

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera: Contador Público Nacional

**La profesionalización, clave para la supervivencia de la empresa  
familiar**

**Professionalization the key to the survive of the family business**

Autora: Córdoba, María Eugenia

Legajo: VCPB08333

Tutor: Gonzáles Torres, Alfredo

Córdoba, Argentina, Julio de 2020

## **Resumen**

El objetivo general de esta investigación fue determinar si el desconocimiento sobre la profesionalización por parte de los integrantes de las empresas familiares produce su muerte prematura. El estudio que se realizó fue de tipo exploratorio, no experimental. Se indagó en conocimientos ya existentes, consultando material bibliográfico referido al tema y se amplió la investigación realizando encuestas con preguntas abiertas y cerradas que fueron respondidas por una pequeña muestra compuesta de seis empresas familiares de diversos rubros, localizadas en la provincia de Catamarca, que tienen entre cuatro y noventa años de antigüedad. Se analizó cuál es el conocimiento que tiene sobre las herramientas de profesionalización y si las implementaron en sus empresas. Los conocimientos indagados fueron sobre planificación estratégica, órganos de gobierno, protocolo familiar y plan de sucesión. Los resultados mostraron la falta de profesionalización que existe en las empresas encuestadas, como así también la carencia de conocimientos sobre las herramientas. La información que brindaron las empresas, permitió determinar que la continuidad de las mismas no fue por implementar las herramientas de profesionalización, dado que las empresas en estudio no las incorporan y lograron el ingreso de una segunda generación y hasta el traspaso de mando a la tercera generación. Se concluyó en base a los resultados obtenidos que la profesionalización es clave para el éxito del traspaso generacional en las empresas familiares y su continuidad en el tiempo.

### *Palabras clave*

Empresa familiar, profesionalización, protocolo familiar, sucesión.

## **Abstract**

The general objective of this research work was to determine if the ignorance on professionalization by members of family businesses causes their premature death. The research was exploratory, not experimental. Existing knowledge was investigated. Bibliographic material was consulted and the research was expanded with open and closed questions that were answered by a small sample made up of six family businesses from different sectors, located in the province of Catamarca, who are between four and ninety years old. The knowledge they have about the professionalization tools and if they were implemented in their companies were analyzed. Knowledges inquired into was on strategic planning, governing bodies, family protocol and succession plan. The results showed the lack of professionalism that exists in the surveyed companies as well as the lack of knowledge about the tools. Information provided by the companies allowed determining that their continuity does not specifically depend on implementing professionalization tools since the companies under research do not have them incorporated and managed to survive the integration of a second generation and even integration of the third generation. It was concluded based on the results obtained that professionalization is the key to success in the generational transfer of family businesses and in their continuity over time.

### *Keywords*

*Family business, professionalization, family protocol, succession*

## Índice

|  |     |
|--|-----|
| Resumen .....  | i   |
| Abstract.....  | ii  |
| Introducción.....  | 1   |
| Antecedentes Relevantes .....  | 1   |
| Marco Teórico.....   | 2   |
| Problema de investigación .....  | 13  |
| Objetivo General.....  | 14  |
| Objetivos específicos .....  | 14  |
| Métodos .....  | 16  |
| Diseño .....   | 16  |
| Participantes.....   | 16  |
| Instrumentos.....  | 17  |
| Análisis de datos .....  | 17  |
| Resultados.....  | 19  |
| Conocimientos sobre profesionalización en empresas familiares .....        | 20  |
| Plan de sucesión en empresas familiares .....                              | 22  |
| Traspaso generacional y etapas de las empresas familiares .....            | 22  |
| Discusión .....  | 25  |
| Limitaciones y fortalezas de la investigación .....                        | 29  |
| Conclusión .....   | 30  |
| Futuras líneas de investigación .....                                      | 32  |
| Referencias .....  | 33  |
| Anexos .....   | iii |
| Anexo 1: Consentimiento Informado para Participantes de Investigación..... | iii |

|  |       |
|--|-------|
| Anexo 2: Encuesta a empresas familiares.....                         | v     |
| Anexo 3: Documento de consentimiento informado Farmacia Esquiú ..... | vii   |
| Anexo 4: Encuesta a empresa familiar Farmacia Esquiú .....           | ix    |
| Anexo 6: Encuesta empresa familiar La Candelaria.....                | xv    |
| Anexo 7: Documento de consentimiento informado Ocampo e hijos .....  | xviii |
| Anexo 8: Encuesta a empresa familiar Ocampo e hijos .....            | xx    |

## **Introducción**

### *Antecedentes Relevantes*

Los siguientes antecedentes fueron considerados de importancia para el trabajo final de grado dado los análisis comparativos que se presentaron sobre empresas profesionalizadas y aquellas que carecen de profesionalización.

Los autores Bañegil Palacios, Hernández Linares, y Barriuso Iglesias (2012) realizaron una investigación sobre empresas familiares ubicadas en la localidad de Extremadura, una comunidad española. La investigación arrojó como conclusión el interés de aplicar un protocolo familiar para asegurar la continuidad de las mismas, dado que este instrumento colabora en el proceso sucesorio de las organizaciones de esta naturaleza, mejorando la tasa de supervivencia, ya que contribuye a la resolución de conflictos entre los miembros.

La mayoría de las empresas extremeñas no disponen de protocolo familiar y afirmaron no tener interés en elaborarlo por considerarlo innecesario, asimismo afirmaron desconocer las características y utilidad de dicho instrumento.

Aunque la sucesión es un tema de interés y a su vez de preocupación para los líderes de las empresas familiares, estos continúan sin adoptar las herramientas necesarias para garantizar la supervivencia y continuidad de las mismas.

Esta investigación fue citada por el aporte que realizó sobre la implementación del protocolo familiar y las causas que provocó en las empresas extremeñas la falta de dicho instrumento.

La investigación realizada por los autores Arenas Cardona y Rico Balvín (2014) resultó de gran interés para este trabajo final de grado, debido a que se realizó una comparación entre empresas con protocolo familiar y aquellas que no aplicaron dicha herramienta, y mediante este análisis se reflexionó sobre la importancia de profesionalizar las empresas familiares. La investigación tomó una muestra de 25 organizaciones ubicadas en el Valle de Aburrá, en un departamento de Colombia, algunas con protocolo familiar y otras sin protocolo familiar.

En las empresas sin protocolo familiar se evidenció la falta de una planeación estratégica y la carencia de un plan de sucesión, lo que permitió pensar que difícilmente se implemente un instrumento de profesionalización. Resultados contrarios obtuvieron las empresas que cuentan con un protocolo familiar, siendo visible su organización y

estructuración. La mayoría de estas empresas han tenido un plan de sucesión definido. Registraron todo por escrito y se apoyaron en el direccionamiento estratégico.

En las empresas sin protocolo familiar se visualizó una falta de conocimientos, lo que da cuenta de la poca cultura en la sociedad sobre el tema profesionalización. Sin embargo los investigadores afirmaron que el desconocimiento surgió como rechazo al cambio, dado que consideraron que definir un protocolo familiar implica un gasto y no una inversión. También se presentaron los casos en que lo implementaron de forma equivocada.

En la investigación se evidenció que las empresas familiares que no incorporaron la profesionalización no poseen mecanismos de solución formales para resolver conflictos, lo que demostró una informalidad en sus procesos.

El protocolo familiar, la profesionalización de la empresa, es una herramienta necesaria para asegurar la continuidad de la misma y la unidad familiar, evitando conflictos o resolviendolos mediante mecanismos formales, compartiendo una planificación estratégica, fijando roles y responsabilidades.

Investigación realizada por Romero (2017) en su trabajo final de grado fue elegida como antecedente por su análisis sobre la profesionalización en empresas familiares, seleccionó una muestra de tres empresas ubicadas en la provincia de Córdoba, Argentina. Dicha investigación resultó de interés por su grado de estudio sobre la importancia de profesionalizar las organizaciones compuestas por miembros de un grupo familiar.

En las empresas estudiadas se advirtió la falta de conocimientos que existe por parte de los integrantes de las empresas familiares sobre la profesionalización. Demostraron un nivel de profesionalismo bajo y se determinó que si continúan así, sin incorporar cambios, las empresas podrían desaparecer. Una empresa que no posee conocimientos en profesionalización es poco probable que supere la etapa de sucesión.

Las tres empresas analizadas demostraron intenciones de continuar y que las mismas continúen en manos de la familia, pero con una carencia y desconocimiento en que es un protocolo familiar y órganos de gobierno, sería poco probable que superen el traspaso generacional.

### *Marco Teórico*

Definir a la empresa familiar resulta complejo, si bien hay diversos estudios e investigación sobre estas organizaciones, lo cierto es que todavía no existe un consenso

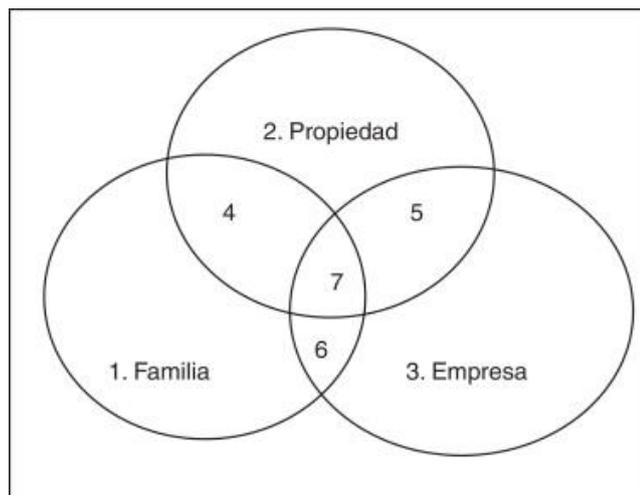
en cuanto a una definición unificada. Cada autor presenta su definición, pero en lo que todos coinciden es que se trata de una asociación donde el control accionario y la dirección se encuentran en manos de los miembros de una familia, otros agregan que se la puede definir de acuerdo al grado de involucramiento de la familia y algunos autores consideran que es aquella organización que debe ser trasladada a la siguiente generación para su control y administración (Belausteguigoitia Rius, 2017).

Una definición simple: “Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, se refiere a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas” (Belausteguigoitia Rius, 2017, p.41).

Martínez Echezárraga (2010) coincide en que hay muchas definiciones sobre empresa familiar, pero él la define a partir de tres características básicas que deben cumplirse para ser considerada como tal. La primera característica hace referencia a la propiedad, que debe ser controlada por una familia, la segunda trata sobre los negocios que deben ser guiados por algún miembro de la familia, que en la mayoría de los casos resultan ser los dueños o sus hijos. Por último, la tercera categoría, el deseo del fundador de que su obra quede perpetuada en el tiempo, característica que no es común advertir en bibliografías.

