

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

**La importancia de la falta de profesionalización en la muerte prematura de las
empresas familiares**

**La necesaria profesionalización de empresas familiares y su subsistencia en
Catamarca 2020**

**The necessary professionalization of family businesses and their subsistence in
Catamarca 2020**

Autor: Carrizo, Nazareno

Legajo: VCPB 14394

DNI: 37.306.726

Director de TFG: Salvia, Nicolás

Argentina, Julio, 2020

Resumen

Las empresas familiares son la forma de organización con fines de lucro más difundida, no sólo por el tipo de estructura sino también por ser las mayores generadoras de empleo. Pero también presentan una alta tasa de mortalidad si algunos aspectos alarmantes no se enmiendan con tiempo suficiente para amortiguar el impacto de una decadencia y muerte prematuras, como son la falta de una profesionalización adecuada, la ausencia de un protocolo conveniente o no contar con asesoramiento contable durante la gestión. Es por ello que el presente trabajo se encaró con el objetivo de demostrar de qué manera la ausencia de una oportuna profesionalización destruyó la existencia de empresas familiares en la provincia de Catamarca. Se ha trabajado sobre una muestra de cinco empresas ya desaparecidas, y las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas se plasmaron mediante un análisis íntegro en los resultados de la investigación. Se elaboró un estudio explicativo, abordado con un enfoque cualitativo, no experimental y transversal. A la información hasta allí procesada se la comparó teniendo en cuenta un protocolo familiar, una debida profesionalización y la intervención de un contador público en las organizaciones, para llegar a la conclusión de cómo su ausencia y/o subestimación incidió en la muerte de las empresas seleccionadas.

Palabras claves: empresa familiar, protocolo, profesionalización, contador público.

Abstract

Family Business are the most important pro-profit organizations, not only due to their structure but also because they produce employment. However, they are condemned to failure if some aspects such as the lack of professionalism, conventions, and accounting advice are not considered. The aim of this research work is to evidence how the lack of professionalism caused the disappearance of family businesses in Catamarca province. This research was based on the analysis of a sample of five bankrupt family business companies and the retrieved results that were obtained from several interviews done during this research. A qualitative research method, not experimental and transversal was used in this research work. The information processed was compared considering a family convention, a timely professionalism and a due accounting advice. The results of this analysis showed that the lack of these elements led to the bankrupt and disappearance of the selected family businesses above mentioned.

Keywords: family business – convention – professionalism – accounting advice.

Índice

Introducción	1
Métodos	15
Diseño	15
Participantes	16
Instrumentos	17
Análisis de Datos	17
Resultados	18
Discusión	24
Referencias.....	34
Anexo I: Documento de consentimiento informado	40
Consentimiento Informado para Participantes de Investigación.....	40
Anexo II: Entrevistas	42
Modelo de preguntas para las entrevistas	42

Introducción

Dentro de las organizaciones empresariales existe la denominada empresa familiar, considerada como la estructura productiva más longeva de la humanidad y caracterizada por pertenecer a una familia durante una o más generaciones con un rol fundamental en la economía de cada país (Camino Mogro y Bermudez Barrezueta, 2018).

Una característica relevante de la empresa familiar radica en la adecuada administración del tiempo que se pueda dedicar a una unidad de negocio persiguiendo fines de lucro, y cuya vocación fundamental es trascender en el tiempo a través de futuras generaciones descendientes del fundador original (Iturralde y Pellarolo, 2018).

Existen distintas definiciones de lo que es una empresa familiar. Entre otras, según Belausteguigoitia (2010) citado por Gaona Tamez, Hernández Sandoval y Aguilera Mancilla (2019), la empresa familiar es una organización que está controlada y dirigida por una o varias familias.

Así mismo, Iturralde y Pellarolo (2018) consignaron que la Escuela de Negocios EAE Business School conceptualizó que las empresas familiares son compañías creadas y gestionadas por una sola familia. En la práctica se materializa de diferente manera y debe incluir el aspecto de la sucesión. Así, en el contexto profesional, se define empresa familiar como aquella cuyo patrimonio y gobierno están ejercidos por los miembros de una o varias familias, y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa de la mano de la generación familiar.

