.
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Diaz , F. M., & Muñoz Peña, K. A. (2017). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar. *Red Internacional de investigadores en Competitividad*.
- Giuseppe, V. M., & Perez, M. J. (09 de Junio de 2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 81-99.
- González , L. M., Castruita Morán , E., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). 5. Durango, Mexico.

- González, M. (2016). Gestión de la complejidad organizacional en las empresas familiares venezolanas. (V. Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Ed.) *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 56-81.
- Goyzuefa Rivera, S. (Abril de 2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*(31), 87-132.
- Hambra, J. (2019). Valores y Profesionalización consciente. *Revista Pymes*, 15-29.
- Henry, R. P., & Tejeda, A. S. (2016). Relevo generacional y emprendimiento en pymes familiares dominicanas: estudio de caso múltiple. *Cincia y Sociedad*, 41(2), 389-412.
- Heredia Portillo, O., Guardado Ibarra, E., & Méndez González, C. (2019). Profesionalización de empresas familiares: Caso empresa familiar mediana de plásticos y hules en Michoacán. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 25, 471-489.
- Hernández Fernández, L., & Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. Barranquilla, Colombia: Universitaria de la Costa EDUCOSTA.
- Hernández Fernández, L., Portillo Medina, R., Hernández Chacín, A., & Romero Borré, J. (2015). Gobierno corporativo y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Hernández Samiperi, R., Baptista Lucio, P., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Honorable Congreso de la Nación Argentina. (2000). Ley N° 25.300 de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa. Buenos Aires.
- Hurtado Perez, W. E. (2017). Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la pyme en el Perú: empresas familiares del sector manufactura. 9-10. Lima, Peru.
- Infoautónomos. (14 de 10 de 2016). *El protocolo de empresa familiar*.
- Instituto de la Empresa Familia. (2018). *El protocolo familiar*. España: IADEF.
- Iturralde, M., & Pellarolo, L. (2018). Estudio sobre las empresas familiares y la necesidad de incorporar y retener a las generaciones sucesoras del negocio. 8-9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Kets de Vries, M. (1993). *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news* (Vol. 21). Organizational Dynamics.
- Lozano Fuentes, L. J., Romero González, R. M., & Hirsh, J. (2017). *Modelo de los 3 círculos*. ([Figura]) Obtenido de Desarrollo Gerencial, 9(2), 16-32.: <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2973>
- Marcelino Arana, M., Torres Ramírez, A., Camacho, A. D., Robles Acosta, C., & Martínez Rodríguez, M. C. (2020). Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México. *Revista Espacios*.
- Mendé Fernández, M. B. (2012). *Las empresas familiares se profesionalizan*. Córdoba: Paragraph S.A.
- Meroño Cerdán, Á. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales*.

- Ministerio de Industria Comercio y Minería de Córdoba. (2016). *Observatorio de empresa familiar*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Moises, A. M. (2020). El rol del contador público en la gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) agropecuarias en Santiago del Estero. *Investigación, Ciencia y Universidad*, 3(4), 104.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). *Modelo de los cinco círculos*. (Figura) Obtenido de *Pensamiento & Gestión* (41) - Pág. 135: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>
- Monclús Rubio, P. (2017). La empresa Familiar: Caracterización y Elaboración Práctica de un Protocolo Familiar. *Trabajo fin de grado. Universidad de Zaragoza*. Zaragoza, España.
- Pastor, M. J. (2019). *Problemas de Sucesión y Profesionalización en una pyme familiar de venta de materiales para la construcción*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Martín, San Martín, Buenos Aires.
- Quebada Perez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (Julio-Diciembre de 2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(81), 149-158.
- Quejada Pérez, R., & Ávila Gutiérrez, J. (2016). Empresas familiares:. *Revista EAN*.
- Rabinovich, N. (2019). *Empresas familiares: claves de gestión para crecer*. Buenos Aires: CAME.
- Rolla, M. (Mayo de 2017). *El Marketing Digital en PYMES Familiares*. Tesis Doctoral, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires.
- Romero, D. L. (2017). Las Empresas Familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares. *Trabajo final de*