Las empresas familiares se pueden concebir como un sistema dual en el que se interrelacionan dos subsistemas sociales, empresa y familia. Este enfoque sistémico permite explicar modelos conceptuales desarrollados para exponer la interacción entre empresa y familia (Belausteguigoitia Rius, 2017).

John Davis y Renate Tagiuri, dos norteamericanos que idearon el modelo de los tres círculos (Figura 1), que explica de forma gráfica cómo interaccionan los subsistemas empresa y familia, agregando un tercer subsistema denominado propiedad (Sánchez-Crespo Casanova, Ballber Sánchez, y Sánchez y Sánchez, 2005).



*Figura 1* Modelo de tres círculos. Fuente Arenas Cardona y Rico Balvín ,2014, La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar.

El autor Belausteguigoitia Rius (2017) muestra en este sistema la intersección de cuatro áreas que representan los papeles que pueden desempeñar, en forma simultánea, los miembros de la organización.

El primer grupo (familia) hace referencia a los miembros de la familia, es decir a aquellos lazos sanguíneos, que no son dueños y no trabajan en la empresa. En el grupo propiedad se indica a los propietarios, aquellos que cuentan con acciones en la empresa, pero que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa. El tercer núcleo (empresa) hace referencia a los empleados de la empresa, que no son miembros del primer grupo y no son propietarios, pero son integrantes fundamentales para el funcionamiento de la empresa (Arenas Cardona y Rico Balvín, 2014; Sánchez-Crespo Casanova et al., 2005).

Como afirman los autores Sánchez-Crespo Casanova et al. (2005) la relación de estos tres núcleos forman siete personas distintas, incluyendo a las nombradas en el párrafo anterior. La interacción de estos grupos será clave para el éxito de la empresa familiar, es decir que si estos logran coincidir en la misma dirección, la empresa no se verá afectada, pero en el caso que esto no suceda se crean conflictos que repercuten negativamente en la empresa y en las relaciones familiares.

El cuarto grupo de personas se refiere a los miembros de la familia que se desempeñan como dueños, pero no trabajan en la empresa, es decir que poseen acciones pero no se desenvuelven como directivos de la misma. Las personas del núcleo cinco son aquellas que trabajan en la empresas y son propietarios, pero no pertenecen a la familia.

En el sexto grupo se reconoce a los individuos que trabajan en la empresa y son miembros de la familia, pero no propietarios. Y por último, en el séptimo núcleo están los miembros de la familia que poseen acciones en la empresa (propietarios) y que trabajan en la misma (Arenas Cardona y Rico Balvín, 2014; Sánchez-Crespo Casanova et al., 2005).

La empresa familiar desde el punto de vista de sistema nos permite explicar las problemáticas que enfrenta, que son exactamente las mismas que una empresa no familiar, pero se agregan los conflictos familiares que surgen a partir de esta interrelación de empresa, familia y propiedad, donde los objetivos de estos tres subsistemas no se alinean en la misma dirección, dado que ambos tienen diferente razón de ser (Antognolli et al., 2012).

En el análisis del modelo de tres círculos (Figura 1), Antognolli et al. (2012) nombra en su libro los objetivos de cada una de las personas que forman este sistema.

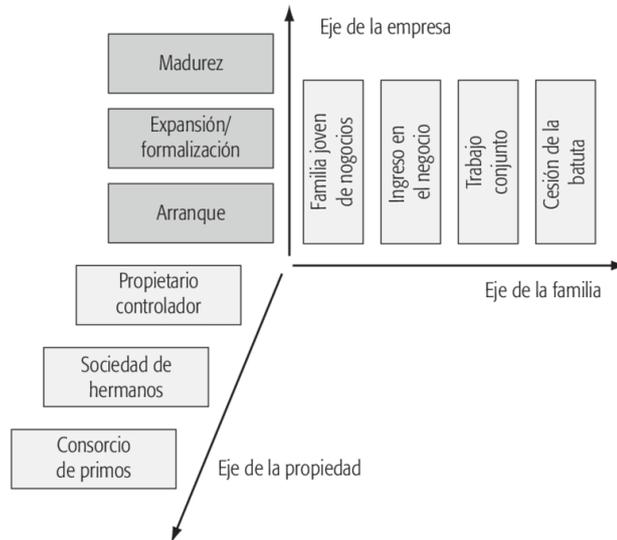
La persona 1 es aquella encargada de mantener la armonía en la familia. Un ejemplo, obsoleto para la actualidad, la mujer que se quedaba en la casa y no tenía participación en la empresa, cumplía el rol de madre de familia. Mientras que el objetivo de la persona 2 es exigir la rentabilidad del capital invertido.

La persona número 3 tiene por objetivo generar rentabilidad para los propietarios. En los grupos 4, 5 y 6 los objetivos empiezan a ser enfrentados. Por último la persona 7 se debe encargar día a día de atender los objetivos de los tres subsistemas para mantener una armonía en la familia, la rentabilidad del capital y trabajar para lograr dicha rentabilidad. Como se puede observar esto resulta difícil en la habitualidad, razón por la cual surgen conflictos en la empresa familiar.

El éxito de las empresas familiares se da cuando se logra una sinergia entre la rentabilidad y la armonía familiar. La rentabilidad implica ser eficiente, productivo, cumplir metas, etc; conceptos que atentan contra la armonía familiar. El liderazgo de la empresa implica lograr un aumento en las ganancias y que al mismo tiempo se fortalezcan las relaciones familiares. Llegar al éxito no resulta fácil, dado que se deben tener en cuenta las características de las personas que integran el sistema (Antognolli et al., 2012).

Antognolli et al. (2012) menciona que “hay un factor que hace aún más difícil y conflictiva la gestión de una empresa familiar: el tiempo. Cada uno de los tres subsistemas evoluciona y cada uno lo hace en su propia dirección”.

Los autores Gersick, Davis, McCollon y Lansberg formularon un modelo evolutivo tridimensional (Figura 2), que se apoya en el modelo de tres círculos, analizado en los párrafos anteriores.



*Figura 2* Modelo evolutivo tridimensional. Fuente *Gersick, Davis, McCollom Hampton, y Lansberg, 1997, Generation to generation.*

Este modelo muestra el proceso de crecimiento de la empresa familiar, describe las etapas por las que pasan los subsistemas empresa, familia y propiedad, de acuerdo a la dimensión temporal.

Como explica Antognolli et al. (2012) cada subsistema tiene sus objetivos, como se narra en párrafos anteriores, y cada uno evoluciona distinto con el transcurso del tiempo. Los problemas y/o conflictos que se generan a partir de estas distinciones están implícitos en el origen de las empresas familiares.

Existen cuatro causas de fondo, entre tantas otras, que provocan conflictos en la empresa familiar, estas son:

- Falta de una visión compartida
- Falta de órganos de gobierno
- Falta de un plan de sucesión
- Falta de entendimiento sobre las diferentes etapas de crecimiento de la empresa familiar.

Una solución a esto es la profesionalización de la empresa familiar, mediante la cual se prevé y evitan conflictos. También produce un orden en la organización que ayuda

al crecimiento de la misma, en un clima de armonía que fortalece las relaciones entre los integrantes de la familia y la empresa (Antognolli et al., 2012).

Belausteguigoitia Rius. (2017) define a la profesionalización: “Es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización”.

Y presenta las diferencias entre empresas familiares profesionales y otras que no lo son (ver tabla 1):

*Tabla 1*

*Comparación entre la empresa familiar profesional y la amateur.*

| Empresa familiar profesional  | Empresa familiar amateur (no profesional)  |
|---|--|
| Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.                               | Asignación de puestos basada en relaciones e intereses personales. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.    |
| Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.   | Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.  |
| Toma de decisiones basada principalmente en la información.   | Toma de decisiones basada principalmente en la intuición.  |
| Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.  | Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.  |
| Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.   | Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.                       |
| El consejo de administración está eficazmente conformado y opera con regularidad.   | No existe un consejo de administración que en verdad opere como tal.   |
| Las funciones de todo el personal están claramente definidas.   | Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.   |
| Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.   | No existe un plan de sucesión.   |
| La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender).   | La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menor posibilidad de ascender).                          |
| Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan.  | Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidades no se delegan.   |
| Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.   | Pensar diferente al jefe es una amenaza para él y es peligroso.  |
| Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de la empresa. | No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa. |

| Empresa familiar profesional   | Empresa familiar amateur (no profesional)   |
|--|---|
| Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos. | Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades, simplemente por ser miembros de la familia. |
| Existe una planeación estratégica.   | Se improvisa sin rumbo fijo.  |
| Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.               | La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.   |

Fuente Belausteguigoitia Rius, 2017, La empresa familiar: dinámica, equilibrio y consolidación, páginas

158 y 159

Este cambio de mentalidad, mediante la profesionalización, se debe producir para acompañar el crecimiento de la empresa, la cual crecerá únicamente si las cosas se hacen bien, sino dejará de crecer y comenzará a morir (Antognolli et al., 2012).

Para las empresas familiares, la profesionalización significa un gran reto, dado que les cuesta la transformación, acá la tradición juega un rol muy importante, y por lo tanto se vive como un proceso complejo.

La profesionalización no es una opción para las organizaciones que desean crecer y permanecer en el tiempo. Sin embargo existen barreras que hacen que se alejen de su implementación, el deseo de permanecer en la zona de confort es una de ellas, la falta de capacidad, espíritu emprendedor y decisión, entre otras. Estos obstáculos no se originan únicamente en las pequeñas empresas, sino que también se encuentran en aquellas de gran tamaño.

Existen dos herramientas centrales para la profesionalización de la empresa familiar:

- Los órganos de gobierno
- El protocolo familiar

Para las empresas familiares un buen gobierno significa la clave del éxito. Con un gobierno eficaz pueden realizar una planificación estratégica y también planificar la sucesión, desde un punto estratégico tanto empresarial como familiar (Doderó, 2002).

“La palabra gobierno proviene del latín *gubernare* que significa gobernar, dirigir, guiar”. El gobierno corporativo en las empresas familiares representa a todas las relaciones de los integrantes de la misma (Doderó, 2002).

Belausteguigoitia Rius. (2017) en su libro *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación* dice que “de acuerdo con el Consejo Coordinador Empresarial,

el gobierno corporativo es el sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas”.

El autor Antognolli et al. (2012) ilustra los órganos de gobierno en la empresa familiar, tomando como guía el modelo de los tres círculos (ver figura 3).



*Figura 3* Órganos de gobierno Fuente Antognolli et al.,2012, Empresas familiares buenas prácticas

Asamblea y comité de accionistas: es el órgano que representa a los accionistas. Es el encargado de definir la visión organizacional y el encargado de evaluar el trabajo de los gerentes. En este órgano se controla todo el negocio, resultados operativos, gastos, pérdidas, ganancias y decisiones de inversiones.