Resulta interesante el concepto de Tapies (2011) citado por Curletto y Soler (2016) donde expuso que no es imaginable un país sin empresas familiares. Ya sea grandes, pequeñas o medianas, en suma todas ellas sin dudas participan en primera persona en el proceso de creación y soporte de riqueza y son las que activamente mantienen vivo el pulso del progreso y la economía nacionales.

Pérez Molina (2012) citado por Iturralde y Pellarolo (2018) indicó que en 1982 se desarrolló la teoría de los tres círculos para dibujar la idea de una propiedad controlada por la familia, y la presencia de la misma en la empresa. Más adelante el autor, utilizando esta teoría, reformuló el gráfico interrelacionando los círculos entre sí, con la idea de demostrar la forma en que las empresas familiares se subdividen en tres grandes sistemas, los cuales

lejos de estar aislados unos de otros, se entrelazan y entrecruzan continuamente en el accionar cotidiano del negocio. Estos sistemas son la familia, la propiedad y la empresa. En la Figura 1 Modelo de los tres círculos, se ilustraron dichos sistemas y su entrelazamiento:

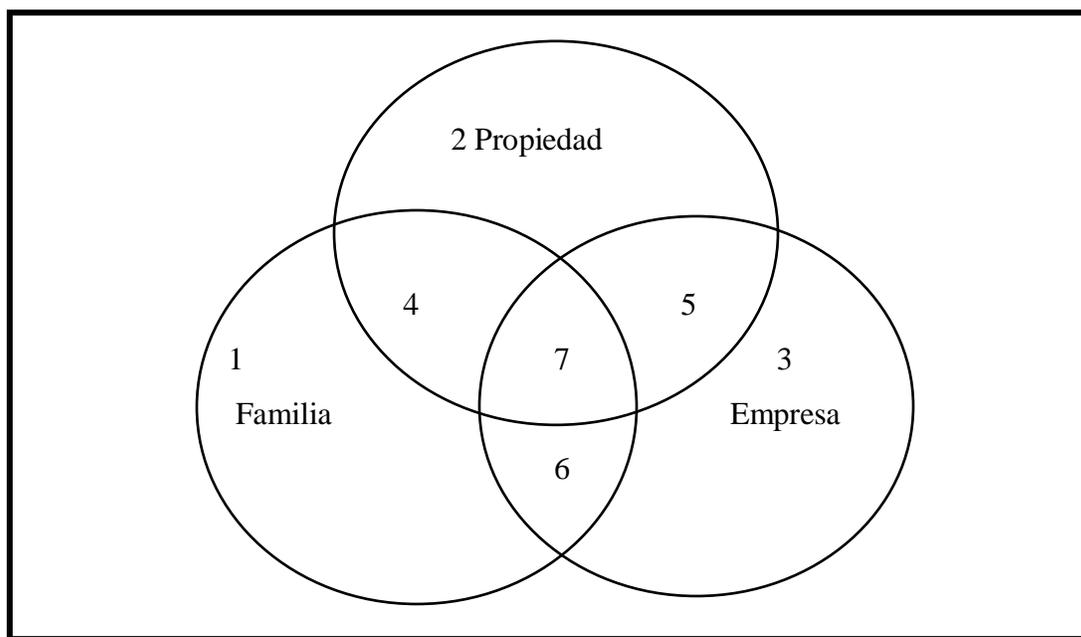


Figura 1. Modelo de los tres círculos. Elaboración propia Recuperado de Iturralde y Pellarolo (2018)

Iturralde y Pellarolo (2018) explicaron que en el círculo familia están incluidos todos los miembros del grupo familiar que forman parte del negocio, mientras que en el círculo empresa se considera incluido a todo el personal que trabaja en la misma y cobra una retribución económica por su trabajo y colaboración que es lo que le agrega valor a la empresa. Y por último, en el círculo propiedad se consideran comprendidos a los propietarios de las acciones de la empresa, con lo que ello conlleva en cuanto a derechos y deberes sobre ésta.