- graduación de la carrera Contador Publico Universidad Siglo 21. Cordoba, Cordoba, Argentina.*
- Rosenblatt, J., & Mik, A. (1995). *La Familia en la Empresa*. Buenos Aires Argentina: El Ateneo.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.
- Ruiz Diaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., & Sifuentes Cedillo, A. (2017). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Sanchez Famoso, V., Maseda , A., & Erezuma, I. (2017). Sucesión en la Empresa Familiar: Paternalismo y Género. *Revista Espacios*, 38(11), 24.
- Tamez, L. L. (2014). El Sucesor, Figura Clave En El Éxito De La Empresa Familiar (The Successor, Key Figure in the Success of the Company Household). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 57-67.
- Touriño, M. E. (2017). *Profesionalizacion de la empresa familiar Carlos A. Picone S.A.* Trabajo Final de Grado, Universidad Siglo 21.
- Treviño Ayala, M., Villalpando Cadena, P., Lozano Treviño, D., & Barragán Codina, J. (2011). *Recomendaciones de Liderazgo para los Dueños de Pymes Familiares Exportadoras y no Exportadoras en Nuevo León*.
- Vanoni Martinez , G., & Perez, M. J. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2).
- Vizcay, J. F., & Ramirez, F. J. (2019). El protocolo familiar como mecanismo para garantizar la preservación de la empresa familiar. 11. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Xóchitl , A. L., Castillo Intriago, V. R., & Romero Flores, E. A. (2018). La Profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creacion en México. *Revista Ciencia Administrativa*(1), 62-73.

Anexo I Consentimiento informado

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

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.

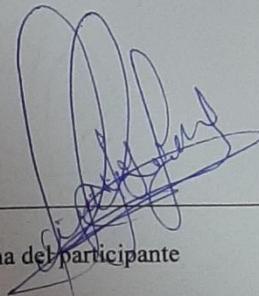
Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es
estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este
estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el
proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme 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 este haya concluido. Para
esto, puedo contactar a _____.

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha



26/04/2020

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 este haya concluido. Para
esto, puedo contactar a _____.

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

26/04/2020

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.

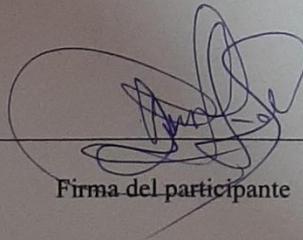
Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es
estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este
estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el
proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme 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 este haya concluido. Para
esto, puedo contactar a _____.

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha



23/09/2020

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.

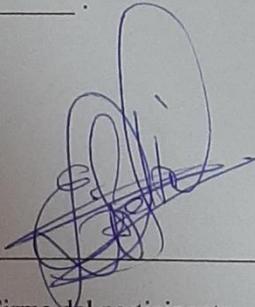
Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es
estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este
estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el
proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme 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 este haya concluido. Para
esto, puedo contactar a _____.

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha



21/09/2020

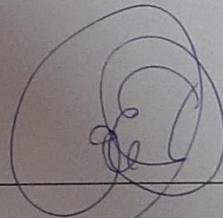
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____
_____. He sido informado (a) de que la meta de este
estudio es _____

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 este haya concluido. Para
esto, puedo contactar a _____.

Nombre del participante



Firma del participante

19/04/2020

Fecha

Anexo II Preguntas de entrevista

- 1) Cuantos años de antigüedad tiene la empresa familiar? ¿Sigue viva?
- 2) Poseen un protocolo de sucesión establecido al fin de evitar conflictos al momento del traspaso generacional?
- 3) Posee un comité para la toma de decisiones?
- 4) Las decisiones son tomadas de manera vertical?
- 5) Utilizan sistemas de información para la toma de decisiones?
- 6) Considera que el equipamiento utilizado en la empresa es de vanguardia para el mercado?
- 7) Que factores los lleva a invertir en nuevos equipos?
- 8) Dedicar tiempo a capacitaciones del personal de la empresa?
- 9) Que creen que aporta a la empresa la profesionalización del personal?
- 10) En que puestos considera que es valioso incorporar personal con estudios superiores?
- 11) Utiliza manuales de procedimientos?
- 12) En qué etapa de la empresa estima que fue necesario estructurarla?
- 13) ¿Qué estrategias utilizan para compensar la falta de profesionalización, en caso de haberla, dentro de la empresa?
- 14) ¿Qué Rol ocupa el contador dentro de la empresa?
- 15) ¿Conoce la sucesión ordenada y lo aplica?

EMPRESA 1

1) Cuantos años de antigüedad tiene la empresa familiar? ¿Sigue viva?

Empezamos en agosto del 2008, asique en agosto de este año cumplimos 12 años en actividad. Si, a pesar de la actual crisis y gracias a dios la empresa sigue activa.

2) Poseen un protocolo de sucesión establecido al fin de evitar conflictos al momento del traspaso generacional?

Si, fue un tema que hablamos y aplicamos cuando Facundo (mi hijo) tuvo familia, para prevenir futuros conflictos, si es que la empresa sigue en pie y mis nietos desean formar parte.

3) Posee un comité para la toma de decisiones?