En la etapa de inicio de la empresa, el papel de este órgano de gobierno lo hace el propietario, es decir que todos los roles del negocio están concentrados en una sola persona, ocupando el cargo máximo en la empresa, es decir que este dirige, controla y rinde cuentas ante sí mismo.

Cuando la empresa se encuentra en la etapa de crecimiento se requiere que se divida la figura de propietario y del máximo ejecutivo. Y la organización pasa a ser una gran empresa, la propiedad deja de corresponder a una persona y pasa a un gran grupo de accionistas. Surge de este modo la necesidad de asignar representantes, que se los nombra consejo de administración.

Asamblea y consejo familiar: la asamblea es una reunión informativa formal en la que participan todos los miembros de la familia propietaria. En ella se informa que se está haciendo en la empresa y las decisiones que se están tomando. Las reuniones se realizan una o dos veces al año.

Cuando la familia crece o es extensa y la empresa se encuentra en la etapa de crecimiento, se asignan representantes, lo cuales se pasan a llamar consejo familiar.

En el consejo familiar se llevan a cabo reuniones periódicas y se debaten cuestiones de la empresa y la familia.

Alta gerencia o directorio: participan familiares y no familiares que son responsables de generar rentabilidad. Este órgano tiene por objetivo definir la estrategia competitiva de la organización, y para ello va a seguir los siguientes pasos:

1. Conocer y aceptar la visión que fue definida por los accionistas.
2. Realizar un análisis de situación estratégica.
3. Definir responsabilidades. Hacerse responsable de algún sector.
4. Determinar herramientas de control de negocio.
5. Verificar y/o corregir los resultados de las acciones, razón por la cual se reúnen periódicamente.

“El protocolo familiar es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar, que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones entre ellos” afirma Antognolli et al. (2012).

Mediante el protocolo se puede prevenir o evitar problemáticas referidas a la titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar. Sin embargo la prevención de problemáticas no lo transforma en obligatorio, por el contrario, es un proceso voluntario y de iniciación propia para cada empresa. Pero es necesario que se realice a tiempo, antes de la presencia de conflictos, para que se pueda actuar ante la manifestación de los mismo (Antognolli et al., 2012; Belausteguigoitia Rius, 2017).

La redacción del protocolo familiar está a cargo del consejo familiar, y se redacta almacenando los deseos e intereses de la familia y la empresa, por esa razón es necesario que participen todos los integrantes de la asamblea familiar (Belausteguigoitia Rius, 2017).

Belausteguigoitia Rius. (2017) enumera una serie de temas que podría contener un protocolo familiar, aunque pueden existir diversas estructuras, estos son:

I. Fundamentos:

- Objetivo del documento e implicaciones.
- Breve historia de la familia y de la empresa.

- Filosofía de la empresa y de la familia: Visión, misión y valores.
- II. Empleo para la familia:
- Políticas de compensación.
  - Selección de futuros líderes.
  - Beneficios para los miembros de la familia.
  - Políticas laborales y de vacaciones.
  - Políticas de retiro.
- III. Propiedad:
- Políticas de transferencia de acciones.
  - Métodos de valuación y proceso de compras de acciones.
  - Responsabilidades y derechos de los accionistas.
  - Políticas de dividendos.
  - Temas relacionados con la propiedad:
    - Mantener todas las acciones en la familia.
    - Cotizar en bolsa.
    - Etcétera.
- IV. Nuevos negocios:
- Apoyo a las generaciones jóvenes para iniciar nuevos negocios.
  - Beneficios especiales para los clientes.
  - Proveedores familiares.
  - Apoyo para capacitación.
  - Políticas de resolución de conflictos.
  - Filantropía. (pp.245,246).

Hasta acá se observaron diversas problemáticas que surgen en las empresas familiares cuando se tiene en cuenta la dimensión tiempo. Las organizaciones nacen, crecen y en algunos casos llegan a la muerte. Pero una clave para que esto no suceda es planificar la sucesión, una de las etapas más traumáticas en la empresa de familia (Antognolli., 2012).

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (familia, empresa y propiedad). Para la familia este proceso puede ser traumático, especialmente para el fundador, que debe ser sucedido en su figura. En la empresa se da un cambio de liderazgo, que podría modificar su cultura, políticas, etc. En la propiedad se refleja la

sucesión, porque es ahí donde se configura una nueva propiedad (Belausteguigoitia Rius, 2017).

El proceso de sucesión es muy complejo para cualquier empresa familiar y tiene la característica de ser largo, su planificación abarca desde los 10 a 15 años, pasando por varias etapas. La única forma que este proceso resulte corto es cuando presenta situaciones inesperadas, como fallecimiento de los propietarios, directores o desavenencias en la familia.

El autor Belausteguigoitia Rius. (2017) en la figura 4 muestra el proceso completo de un plan de sucesión. En la línea diagonal describe el grado de influencia en la toma de decisiones directivas por parte del sucesor y del sucedido. Esta relación es inversa, a medida que uno tiene más influencia el otro tiene menos.

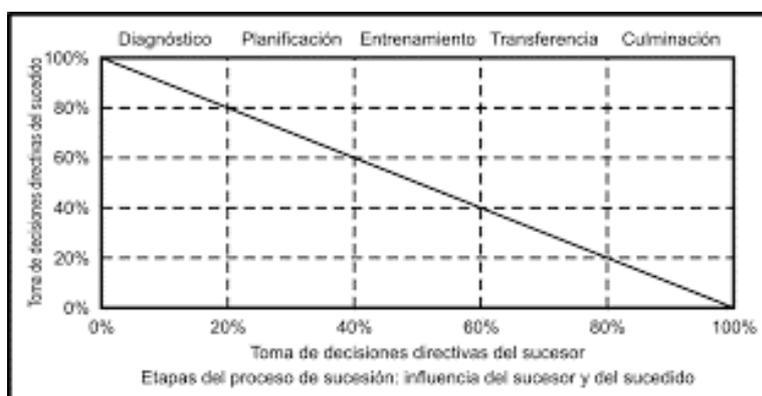


Figura 4 Etapas del proceso de sucesión: influencia del sucesor y del sucedido. Fuente Belausteguigoitia

Rius, 2017, La empresa familiar: dinámica, equilibrio y consolidación.

Desde un punto práctico la sucesión se inicia desde que el fundador tiene a sus hijos e imagina que ellos podrían dar continuidad al negocio. Incluso, algunos, lo imaginan antes de tener descendencia. Estos hijos, desde pequeños, se interesan por el negocio de sus padres e intentan involucrarse para aprender. De este modo inicia el proceso, aunque todavía son novatos para asumir el control de la empresa.

La fase de diagnóstico será aquella en la que los jóvenes se integran a la empresa, y comienza el proceso de sucesión. Para muchos de ellos será su primera experiencia laboral en la empresa familiar. Esta primera fase tiene una duración de dos a tres años y en ella los accionistas comienzan a diseñar el perfil de los sucesores ideales y la configuración de la nueva propiedad.

En la fase de planificación ya conocen los perfiles de los posibles sucesores y la dirección que desea la empresa en el futuro. Se define un plan de sucesión en el que participan los sucesores y los sucedidos, dado que se considera que de este modo no existen posibilidades de fracasar.

La fase de entrenamiento es la referida a capacitación. La mayoría de los posibles sucesores se incorporan a la empresa sin experiencia, con lo cual es necesario que la adquieran trabajando en otras empresas, realizando estudios de posgrado, mediante desarrollo de diversos puestos, etcétera. De este modo al final del entrenamiento se encontrarán en condiciones para el puesto que van a asumir.

En los casos de jóvenes que se incorporan sin experiencia, se sugiere que su entrenamiento se realice en el trabajo cotidiano y que escalen puestos poco a poco, sin ocupar un cargo directivo desde su incorporación a la empresa familiar.

En la fase de transferencia ambas generaciones comparten las decisiones de la empresa, aunque para el exterior sólo existe una figura líder. Es una fase compleja, que debe desarrollarse en forma gradual, ya que se entrega el control de la empresa. También se debe contemplar un plan de comunicación, especialmente para los trabajadores, accionistas, clientes y proveedores, aclarando el panorama de esta transición.

Por último, la fase de culminación se da cuando el fundador deja la empresa en poder de los sucesores. Pero a veces no se llega al éxito de la sucesión por problemas que surgen, como por ejemplo que el fundador se arrepienta y regrese a la empresa o que el sucesor no se adapte, produciendo cambios en la fase final de la sucesión.

La sucesión es parte de la planificación estratégica de la empresa y queda definida en el protocolo familiar, definiendo a qué edad se retira el actual líder, el comienzo del proceso de sucesión y cuánto tiempo trabajarán juntos (Antognolli et al., 2012).

Las empresas familiares tienen la particularidad de que sus fundadores desean que las mismas perduren en el tiempo, que su empresa pase de generación a generación a medida que crece para dejar de ser pequeña y convertirse en el sueño del fundador. Pero lamentablemente la mayoría de ellas no superan la segunda generación.

#### *Problema de investigación*

El tema de investigación definido es la profesionalización en las empresas familiares. Según estudios realizados, la falta de profesionalización sería la causa de muerte en las empresas familiares. Dichos estudios demuestran que la profesionalización

proporciona beneficios en la resolución de conflictos y el traspaso generacional en las empresas familiares.

Interesa investigar si la falta de profesionalización en las empresas familiares se debe a la ignorancia del tema, por parte de los integrantes, o influyen otros factores para que se decida no implementar las herramientas de profesionalización.

El contexto de investigación será la provincia de Catamarca, en cuyo lugar no existen investigaciones sobre la temática profesionalización en las empresas familiares. Además se busca determinar cuál es el grado de conocimiento sobre el mismo, por parte de los integrantes de las empresas locales.

Estudios anteriores afirman que la falta de profesionalización pone en peligro la continuidad de la empresa.

¿Realmente la falta de profesionalización en las empresas familiares produce su muerte? ¿Esa falta de profesionalización porque surge? ¿Surge por desconocimiento o existe otra causa que lleva a las empresas a no implementar la profesionalización? ¿En qué etapa de la empresa familiar se hace visible la falta de profesionalización? ¿Las empresas familiares superan la incorporación de la segunda generación sin tener un plan de sucesión? ¿Catamarca tiene empresas familiares profesionalizadas? ¿Cuál es la causa por la que mueren las empresas familiares en la provincia de Catamarca?

La importancia de esta investigación recae en la necesidad de llenar el vacío de información que existe en la provincia de Catamarca sobre las empresas familiares y la profesionalización en las mismas. Y la necesidad de completar las investigaciones realizadas incorporando una nueva mirada sobre la falta de la profesionalización en las empresas familiares.

#### *Objetivo General*

Determinar si el desconocimiento sobre la profesionalización por parte de los integrantes de las empresas familiares produce su muerte prematura.

#### *Objetivos específicos*

- Conocer el grado de conocimiento sobre protocolo familiar y órganos de gobierno por parte de los integrantes de las empresas familiares.
- Indagar sobre un plan de sucesión, cuál es el conocimiento sobre el mismo por parte de los integrantes de la empresa familiar, y si lo implementan o se encuentra en vías de implementación.

- Conocer en qué fase de vida se encontraba la empresa familiar al momento del traspaso generacional y si el grado de conocimientos sobre herramientas de profesionalización fue decisivo para que sobreviva a dicho cambio.

## Métodos

### *Diseño*

La investigación que se planteó es de tipo exploratorio, dado que se buscó determinar el conocimiento de los participantes sobre el tema profesionalización en las empresas familiares. Tema que fue estudiado por varios autores y continúa siendo investigado. En esta oportunidad se buscó estudiar el mismo desde una perspectiva innovadora. Se indagó en conocimientos ya existentes, ampliando la investigación con encuestas en profundidad.

La investigación presentó un enfoque mixto. Por medio de una encuesta se recolectaron datos numéricos (cuantitativos) y datos cualitativos.

De acuerdo a los objetivos planteados y el problema de investigación, se determinó un diseño de investigación no experimental, dado que únicamente se observó y analizó las variables de estudio mediante las encuestas.

El diseño de investigación no experimental fue de tipo longitudinal, dado que si bien la encuesta se realizó una única vez, los datos recolectados hacen referencia a períodos de tiempo, es decir, diferentes puntos de tiempo de las empresas familiares.

### *Participantes*

La población fue definida por las empresas familiares que se encontraban en actividad, en la provincia de Catamarca.

La muestra incluyó seis empresas familiares, que se encontraban en actividad en la provincia de Catamarca.

Las seis empresas familiares fueron seleccionadas, es decir que la muestra fue no probabilística, por conveniencia y voluntario, dado que las empresas escogidas requerían cumplir ciertos requisitos para las características de la investigación. Por lo tanto la muestra fue de tipo intencional.

Farmacia Esquiú es una empresa familiar ubicada en el departamento Valle Viejo de la provincia de Catamarca y en la actualidad se encuentra en actividad. Es una farmacia, se dedica a la comercialización de medicamentos y perfumería.

La Candelaria es una empresa familiar ubicada en el departamento Ambato, en la localidad de El Rodeo, de la provincia de Catamarca. Su rubro es la gastronomía, elabora y comercializa dulces y mermeladas artesanales, sin conservantes artificiales. Actualmente se encuentra en actividad.

Verdulería, frutería y despensa Naiara se encuentra ubicada en el departamento Capital, San Fernando del Valle de Catamarca, de la provincia de Catamarca. Es una empresa familiar que se encuentra en actividad, comercializa frutas, verduras y productos de almacén.

Ocampo e hijos es una empresa familiar que se encuentra en actividad. Ubicada en el departamento capital de la provincia de Catamarca. Comercializa frutas y verduras al por mayor.

Heladería Venecia se encuentra ubicada en el departamento capital de la provincia de Catamarca, es una empresa familiar que actualmente continúa en actividad. Su actividad principal es la fabricación de helados artesanales.

Por último, farmacia Bulacios Chiavassa es una empresa familiar que se encuentra en actividad. Ubicada en el departamento capital de la provincia de Catamarca. Es una red de farmacias, que comercializa productos de salud e higiene.

#### *Instrumentos*

En primera instancia se realizó una búsqueda de información bibliográfica referido al tema, profesionalización de empresas familiares. Las fuentes consultadas fueron artículos de investigación, libros, bases de datos en internet y textos relacionados con el tema.

La recolección del material bibliográfico permitió la elaboración del marco teórico para el sustento de la investigación.

Con el marco teórico desarrollado, en segunda instancia se diseñó una encuesta que respondieron las seis empresas familiares seleccionadas.

Los encuestados firmaron un consentimiento informado (ver anexo 1), en el cual se describió en qué consistía la encuesta y el trabajo final de grado.

La encuesta consistió en preguntas abiertas y cerradas, que respondió un representante de cada empresa familiar. Dado que se vive una situación atípica por el distanciamiento social, se optó por armar un formulario en google y el mismo se envió de manera online a los participantes (ver anexo 2).

#### *Análisis de datos*

El análisis de datos que se realizó fue de tipo cualitativo. Los datos recopilados se clasificaron y consolidaron para dar respuesta a los objetivos planteados y al problema de investigación.

Los datos e información que se obtuvieron de las encuestas se presentaron en tablas para un mejor análisis y comparación entre las seis empresas familiares. Fueron procesados a través de Excel, identificando las variables de relevancia para los objetivos que fueron propuestos.

La variable principal fue la profesionalización, que Belausteguigoitia Rius. (2017) la definió como el proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en las empresas familiares. Las restantes variables se relacionaron a la principal, dado que son herramientas de la profesionalización. Órganos de gobierno, protocolo familiar y plan de sucesión, tres herramientas fundamentales que permitieron identificar la profesionalización en las empresas familiares analizadas.

La construcción de las tablas se realizó de forma comparativa, para lograr un mejor análisis de las características y variables que presentaron cada empresa encuestada. Para la confección de las mismas se tuvo en cuenta los datos particulares de cada organización y las principales variables que influyeron en la profesionalización de las empresas familiares.

## Resultados

Las empresas encuestadas presentaron las siguientes características.

Tabla 2

Presentación Empresas Familiares

| Empresas                              | Rubro                           | Años de vida | ¿Continúa en Actividad? | Generación que lidera | Cantidad de Generaciones trabajando actualmente | Cantidad de Empleados | Cantidad de Familiares que trabajan en la empresa |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------|---|-----------------------|---|
| La Candelaria                         | Gastronomía                     | 12           | Si                      | 1ra Generación        | 2 (Madre, hijas e hijos políticos)              | 0                     | 5   |
| Ocampo e Hijos                        | Verdulería y Frutería           | 6            | Si                      | 1ra Generación        | 2 (Padre e hijos)                               | 8                     | 5   |
| Heladería Venecia                     | Heladería                       | 45           | Si                      | 1ra Generación        | 2 (Madre e hijos)                               | 4                     | 3   |
| Verdulería y Frutería Despensa Naiara | Verdulería, Frutería y Despensa | 4            | Si                      | 1ra Generación        | 2 (Matrimonio, prima y sobrina)                 | 0                     | 4   |
| Farmacia Esquiú                       | Farmacia                        | 90           | Si                      | 3ra Generación        | 2 (Madre e hijo)                                | 1                     | 2   |
| Bulacios Chiavassa Sergio Daniel      | Farmacia                        | 20           | Si                      | 1ra y 2da Generación  | 2 (Padres, hijos e hijos políticos)             | 8                     | 5   |

Fuente: Elaboración propia

En la encuesta, la empresa La Candelaria indicó que fue fundada por la primera generación conformada por un matrimonio, luego del fallecimiento del padre de familia la empresa quedó al mando de la esposa, quien lidera actualmente.

La empresa Ocampo e hijos fue fundada por el padre de familia, el Sr Ocampo, quien toma las decisiones e indica las funciones al resto de los integrantes.

Heladería Venecia es una empresa con larga trayectoria en la provincia de Catamarca. Fue fundada por el Sr. Cardozo junto a su esposa, quien hoy se encuentra al mando de la empresa luego del fallecimiento de su marido.

Verdulería, frutería y despensa Naiara es una organización que fundó un matrimonio con capital de la familia de ambos. Ellos toman las decisiones y asignan las funciones de los integrantes de la empresa.

Otra empresa de larga trayectoria en la provincia de Catamarca es Farmacia Esquiú, su fundador fue el Sr Carrizo. La empresa actualmente se encuentra al mando de la tercera generación, nieto del Sr Carrizo.

La farmacia de Bulacios Chiavassa fue fundada por la madre de familia, pero sin embargo hoy se encuentra liderada por su esposo e hijo, quienes toman las decisiones y administran las funciones de los integrantes de la empresa.

#### *Conocimientos sobre profesionalización en empresas familiares*

Las empresas indicaron el grado de conocimiento que tienen sobre las herramientas de profesionalización para empresas familiares (ver tabla 3).

Tabla 3

Conocimientos sobre herramientas de profesionalización

| Empresas                              | Planificación Estratégica |        |                                   | Protocolo Familiar | Órganos de Gobierno |                  |
|---------------------------------------|---------------------------|--------|-----------------------------------|--------------------|---------------------|------------------|
|                                       | Misión                    | Visión | ¿Posee planificación estratégica? |                    | Asamblea Familiar   | Consejo Familiar |
| La Candelaria                         | Si                        | Si     | No                                | No                 | Si                  | No               |
| Ocampo e Hijos                        | Si                        | Si     | No                                | No                 | No                  | No               |
| Heladería Venecia                     | Si                        | Si     | Si                                | No                 | Si                  | No               |
| Verdulería y Frutería Despensa Naiara | No                        | No     | No                                | No                 | No                  | Si               |
| Farmacia Esquiú                       | No                        | No     | No                                | No                 | No                  | No               |
| Bulacios Chiavassa Sergio Daniel      | No                        | No     | No                                | No                 | No                  | No               |

Fuente: Elaboración propia

Algunas organizaciones manifestaron que las reuniones son para resolver temas de interés, pero no son planificadas, lo cual atenta en la toma de decisiones y la resolución de conflictos (ver tabla 4).

La empresa Ocampo e hijos expresó que no realizan reuniones y que la resolución de conflictos queda a cargo de la persona que lidera la empresa, quien toma las decisiones de la misma.

Tabla 4

Reuniones para resolución de conflictos y temas de interés de las empresas familiares

| Empresas                              | Reuniones  |                                     |                        |
|---------------------------------------|------------|-------------------------------------|------------------------|
|                                       | ¿Realizan? | Participantes                       | Periodicidad           |
| La Candelaria                         | Si         | Familia                             | Semanal                |
| Heladería Venecia                     | Si         | Familia                             | No existe periodicidad |
| Verdulería y Frutería Despensa Naiara | Si         | Todos los integrantes de la empresa | No existe periodicidad |
| Farmacia Esquiú                       | Si         | Familia                             | No existe periodicidad |
| Bulacios Chiavassa Sergio Daniel      | Si         | Familia                             | Semanal                |

Fuente: Elaboración propia

Las empresas que no tienen una periodicidad en las reuniones, manifestaron que las mismas se llevan a cabo cuando las circunstancias las requieren.

#### *Plan de sucesión en empresas familiares*

En las encuestas, las empresas indicaron su conocimiento sobre el plan de sucesión y sus deseos de que la empresa perdure en el tiempo con la incorporación de las próximas generaciones (ver tabla 5).