Si

4) Las decisiones son tomadas de manera vertical?

¿Vertical? Mmm no.

5) Utilizan sistemas de información para la toma de decisiones?

Sí

6) Considera que el equipamiento utilizado en la empresa es de vanguardia para el mercado?

Si, tratamos de mantener actualizado el equipamiento siempre y cuando podamos pagarlo.

7) Que factores los lleva a invertir en nuevos equipos?

A la hora de invertir en nuevos equipos nos fijamos que estos nos permitan que nos salga más barato hacer el producto y que lo podamos vender a un buen precio respecto al que maneja la competencia.

8) Dedicar tiempo a capacitaciones del personal de la empresa?

Si, justamente ahora con todo este tema de la pandemia y la cuarentena, los empleados están haciendo una capacitación por zoom y sino antes las hacían de manera presencial.

9) Que creen que aporta a la empresa la profesionalización del personal?

La Profesionalización del personal creo que es muy importante para que brinden información idónea y eficiente, permitan innovar en el rubro y ayuden a que se tomen las decisiones correctas.

10) En que puestos considera que es valioso incorporar personal con estudios superiores?

Más que nada en los puestos Medio y superior es esencial tener gente capacitada.

11) Utiliza manuales de procedimientos?

Si, acostumbramos a utilizarlos.

12) En qué etapa de la empresa estima que fue necesario estructurarla?

En la etapa 3

13) ¿Que estrategias utilizan para compensar la falta de profesionalización, en caso de haberla, dentro de la empresa?

Pregunto a profesionales conocidos o amigos que no trabajan en la empresa.

14) Que Rol ocupa el contador dentro de la empresa?

El contador se ocupa principalmente tareas básicas de su profesión más control de puestos.

15) Conoce la sucesión ordenada y lo aplica?

Si la conozco, pero no la aplicamos en la empresa.

EMPRESA 2

1) Cuantos años de antigüedad tiene la empresa familiar? ¿Sigue viva?

Tenemos 9 años de vigencia. Si, a pesar de la crisis venimos aguantando.

2) Poseen un protocolo de sucesión establecido al fin de evitar conflictos al momento del traspaso generacional?

No

3) Posee un comité para la toma de decisiones?

No, tampoco

4) Las decisiones son tomadas de manera vertical?

Sí, siempre las decisiones que tomo las hago con el encargado.

5) Utilizan sistemas de información para la toma de decisiones?

No

6) Considera que el equipamiento utilizado en la empresa es de vanguardia para el mercado?

No, la verdad es que me gustaría tener un equipamiento más actual, pero andamos bastante justos con los números para hacer esa inversión.

7) Que factores los lleva a invertir en nuevos equipos?

La prioridad ahora es Actualizar los que tenemos en este momento.

8) Dedicar tiempo a capacitaciones del personal de la empresa?

Si, cuando puedo y aparece alguna capacitación interesante les pido que la hagan.

9) Que creen que aporta a la empresa la profesionalización del personal?

Principalmente jerarquía.

10) En que puestos considera que es valioso incorporar personal con estudios superiores?

En todos los niveles creo que es valioso.

11) Utiliza manuales de procedimientos?

No.

12) En qué etapa de la empresa estima que fue necesario estructurarla?

En la etapa 1

13) ¿Que estrategias utilizan para compensar la falta de profesionalización, en caso de haberla, dentro de la empresa?

Le pregunto a colegas que están en el rubro.

14) Que Rol ocupa el contador dentro de la empresa?

El contador se ocupa principalmente de determinar y liquidar los impuestos.

15) Conoce la sucesión ordenada y lo aplica?

No la conozco y por ende no la aplico.

EMPRESA 3

1) Cuantos años de antigüedad tiene la empresa familiar? ¿Sigue viva?

Si, sigue viva la empresa y estamos desde el año 2006.

2) Poseen un protocolo de sucesión establecido al fin de evitar conflictos al momento del traspaso generacional?

No, no creo que sea necesario, al menos por ahora.

3) Posee un comité para la toma de decisiones?

Sí, eso sí.

4) Las decisiones son tomadas de manera vertical?

No.

5) Utilizan sistemas de información para la toma de decisiones?

Sí

6) Considera que el equipamiento utilizado en la empresa es de vanguardia para el mercado?

Sí, me parece algo importante tener actualizados los equipos.

7) Que factores los lleva a invertir en nuevos equipos?

Cambiar los equipos viejos y que ya cumplieron con su vida útil.

8) Dedicar tiempo a capacitaciones del personal de la empresa?

Siempre le dimos importancia a ese tema.

9) Que creen que aporta a la empresa la profesionalización del personal?