Heladería Venecia es la única organización que expresó no prepararse para la incorporación de las próximas generaciones.

*Tabla 5*

Plan de sucesión en las empresas familiares

| Empresas                                 | Plan de Sucesión |                         | Intenciones de incorporar las próximas generaciones |
|--|------------------|-------------------------|---|
|  | Conocimiento     | ¿Planean implementarlo? |   |
| La Candelaria                            | No               | No                      | Si  |
| Ocampo e Hijos                           | No               | Si                      | Si  |
| Heladería Venecia                        | No               | No                      | No  |
| Verdulería y Frutería<br>Despensa Naiara | No               | No                      | Si  |
| Farmacia Esquiú                          | No               | No                      | Si  |
| Bulacios Chiavassa<br>Sergio Daniel      | No               | No                      | Si  |

Fuente: Elaboración propia

#### *Traspaso generacional y etapas de las empresas familiares*

En las encuestas realizadas se observó que las empresas se encuentran en una misma fase de vida, aunque sus años de antigüedad son distintos. Salvo la empresa Venecia que manifestó encontrarse en una fase de madurez, por lo cual los deseos de incorporar a las nuevas generaciones no son una prioridad para la misma. Tampoco manifestó deseos de elaborar un plan de sucesión, y la segunda generación expresó no tener interés en liderar.

En las seis empresas se pudo advertir que las segundas generaciones y tercera, en el caso de Farmacia Esquiú, se incorporaron sin un plan de sucesión, es decir que fue de modo informal (ver tabla 6).

Tabla 6

Traspaso generacional y etapas de vida de las empresas familiares

| Empresas              | ¿En qué etapa considera que se encuentra? | ¿Cuántas generaciones participaron? | Traspaso generacional | Conflictos generacionales |
|-----------------------|---|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| La Candelaria         | Expansión/Formalización                   | 2                                   | No                    | No                        |
| Ocampo e Hijos        | Expansión/Formalización                   | 2                                   | No                    | No                        |
| Heladería Venecia     | Madurez                                   | 2                                   | No                    | No                        |
| Verdulería y Frutería | Expansión/Formalización                   | 1                                   | No                    | No                        |
| Despensa Naiara       | Expansión/Formalización                   | 3                                   | Si                    | No                        |
| Farmacia Esquiú       | Expansión/Formalización                   | 2                                   | No                    | No                        |
| Bulacios Chiavassa    | Expansión/Formalización                   | 2                                   | No                    | No                        |
| Sergio Daniel         |   |                                     |                       |                           |

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la empresa familiar La Candelaria, la incorporación de la segunda generación se realizó de manera gradual y por una necesidad de mano de obra. Dicha generación posee conocimientos basados en la experiencia, que adquirieron al incorporarse a la empresa familiar, ejecutando tareas simples en el área de producción. Todos los integrantes realizaron capacitaciones para mejorar en sus labores asignadas.

La empresa Ocampo e hijos manifestó estar próxima a la incorporación de la tercera generación y plantearon la elaboración de un plan de sucesión. En esta organización, la segunda generación se incorporó por una necesidad de trabajo y de mano de obra, pero no proporcionó datos sobre cómo se produjo la incorporación.

Heladería Venecia expresó que la segunda generación se incorporó a la empresa en el área de producción, por tener los conocimientos adquiridos, con base en un entrenamiento para la elaboración de helados.

La incorporación se produjo por decisión propia e interés por colaborar en la empresa familiar para que pueda continuar en actividad.

Farmacia Esquiú es la única de las seis empresas entrevistadas en la que se realizó una transferencia de mando, de generación en generación. Este traspaso se produjo por causas naturales, dado que con el fallecimiento de quien lideraba la empresa se pasó el mando a la próxima generación. Las próximas generaciones se incorporaron a la empresa luego de la culminación de los estudios de grado en la universidad, con lo cual no había dudas de su capacidad para trabajar en la misma.

En la encuesta se expresó que no surgieron conflictos en la transferencia de generación, dado que para liderar la empresa se debía cumplir un requisito, ser farmacéutico. Ese requisito lo cumplió hasta la tercera generación, quien se encuentra al mando. Si bien no era un requisito explícito, se produjo todo naturalmente sin previa planificación.

En cada generación existió un farmacéutico y solo uno, razón por lo cual no hubo dudas de quién quedaría al mando.

La incorporación de la segunda generación se produjo ocupando un cargo medio, no de mando, lo contrario sucedió con la incorporación de la tercera, quien de forma urgente, dado que peligraba la continuidad de la empresa, se incorporó al mando, encargándose de absolutamente todo para la continuidad de la misma.

En farmacia Bulacios Chiavassa la segunda generación se incorporó luego de la culminación de sus estudios universitarios, carrera de grado con títulos de farmacéuticos, con lo cual ya tenían los conocimientos para incorporarse a la empresa.

La segunda generación se incorporó directamente a cargos gerenciales y junto a la primera generación lideran la empresa.

## Discusión

A partir de la investigación realizada interesa responder si la falta de profesionalización en las empresas familiares se debe a la falta de conocimientos sobre el tema, por parte los integrantes de las mismas o influyen otros factores, por ejemplo económicos, para que se decida no implementar las herramientas de profesionalización. Determinar mediante este planteamiento de problema cuál es el grado de conocimiento sobre la temática por parte de los integrantes de las empresas familiares de la provincia de Catamarca.

Las empresas familiares encuestadas afirman no tener nociones básicas sobre la profesionalización, ni cómo incorporar las herramientas para profesionalizar sus empresas. Es visible la poca cultura que existe en la sociedad de Catamarca sobre el tema profesionalización de empresas familiares. Los resultados muestran que por la falta de conocimientos sobre el tema las empresas familiares no implementan las herramientas de profesionalización. Herramientas que garantizan en el futuro reglas claras, visión y misión compartida, valores y objetivos definidos, estructura democrática, estructura organizacional, planificación estratégica, éxito en el traspaso generacional e incorporación de generaciones sin conflictos, con lineamientos y perfiles definidos.

Estos resultados se corresponden con la investigación realizada por Arenas Cardona y Rico Balvín (2014) donde se muestra que aquellas empresas que no incorporan la profesionalización, demuestran informalidad en sus procesos y se evidencia la falta de mecanismos formales para la resolución de conflictos. Se concuerda con los autores que al aplicar las herramientas de profesionalización se garantiza la continuidad de las empresas familiares y que las mismas superen la etapa de sucesión. Este trabajo final de grado y la investigación de dichos autores coinciden en que las empresas familiares de Catamarca y del Valle de Aburrá demuestran un nivel de profesionalismo bajo que pone en peligro la continuidad de las mismas.

En relación con el objetivo general, los resultados muestran que las seis empresas familiares se encuentran en actividad, dos de ellas superan los 20 años de vigencia y se mantienen a medida que transcurre el tiempo. Sobreviven sorteando las dificultades del día a día, resolviendo las problemáticas que surgen en el momento en que se manifiestan. Las empresas familiares encuestadas logran mantenerse con vida por una intuición propia

de la figura de mando que va guiando a la empresa para que la misma pueda resolver los conflictos y obstáculos que se presentan.

Se coincide con la investigación realizada por Romero (2017) sobre la importancia de que las organizaciones compuestas por miembros de un grupo familiar se encuentren profesionalizadas. Las empresas estudiadas por este autor muestran la falta de conocimiento sobre la profesionalización por parte de los integrantes de las mismas. Igual resultado se obtiene en este trabajo final de grado donde se evidencia un nivel de profesionalismo bajo y se concuerda con Romero que sería poco probable que superen el traspaso generacional si no incorporan las herramientas de profesionalización.

Respecto al primer objetivo específico, las empresas familiares encuestadas reconocen su desconocimiento sobre protocolo familiar y órganos de gobierno, lo que permite inferir en la falta conocimiento sobre la profesionalización en las empresas familiares de Catamarca. Carecen de un protocolo familiar que guíe a las organizaciones en un direccionamiento estratégico. Se observa que en las mismas se produce el ingreso de familiares sin lineamientos y perfiles definidos, razón por la cual el ingreso de las próximas generaciones se origina por pertenecer a la familia y el fundador sentir la obligación de recibirlo por pertenecer al grupo familiar. El integrante familiar ingresa para un entrenamiento en la empresa, el 90% de los integrantes afirman haber adquirido experiencia, en sus tareas, dentro de la empresa. En las seis empresas familiares se observa la ausencia de profesionalización y el desconocimiento de un protocolo familiar. Los encuestados alegan que la toma de decisiones es centralizada en la figura de mando y dicha responsabilidad no se delega, es así que evitan los conflictos que puedan llegar a surgir. No existe una estructura organizacional, ni una organización jerárquica con puestos y funciones claramente definidos. El 90% de las empresas reconocen que las funciones y responsabilidades de cada integrante se van asignando en las labores diarias y las define la figura de mando. Una de las empresas familiares afirma tener una planificación estratégica, lo cual resulta controversial con el resto de sus respuestas y por tratarse de una empresa pequeña, con un notable desconocimiento sobre profesionalización. El 50% de las empresas encuestadas mencionan tener una visión y misión definida, por lo cual todos sus integrantes deben conocer dónde se dirige la organización y no esperar las instrucciones de la figura de mando.

El 67% de las empresas encuestadas conocen lo que es una asamblea familiar y dos de las seis organizaciones la ponen en práctica. El 83% conoce lo que es un consejo familiar y solo uno de los encuestados lo aplica en su organización. La asamblea familiar es una reunión informativa, donde se reúnen todos los miembros de la familia una vez al año, con lo cual en las respuestas brindadas se puede observar una ausencia de conocimiento respecto a que es una asamblea familiar, dado que las dos empresas que aseguran implementar la asamblea familiar se reúnen semanalmente y la restante organización admite no tener una periodicidad en sus reuniones.

En el consejo familiar se debaten cuestiones de la empresa y la familia, es donde se elabora el protocolo familiar, integrado por representantes que se reúnen periódicamente. La organización que asegura implementar el consejo familiar en su respuesta detalla que las reuniones carecen de periodicidad y las mismas se producen con todos los integrantes del grupo familiar. Cada detalle de las respuestas confirma que las organizaciones encuestadas no cuentan con las especificaciones técnicas sobre el conocimiento de las herramientas para la profesionalización en las empresas familiares.

Se coincide con la investigación realizada por Arenas Cardona & Rico Balvín (2014) en que las empresas familiares que no se encuentran profesionalizadas, sin un protocolo familiar, evidencian la falta de una planificación estratégica y la ausencia de un plan de sucesión, lo que permite inferir la baja probabilidad de que estas empresas familiares implementen un instrumento de profesionalización. Como indican los autores, las herramientas de profesionalización son necesarias para asegurar la continuidad de las empresas familiares, garantizando la unidad familiar, evitando conflictos o resolviendo los mismos mediante mecanismos formales, con roles y responsabilidades definidas y una planificación estratégica compartida por todos los integrantes.

Pero en lo que no concuerda el presente trabajo con los autores es que el desconocimiento sobre la profesionalización surge como un rechazo al cambio, al considerar que definir un protocolo familiar implica un gasto y no una inversión para la empresa familiar. En este trabajo final de grado no se encuentran estos resultados.

En referencia al segundo objetivo específico los resultados muestran que las seis empresas familiares afirman no tener conocimientos sobre qué es un plan de sucesión y como implementarlo, aunque una de ellas manifiesta el deseo de implementarlo para incluir a la próxima generación (tercera generación en la empresa familiar). De las seis

empresas, solo cinco expresan el anhelo de incorporar a las próximas generaciones. En las respuestas se hace notorio el desconocimiento sobre qué implica un plan de sucesión, dado que el mismo es de vital importancia para la continuidad de la empresa, para que se logre una transmisión de mando y control a la próxima generación, que esa transición sea con éxito para garantizar la supervivencia de la empresa familiar. Para que la sucesión se pueda implementar y la misma sea un éxito es necesario que se incluya dentro de la planificación estratégica, como así también tener un protocolo familiar, herramienta de profesionalización que garantice un proceso sucesorio exitoso.

Se concuerda con la investigación realizada por Romero (2017) en la cual las empresas estudiadas demostraron intenciones de continuar y que esa continuidad sea en manos de la familia, es decir que la propiedad de la empresa no cambie, pero con una falta y desconocimiento sobre las herramientas de profesionalización (protocolo familiar y órganos de gobierno) sería poco probable que superen el traspaso generacional.

En conexión con el último objetivo específico, en los resultados podemos observar que cinco de las seis empresas familiares encuestadas consideran que se encuentra en la fase de expansión/ formalización, y una de ellas afirma ubicarse en la fase de madurez. De acuerdo al modelo evolutivo tridimensional, uno de los modelos que trata de explicar la estructura de las empresas familiares añadiendo la dimensión tiempo, permitiendo de este modo una visión del crecimiento de las empresas familiares. Razón por la cual podemos decir que dicha pregunta de la encuesta se responde sin el conocimiento sobre qué implica encontrarse en cada fase y que es el modelo evolutivo tridimensional. Hallarse en la fase de expansión/ formalización implica una etapa de crecimiento, donde se aplica la profesionalización en la empresa, donde existe una planificación estratégica, donde se hace visible una organización en la empresa familiar. Y la etapa de madurez muestra una estructura organizacional estable, con niveles jerárquicos establecidos y un equipo dirigido por gerentes de alto nivel. Al indicar la fase de vida de una empresa familiar, se hace referencia al eje de la empresa. Se puede deducir que las empresas familiares encuestadas brindaron su respuesta de acuerdo a su intuición y entendimiento, haciendo notable una vez más que no poseen conocimientos sobre los diversos modelos que permiten estructurar a las empresas familiares y por lo tanto no poseen conocimientos sobre la profesionalización. Continuando con el modelo evolutivo tridimensional y observando las respuestas dadas por los encuestados podemos decir que desde el eje de

la empresa las seis organizaciones se encuentran en la etapa de arranque, dado que presentan una estructura informal en su organización, sin herramientas de profesionalización incorporadas, con una única figura de mando y toma de decisiones centralizada.

Por los resultados mencionados se coincide la investigación de Bañegil Palacios, Hernández Linares, y Barriuso Iglesias (2012) que se refiere al interés de aplicar un protocolo familiar para asegurar la continuidad de la empresa, dado que dicho instrumento colabora efectivamente en el proceso sucesorio, mejora la tasa de supervivencia y ayuda a la resolución de conflictos entre los integrantes.

Los resultados de este trabajo final de grado indican que una de las seis empresas familiares logra con éxito la transición del proceso sucesorio. No surgen conflictos por tratarse de una situación particular que obliga a los integrantes de la empresa familiar el traspaso generacional para que la organización sobreviva, luego del fallecimiento de su figura de mando. Dicha transición se realiza con triunfo dado que influyen otros factores que facilitan este proceso que se produce de forma natural.

#### *Limitaciones y fortalezas de la investigación*

Como limitación se destaca la baja muestra, en una población que cuenta con aproximadamente 3017 pymes, por lo cual no se puede inferir que los resultados sean una representatividad de la situación del resto de las empresas ubicadas en la provincia de Catamarca.

Otra limitación es la carencia del tiempo para contactar las empresas familiares y recolectar información sobre investigaciones relacionadas a la profesionalización de empresas familiares.

Contactar a las empresas de la localidad es una limitación en tiempos de pandemia, situación atípica que toca vivir y origina condicionamientos en la comunicación.

Con la restricción en la comunicación se produce la limitación en la información que proporcionan las empresas al momento de la encuesta. La muestra puede ser mayor, pero la falta de respuestas por parte de algunas organizaciones provoca que la muestra sea más pequeña, por otro lado la escasez de respuestas por parte de las empresas no permite obtener un mayor conocimiento sobre las mismas.

Encontrar empresas que no poseen una segunda generación es una limitación para dar respuesta al planteamiento del problema y los objetivos.

Resultan ser limitaciones para esta investigación ya que no aportan los datos necesarios para poder dar respuesta a los objetivos del trabajo.

Como fortaleza se destaca conocer a las empresas investigadas y obtener información de fuente primaria.

Otra fortaleza es encontrar empresas con larga trayectoria, muchos años de vida, lo que permite obtener información de gran riqueza para responder a los objetivos planteados y la problemática de la investigación.

Una destacada fortaleza es el conocimiento adquirido en la temática de profesionalización de empresas familiares y la importancia de implementar las herramientas que propone dicha profesionalización, como así también la importancia de las empresas familiares en la economía de un país o región.

### *Conclusión*

La profesionalización en las empresas familiares es un factor clave para la supervivencia de las mismas, mediante las herramientas que la componen logra organizar y darle estructura a las empresas familiares. Como la mayoría de ellas no cuentan con niveles jerárquicos establecidos, ni funciones delimitadas, donde la responsabilidad y toma de decisiones recae sobre una única figura, el fundador.

Las empresas familiares nacen con una figura de mando que corresponde al fundador, el cual al ver crecer la empresa desea que la misma perdure en el tiempo y que sus próximas generaciones continúen con el negocio familiar. Sin embargo esto no resulta fácil con la falta de herramientas que guíen la incorporación de las próximas generaciones. Los conflictos que surjan de esta falta de planificación y estructuración ponen en peligro a la empresa familiar.

En las empresas investigadas se observa que las mismas sobreviven sin herramientas de profesionalización, lo cual responde que la falta de las mismas no produce su muerte prematura y que existen otras variables que influyen en la muerte de las mismas. No obstante, las empresas entrevistadas presentan una estructura de toma de decisiones centrada en una única figura de mando, lo que permite deducir que las mismas sobreviven gracias a la capacidad de intuición y visión que aún posee el líder.

El desconocimiento sobre la importancia de profesionalizar las empresas familiares por parte de los integrantes de las mismas hace peligrar su continuidad, si bien es claro que no es la única variable que influye, contar con un protocolo familiar evita y

permite resolver los conflictos familiares que surjan con la incorporación y/o la transferencia de generación. A través del protocolo familiar se puede planificar la sucesión de la empresa y lograr que la misma sea un éxito.

Una empresa familiar profesionalizada acepta la diversidad de pensamientos, lo que produce una toma de decisiones descentralizada, a diferencia de lo que sucede con las empresas familiares que investigamos.

Para las empresas familiares la profesionalización significa un gran reto, porque cargan con una tradición respecto a la toma de decisiones y forma de liderar que hace complejo el cambio. La falta de capacidad y conocimiento juegan un papel muy importante.

Para concluir se retoman los objetivos específicos y se analiza el cumplimiento de los mismo. El primer objetivo específico plantea determinar si los integrantes de las empresas familiares poseen algún grado de conocimiento sobre órganos de gobierno y protocolo familiar, con lo cual al observar los resultados se puede deducir que no poseen conocimientos certeros o específicamente técnicos sobre estos instrumentos de profesionalización. Aquella empresa que expresa conocer, no tiene el grado de conocimiento suficiente para aplicar dichos instrumentos.

El segundo objetivo busca responder cuál es el conocimiento sobre un plan de sucesión por parte de los integrantes de las empresas familiares, si tienen deseos de implementarlo o si se encuentran pronto a incorporar esta herramienta de profesionalización.

En las empresas se observa que no tienen conocimientos sobre un plan de sucesión, lo cual hace peligrar la continuidad de las mismas dado que no cuentan con una planificación respecto a la incorporación de las próximas generaciones. Incluso no poseen un plan de cómo guiar a las generaciones que ya trabajan en las empresas. Casi todas las organizaciones expresan su deseo de incorporar a las próximas generaciones y de perdurar en el tiempo, pero solo una tiene la intención de implementar un plan de sucesión.

Se confirma que las empresas presentan una falta de profesionalización, dado que los sucesores advierten que serán aceptados independientemente de sus capacidades, simplemente por ser miembros de la familia.

El tercer objetivo específico de este trabajo final de grado busca responder en qué fase de vida se encontraba la empresa familiar al momento del traspaso generacional y si

fue necesario que tengan conocimientos sobre las herramientas de profesionalización para superar dicho cambio. La respuesta indudablemente es que en el caso de las empresas investigadas no se cuenta con conocimientos en herramientas de profesionalización, aunque en algunas se aplican sin las especificaciones técnicas propias de cada herramienta lo que colaboró para que sigan en crecimiento.

Para estas empresas no es necesario tener conocimientos sobre herramientas de profesionalización para superar el traspaso generacional, aunque la transferencia de propiedad se da en una única empresa y fue un proceso corto por una situación inesperada, superada sin inconvenientes, dado que supo adaptarse a las circunstancias para que la empresa sobreviva.

Por último cabe destacar la importancia que tienen las empresas familiares en la economía de un país y una región. La provincia de Catamarca no es la excepción, la mayoría de las empresas ubicadas en ella son empresas familiares, las cuales generan una importante fuente de trabajo para la provincia y es por esa razón el interés de que perduren en el tiempo, pero no sólo que perduren sino que continúen creciendo e incorporen para ello las herramientas de profesionalización.

#### *Futuras líneas de investigación*

Este trabajo es un primer acercamiento en el tema de profesionalización en empresas familiares en la provincia de Catamarca, para futuras investigaciones se sugiere ampliar la muestra para realizar una mayor reflexión sobre el tema.