Creo que aporta sobre todo responsabilidad e ideas nuevas.

10) En que puestos considera que es valioso incorporar personal con estudios superiores?

En cualquier nivel.

11) Utiliza manuales de procedimientos?

No, pero sé que debería.

12) En qué etapa de la empresa estima que fue necesario estructurarla?

En la etapa 1

13) ¿Que estrategias utilizan para compensar la falta de profesionalización, en caso de haberla, dentro de la empresa?

Y depende sobre que le pregunto a algún amigo o conocido en el tema y de ser necesario a un profesional de afuera de la empresa.

14) Que Rol ocupa el contador dentro de la empresa?

El contador se ocupa principalmente tareas básicas de su profesión más capacitaciones al personal.

15) Conoce la sucesión ordenada y lo aplica?

Lo aplicamos.

EMPRESA 4

1) Cuantos años de antigüedad tiene la empresa familiar? ¿Sigue viva?

No, tuvimos que cerrar hace un par de años, tratamos de aguantar lo más posible, pero estaba imposible seguir. Tuvimos casi 20 años de antigüedad.

2) Poseían un protocolo de sucesión establecido al fin de evitar conflictos al momento del traspaso generacional?

Si, cuando tuve mi primer hijo fue algo que nos aconsejó hacer el contador.

3) Poesía un comité para la toma de decisiones?

No, no tenía comité para la toma de decisiones. Decidía todo yo.

4) Las decisiones son tomadas de manera vertical?

Si.

5) Utilizan sistemas de información para la toma de decisiones?

Sí

6) Considera que el equipamiento que se utilizaba en la empresa era de vanguardia para el mercado?

No, teníamos equipos viejos y no nos alcanzaba para poder cambiarlos por unos más nuevos.

7) Que factores lo llevaban a invertir en nuevos equipos?

Creo que si hubiéramos tenido equipos actualizados podríamos haber hecho un producto mejor.

8) Dedicaban tiempo a capacitaciones del personal de la empresa?

Por una cuestión de tiempo se complicaba mucho.

9) Que creen que aportó a la empresa la profesionalización del personal?

Más que nada conocimientos técnicos.

10) En que puestos considera que fue valioso incorporar personal con estudios superiores?

Del nivel medio para arriba

11) Utilizó manuales de procedimientos?

No, no usábamos.

12) En qué etapa de la empresa estima que fue necesario estructurarla?

En la etapa 4

13) Que estrategias utilizó para compensar la falta de profesionalización dentro de la empresa?

Yo tomaba todas las decisiones.

14) Que Rol ocupó el contador dentro de la empresa?

El contador se ocupó principalmente de determinar y liquidar los impuestos.

15) Conoce la sucesión ordenada y lo aplica?

No, ni idea.

EMPRESA 5

1) Cuantos años de antigüedad tiene la empresa familiar? ¿Sigue viva?

Estuvimos 5 años.

2) Poseían un protocolo de sucesión establecido al fin de evitar conflictos al momento del traspaso generacional?

No, nos llevamos bien entre todos y no lo consideraba necesario.

3) Poesía un comité para la toma de decisiones?

No, menos.

4) Las decisiones son tomadas de manera vertical?

Sí, porque a veces me tocaba tomar decisiones sobre temas que no sabía entonces preguntaba a los que estaban en esos puestos.

5) Utilizan sistemas de información para la toma de decisiones?

No

6) Considera que el equipamiento que se utilizaba en la empresa era de vanguardia para el mercado?

Si, dentro de nuestras posibilidades comprábamos cosas nuevas.

7) Que factores lo llevaban a invertir en nuevos equipos?

Para tener costos más bajos.

8) Dedicaban tiempo a capacitaciones del personal de la empresa?

No y nunca lo consideramos, ahora me doy cuenta que habría estado bueno.

9) Que creen que aportó a la empresa la profesionalización del personal?

Los profesionales que teníamos eran súper eficientes y nos hacían más competitivos con el resto.

10) En que puestos considera que fue valioso incorporar personal con estudios superiores?

Es necesario personal con estudios superiores en todos los niveles, creo yo.

11) Utilizó manuales de procedimientos?

No.

12) En qué etapa de la empresa estima que fue necesario estructurarla?

En la etapa 1

13) Que estrategias utilizó para compensar la falta de profesionalización dentro de la empresa?

Las decisiones las tomaba el gerente.

14) Que Rol ocupó el contador dentro de la empresa?

El contador se ocupó principalmente de asesoramiento impositivo y contable más asesoría general.

15) Conoce la sucesión ordenada y lo aplica?

No, no fue necesario.