Buscar empresas familiares de la provincia que cuenten con herramientas de profesionalización para realizar una comparación entre las empresas profesionalizadas y no profesionalizadas, y poder obtener una conclusión sobre qué sucede con las que presentan herramientas y con las que no.

Incorporar algún instrumento que permita medir el grado de profesionalización de las empresas familiares y que él mismo determine las posibilidades de supervivencia de las mismas.

## Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., Gonzáles Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas Familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. Córdoba: Paragraph S.A.
- Arenas Cardona, H. A., y Rico Balvín, D. (2014). La Empresa Familiar, el Protocolo y la Sucesión Familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Bañegil Palacios, T. M., Hernández Linares, R., y Barriuso Iglesias, C. (2012). El Protocolo Familiar y Sus Instrumentos de Desarrollo en las Empresas Familiares de Extremadura. *Tourism y Management Studies*(8), 2182-8458.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2017). *Empresas Familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Dodero, S. (2002). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Gallo, M. A. (1995). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Praxis.
- Gallo, M. Á., y Amat, J. M. (2003). *Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias*. Barcelona: Deusto.
- Gersick , K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., y Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation Life cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gersik, K. E. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas Familiares Reto al destino Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica.
- Romero, D. L. (2017). Las Empresas Familiares y su Profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares. Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Sánchez-Crespo Casanova, A. J., Ballber Sánchez, A., Y Sánchez y Sánchez, A. M. (2005). *Empresa familiar. Manual para empresarios: Claves legales para su correcta organización y continuidad*. Barcelona: Deusto.

- Serna Gómez, H., y Suárez Ortiz, E. (2005). *La empresa familiar estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis.
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171.
- Urrea Arbeláez, J. (2003). Gobernabilidad de la Empresa de Familia. *Universidad EAFIT*(129).
- Ward, J. (2006). *El Éxito en los Negocios de Familia*. Bogotá: Norma.

## Anexos

### *Anexo 1: 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 Córdoba María Eugenia, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es Investigar por fines académicos, para elaborar el trabajo final de grado de la carrera Contador Público, tema Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares. ¿La falta de profesionalización lleva a la muerte prematura de las empresas familiares? Una aproximación post-mortem para las empresas familiares.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 40 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 de 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 parecen 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 este haya concluido. Para esto, puedo contactar a *Córdoba María Eugenia*.

---

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

*Anexo 2: Encuesta a empresas familiares*

1. Razón social
2. ¿Su empresa es una sociedad?
3. En el caso que su respuesta anterior fue afirmativa. ¿Cuál es el tipo societario?
4. Antigüedad de la empresa
5. Rubro de la empresa
6. Breve descripción de la actividad que realiza
7. ¿La empresa continúa en actividad?
8. ¿Por qué considera que es o no es una empresa familiar?
9. ¿La empresa posee una misión y visión definida?
10. ¿Los integrantes de la empresa conocen la misión y visión?
11. ¿Posee niveles jerárquicos?
12. Si su respuesta anterior fue afirmativa. ¿Podría realizar una breve descripción de los niveles jerárquicos de su empresa?
13. ¿Cuántas generaciones familiares trabajan en la empresa?
14. ¿Trabajan familiares políticos?
15. En el caso que la respuesta anterior sea negativa. ¿Cuál es el motivo?
16. ¿Qué integrantes del grupo familiar trabajan en la empresa?
17. ¿Tienen empleados que no pertenezcan al grupo familiar?
18. Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿Qué cantidad?
19. ¿Cómo están distribuidos los cargos o funciones en la empresa?
20. ¿Por qué miembro del grupo familiar se encuentra la empresa liderada?
21. ¿La gerencia se compone por miembros del grupo familiar o por gente externa a la familia?
22. ¿Las funciones del personal están claramente definidas?
23. ¿Quién define las funciones del personal?
24. ¿La toma de decisiones se centra en el nivel de mando alto o entre todos los integrantes del grupo familiar?
25. ¿Realizan reuniones para tratar cuestiones referidas a la empresa?
26. En el caso que la respuesta anterior sea afirmativa. ¿Participan todos los miembros del grupo familiar o todos los integrantes de la empresa (incluido los empleados)?

27. En el caso que realicen reuniones. ¿Con qué periodicidad?
28. ¿Tiene conocimientos sobre qué es una asamblea familiar?
29. Si su respuesta anterior fue afirmativa. ¿La implementan en su empresa?
30. ¿Tiene conocimientos sobre qué es un consejo familiar?
31. Si su respuesta anterior fue afirmativa. ¿Lo implementan en su empresa?
32. ¿La empresa tiene definida una planificación estratégica?
33. ¿Tiene conocimientos sobre qué es un órgano de gobierno en las empresas familiares?
34. Si la respuesta anterior es afirmativa. ¿Lo implementan en su empresa?
35. ¿Conoce lo que es un protocolo familiar?
36. En el caso que su respuesta anterior sea afirmativa. ¿Su empresa tiene un protocolo familiar?
37. ¿La empresa proyecta continuar en el futuro con la incorporación de las próximas generaciones?
38. En el caso que su empresa se encuentre integrada por una segunda o tercera generación. ¿Cómo fue la incorporación a la empresa de esos integrantes? ¿Qué cargos ocupan al momento de su incorporación?
39. ¿Usted considera que los miembros del grupo familiar que ocupan cargos gerenciales, se encuentran capacitados para el puesto?
40. Continuando con la pregunta anterior. ¿Qué nivel de capacitación poseen?
41. ¿Conoce lo que es un plan de sucesión?
42. Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿Su empresa tiene un plan de sucesión o se encuentra en elaboración?
43. ¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa?
  - Arranque
  - Expansión/Formalización
  - Madurez
44. ¿Cuál cree que fue la causa por la que la empresa no continuó en actividad?
45. ¿Hasta qué generación familiar llegó su empresa?

*Anexo 3: Documento de consentimiento informado Farmacia Esquiú*

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 *Córdoba María Eugenia*, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es *Investigar por fines académicos, para elaborar el trabajo final de grado de la carrera Contador Público, tema Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares. ¿La falta de profesionalización lleva a la muerte prematura de las empresas familiares? Una aproximación post-mortem para las empresas familiares.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 40 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 de 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 parecen 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 *Córdoba María Eugenia*. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Investigar por fines académicos, para elaborar el trabajo final de grado de la carrera Contador Público, tema Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares. ¿La falta de*

profesionalización lleva a la muerte prematura de las empresas familiares? Una aproximación post-mortem para las empresas familiares.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 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 *Córdoba María Eugenia*.



Michelis Fernando

10 de Mayo de 2020

---

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

*Anexo 4: Encuesta a empresa familiar Farmacia Esquiú*

1. Razón social  
Michelis Fernando. (Farmacia Esquiú).
2. ¿Su empresa es una sociedad?  
No.
3. En el caso que su respuesta anterior fue afirmativa. ¿Cuál es el tipo societario?
4. Antigüedad de la empresa  
90 años.
5. Rubro de la empresa  
Farmacia.
6. Breve descripción de la actividad que realiza  
Comercialización de medicamentos y perfumería.
7. ¿La empresa continúa en actividad?  
Si.
8. ¿Por qué considera que es o no es una empresa familiar?  
Porque esta farmacia me ha sido heredada de mi tía, que la heredó de su padre, el primer dueño familiar.
9. ¿La empresa posee una misión y visión definida?  
No.
10. ¿Los integrantes de la empresa conocen la misión y visión?
11. ¿Posee niveles jerárquicos?  
Si.
12. Si su respuesta anterior fue afirmativa. ¿Podría realizar una breve descripción de los niveles jerárquicos de su empresa?  
Jerarquía simple de propietario y jefe y un empleado, y, por otra parte, hay jerarquía de incumbencias legales sobre la dirección técnica de la farmacia que me vuelve principal responsable de todas las actividades sanitarias que se realicen.
13. ¿Cuántas generaciones familiares trabajan en la empresa?  
2
14. ¿Trabajan familiares políticos?  
No.

15. En el caso que la respuesta anterior sea negativa. ¿Cuál es el motivo?  
Porque la familia política no quiere involucrarse.
16. ¿Qué integrantes del grupo familiar trabajan en la empresa?  
Madre e hijo.
17. ¿Tienen empleados que no pertenezcan al grupo familiar?  
Si.
18. Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿Qué cantidad?  
1
19. ¿Cómo están distribuidos los cargos o funciones en la empresa?  
Jefe/propietario/director técnico y empleados como auxiliares farmacéuticos.
20. ¿Por qué miembro del grupo familiar se encuentra la empresa liderada?  
Por mi (3ra generación).
21. ¿La gerencia se compone por miembros del grupo familiar o por gente externa a la familia?  
Familiar.
22. ¿Las funciones del personal están claramente definidas?  
Si.
23. ¿Quién define las funciones del personal?  
Yo (Hijo/3ra generación).
24. ¿La toma de decisiones se centra en el nivel de mando alto o entre todos los integrantes del grupo familiar?  
Hay decisiones mixtas.
25. ¿Realizan reuniones para tratar cuestiones referidas a la empresa?  
Si.
26. En el caso que la respuesta anterior sea afirmativa. ¿Participan todos los miembros del grupo familiar o todos los integrantes de la empresa (incluido los empleados)?  
Miembros del grupo familiar.
27. En el caso que realicen reuniones. ¿Con qué periodicidad?  
Muy poco.
28. ¿Tiene conocimientos sobre qué es una asamblea familiar?  
No.

29. Si su respuesta anterior fue afirmativa. ¿La implementan en su empresa?

30. ¿Tiene conocimientos sobre qué es un consejo familiar?

No.

31. Si su respuesta anterior fue afirmativa. ¿Lo implementan en su empresa?

32. ¿La empresa tiene definida una planificación estratégica?

En proceso.

33. ¿Tiene conocimientos sobre qué es un órgano de gobierno en las empresas familiares?

No.

34. Si la respuesta anterior es afirmativa. ¿Lo implementan en su empresa?

35. ¿Conoce lo que es un protocolo familiar?

No.

36. En el caso que su respuesta anterior sea afirmativa. ¿Su empresa tiene un protocolo familiar?

37. ¿La empresa proyecta continuar en el futuro con la incorporación de las próximas generaciones?

Me gustaría, pero esas son decisiones que no deberán depender de mí, sino de las próximas generaciones.

38. En el caso que su empresa se encuentre integrada por una segunda o tercera generación. ¿Cómo fue la incorporación a la empresa de esos integrantes? ¿Qué cargos ocupan al momento de su incorporación?

Estudí y me recibí para hacerme cargo de la empresa, mi trabajo como profesional lo sabía, solo me tomé un tiempo para aprender a administrar la farmacia para tomar el control total.

39. ¿Usted considera que los miembros del grupo familiar que ocupan cargos gerenciales, se encuentran capacitados para el puesto?

No tenemos cargos gerenciales.

40. Continuando con la pregunta anterior. ¿Qué nivel de capacitación poseen?

Experiencia

Estudios de grado.

41. ¿Conoce lo que es un plan de sucesión?

No.

42. Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿Su empresa tiene un plan de sucesión o se encuentra en elaboración?
43. ¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa?  
Expansión/Formalización.
44. ¿Cuál cree que fue la causa por la que la empresa no continuó en actividad?  
No corresponde a mi situación la pregunta. Mi empresa sigue.
45. ¿Hasta qué generación familiar llegó su empresa?  
No corresponde a mi situación la pregunta. Mi empresa sigue.

Anexo 5: Documento de consentimiento informado La Candelaria

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 *Córdoba María Eugenia*, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es *Investigar por fines académicos, para elaborar el trabajo final de grado de la carrera Contador Público, tema Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares. ¿La falta de profesionalización lleva a la muerte prematura de las empresas familiares? Una aproximación post-mortem para las empresas familiares.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 40 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 de 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 parecen 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 Córdoba María Eugenia. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es Investigar por fines académicos, para elaborar el trabajo final de grado de la carrera Contador Público, tema Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares. ¿La falta de

profesionalización lleva a la muerte prematura de las empresas familiares? Una aproximación post-mortem para las empresas familiares.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 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 *Córdoba María Eugenia*.



Nora Fabiana Fabián

10 de Mayo de 2020

---

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

*Anexo 6: Encuesta empresa familiar La Candelaria*

1. Razón social  
La Candelaria.
2. ¿Su empresa es una sociedad?  
No.
3. En el caso que su respuesta anterior fue afirmativa. ¿Cuál es el tipo societario?
4. Antigüedad de la empresa  
12 años.
5. Rubro de la empresa  
Gastronomía.
6. Breve descripción de la actividad que realiza  
Se realizan dulces y mermeladas artesanales, sin conservantes artificiales.
7. ¿La empresa continúa en actividad?  
Si.
8. ¿Por qué considera que es o no es una empresa familiar?  
Porque cada rol dentro de la empresa está cubierto por un integrante de la familia.
9. ¿La empresa posee una misión y visión definida?  
Si.
10. ¿Los integrantes de la empresa conocen la misión y visión?  
Los integrantes conocen la misión y visión y es compartida por todos los integrantes.
11. ¿Posee niveles jerárquicos?  
No.
12. Si su respuesta anterior fue afirmativa. ¿Podría realizar una breve descripción de los niveles jerárquicos de su empresa?
13. ¿Cuántas generaciones familiares trabajan en la empresa?  
2
14. ¿Trabajan familiares políticos?  
Si.
15. En el caso que la respuesta anterior sea negativa. ¿Cuál es el motivo?
16. ¿Qué integrantes del grupo familiar trabajan en la empresa?

Madre, hijas e hijo político.

17. ¿Tienen empleados que no pertenezcan al grupo familiar?

No.

18. Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿Qué cantidad?

19. ¿Cómo están distribuidos los cargos o funciones en la empresa?

(No respondió)

20. ¿Por qué miembro del grupo familiar se encuentra la empresa liderada?

Madre.

21. ¿La gerencia se compone por miembros del grupo familiar o por gente externa a la familia?

Grupo familiar.

22. ¿Las funciones del personal están claramente definidas?

Si.

23. ¿Quién define las funciones del personal?

Se define democráticamente, no hay una sola persona que defina las funciones

24. ¿La toma de decisiones se centra en el nivel de mando alto o entre todos los integrantes del grupo familiar?

Entre todos los integrantes del grupo familiar.

25. ¿Realizan reuniones para tratar cuestiones referidas a la empresa?

Si.

26. En el caso que la respuesta anterior sea afirmativa. ¿Participan todos los miembros del grupo familiar o todos los integrantes de la empresa (incluido los empleados)?

Todos los miembros del grupo familiar.

27. En el caso que realicen reuniones. ¿Con qué periodicidad?

Semanal.

28. ¿Tiene conocimientos sobre qué es una asamblea familiar?

Si.

29. Si su respuesta anterior fue afirmativa. ¿La implementan en su empresa?

Si.

30. ¿Tiene conocimientos sobre qué es un consejo familiar?

No.

31. Si su respuesta anterior fue afirmativa. ¿Lo implementan en su empresa?
32. ¿La empresa tiene definida una planificación estratégica?  
No.
33. ¿Tiene conocimientos sobre qué es un órgano de gobierno en las empresas familiares?  
No.
34. Si la respuesta anterior es afirmativa. ¿Lo implementan en su empresa?
35. ¿Conoce lo que es un protocolo familiar?  
No.
36. En el caso que su respuesta anterior sea afirmativa. ¿Su empresa tiene un protocolo familiar?
37. ¿La empresa proyecta continuar en el futuro con la incorporación de las próximas generaciones?  
Si.
38. En el caso que su empresa se encuentre integrada por una segunda o tercera generación. ¿Cómo fue la incorporación a la empresa de esos integrantes? ¿Qué cargos ocupan al momento de su incorporación?  
La segunda generación se incorporó haciendo tareas sencillas y aprendiendo el oficio.
39. ¿Usted considera que los miembros del grupo familiar que ocupan cargos gerenciales, se encuentran capacitados para el puesto?  
Sí, pero siempre abierto a más capacitaciones.
40. Continuando con la pregunta anterior. ¿Qué nivel de capacitación poseen?  
Cursos de Capacitación.
41. ¿Conoce lo que es un plan de sucesión?  
No.
42. Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿Su empresa tiene un plan de sucesión o se encuentra en elaboración?
43. ¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa?  
Expansión/Formalización
44. ¿Cuál cree que fue la causa por la que la empresa no continuó en actividad?
45. ¿Hasta qué generación familiar llegó su empresa?

*Anexo 7: Documento de consentimiento informado Ocampo e hijos*

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 *Córdoba María Eugenia*, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es *Investigar por fines académicos, para elaborar el trabajo final de grado de la carrera Contador Público, tema Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares. ¿La falta de profesionalización lleva a la muerte prematura de las empresas familiares? Una aproximación post-mortem para las empresas familiares.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 40 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 de 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 parecen 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 *Córdoba María Eugenia*. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Investigar por fines académicos, para elaborar el trabajo final de grado de la carrera Contador Público, tema Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares. ¿La falta de*

profesionalización lleva a la muerte prematura de las empresas familiares? Una aproximación post-mortem para las empresas familiares.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 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 *Córdoba María Eugenia*.



Ocampo Gabriel Emmanuel

10 de Mayo de 2020

---

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

*Anexo 8: Encuesta a empresa familiar Ocampo e hijos*

1. Razón social  
Ocampo e hijos.
2. ¿Su empresa es una sociedad?  
No.
3. En el caso que su respuesta anterior fue afirmativa. ¿Cuál es el tipo societario?
4. Antigüedad de la empresa  
6 años.
5. Rubro de la empresa  
Verdulería y frutería
6. Breve descripción de la actividad que realiza  
Venta por mayor de verduras y frutas.
7. ¿La empresa continúa en actividad?  
Si.
8. ¿Por qué considera que es o no es una empresa familiar?  
Porque ha sido lograda por la contribución y el esfuerzo familiar.
9. ¿La empresa posee una misión y visión definida?  
Si.
10. ¿Los integrantes de la empresa conocen la misión y visión?  
Si. Porque quedará para los hijos y nietos.
11. ¿Posee niveles jerárquicos?  
No.
12. Si su respuesta anterior fue afirmativa. ¿Podría realizar una breve descripción de los niveles jerárquicos de su empresa?
13. ¿Cuántas generaciones familiares trabajan en la empresa?  
2
14. ¿Trabajan familiares políticos?  
No.
15. En el caso que la respuesta anterior sea negativa. ¿Cuál es el motivo?  
Porque tienen otros empleos.
16. ¿Qué integrantes del grupo familiar trabajan en la empresa?  
Padre e hijos.

17. ¿Tienen empleados que no pertenezcan al grupo familiar?  
Si.
18. Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿Qué cantidad?  
8
19. ¿Cómo están distribuidos los cargos o funciones en la empresa?  
Cajero, Vendedores y cargadores.
20. ¿Por qué miembro del grupo familiar se encuentra la empresa liderada?  
Padre.
21. ¿La gerencia se compone por miembros del grupo familiar o por gente externa a la familia?  
Familia.
22. ¿Las funciones del personal están claramente definidas?  
Si.
23. ¿Quién define las funciones del personal?  
Padre.
24. ¿La toma de decisiones se centra en el nivel de mando alto o entre todos los integrantes del grupo familiar?  
Padre.
25. ¿Realizan reuniones para tratar cuestiones referidas a la empresa?  
No.
26. En el caso que la respuesta anterior sea afirmativa. ¿Participan todos los miembros del grupo familiar o todos los integrantes de la empresa (incluido los empleados)?
27. En el caso que realicen reuniones. ¿Con qué periodicidad?
28. ¿Tiene conocimientos sobre qué es una asamblea familiar?  
No.
29. Si su respuesta anterior fue afirmativa. ¿La implementan en su empresa?
30. ¿Tiene conocimientos sobre qué es un consejo familiar?  
No.
31. Si su respuesta anterior fue afirmativa. ¿Lo implementan en su empresa?
32. ¿La empresa tiene definida una planificación estratégica?  
En proceso.

33. ¿Tiene conocimientos sobre qué es un órgano de gobierno en las empresas familiares?  
No.
34. Si la respuesta anterior es afirmativa. ¿Lo implementan en su empresa?
35. ¿Conoce lo que es un protocolo familiar?  
No.
36. En el caso que su respuesta anterior sea afirmativa. ¿Su empresa tiene un protocolo familiar?
37. ¿La empresa proyecta continuar en el futuro con la incorporación de las próximas generaciones?  
Si, nietos.
38. En el caso que su empresa se encuentre integrada por una segunda o tercera generación. ¿Cómo fue la incorporación a la empresa de esos integrantes? ¿Qué cargos ocupan al momento de su incorporación?  
(No respondió).
39. ¿Usted considera que los miembros del grupo familiar que ocupan cargos gerenciales, se encuentran capacitados para el puesto?  
Si.
40. Continuando con la pregunta anterior. ¿Qué nivel de capacitación poseen?  
Experiencia  
Estudios de grado  
Estudios de posgrado.
41. ¿Conoce lo que es un plan de sucesión?  
No.
42. Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿Su empresa tiene un plan de sucesión o se encuentra en elaboración?  
Por el momento se encuentra en elaboración.
43. ¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa?  
Expansión/Formalización.
44. ¿Cuál cree que fue la causa por la que la empresa no continuó en actividad?
45. ¿Hasta qué generación familiar llegó su empresa?