En definitiva, la empresa familiar es llevada adelante por un grupo familiar con el objetivo de obtener rendimiento y ser utilizado el mismo para el sustento de la familia. Se puede inferir que todas las definiciones viables giran en torno a este concepto básico.

Quizá sean las organizaciones primarias de origen más antiguo, y en muchos casos han evolucionado hasta llegar a ser grandes organizaciones como por ejemplo Arcor, Grupo Clarín, Tiendas Galver, BGH, etc.; además, inciden notoriamente en la economía de

cualquier país pero en el caso de Argentina en particular son muy importantes ya que gran parte de las pymes nacionales existentes, aproximadamente un 80% del total, tienen la estructura de empresa familiar (Curletto y Soler, 2016).

Según la definición de Romero (2018), en general las empresas son organizaciones creadas con fines de lucro que producen bienes o brindan servicios. También son organizaciones sociales, ya que están compuestas por personas que interactúan entre sí; pero en el caso de las empresas familiares toma importancia este concepto porque se agrega un componente adicional: algunos de los integrantes de la organización comparten una relación profesional y familiar al mismo tiempo.

Existen diversos aspectos que destacan la importancia de las empresas familiares y su contribución a la dinámica de la economía mundial, tales como su origen, evolución, dinámica interna, participación en el empleo y su tamaño referido a la productividad; de hecho cada vez se reconoce más la importancia de estas organizaciones en la generación de empleo y riqueza (Arrubla Franco, 2016).

En función del rol económico que cumplen estas empresas, la Fundación Observatorio PYME (FOP) advirtió sobre la baja cantidad de empresas por habitante que existen hoy en el país: cuando en Chile o Uruguay hay 58 y 48 empresas activas cada 1000 habitantes, en la Argentina se calcula que existen entre 14 y 20 solamente. Mientras que a nivel mundial se estima que el 68% de las empresas son de carácter familiar, en la Argentina las pequeñas y medianas empresas familiares representan un 80% de las empresas nacionales, conforman el 40% del Producto Bruto Interno y además todas ellas, en su mayoría muy pequeñas, llegan a cubrir el 70% de las actuales fuentes de empleo del país (Brizi, 2018).

Bazán (2016) también citado por Curletto y Soler (2016) explicó que si bien se ha demostrado la significación de las empresas familiares argentinas en el contexto y la economía nacional, lamentablemente el bajo nivel de sustentabilidad de las mismas es alarmante; en su gran mayoría, no logran consumir el desafío de la sucesión de una generación a otra.

Este tipo de empresas que tan bien reflejan el espíritu emprendedor tienen la particularidad, por otro lado, de presentar una elevada tasa de mortalidad. Según datos que

arrojó el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF) el 50% no supera los 10 años de vida y solo el 4% subsiste y llega a incorporar a la cuarta generación (Mafud, 2013).

En términos de lo dicho por el director de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), Cornide (2015) en un reportaje para la Revista CAME señaló que en los años 30 la edad promedio de las empresas familiares radicadas en el país llegaba a superar los 100 años, y actualmente no supera los 15 años; se ha comprobado que su vida promedio se acortó indisimuladamente, en contrapartida del aumento de su incidencia en la economía nacional.

Según el escenario en donde se desarrollen este tipo de compañías, se suelen caracterizar por su corta vida, fenómeno asociado a la inexistencia de planes estratégicos, a la informalidad en los procesos administrativos, al desconocimiento del protocolo familiar como instrumento de buen gobierno y a la falta de profesionalización adecuada (Pereyra, 2007).

Por otro lado, según lo señalado por Arrubla Franco (2016), el deceso de las pymes familiares latinoamericanas puede darse por factores tales como la ausencia total de procesos de planeación administrativa y financiera, el limitado acceso al crédito que poseen y su escasa capacidad productiva, lo que profundiza su condición de crisis y poca competitividad.

Rizo Rivas (2018) planteó que sin orden en la empresa familiar no hay eficiencia operativa y esto desencadena una serie de consecuencias que terminan inexorablemente en la desaparición de la empresa. La falta de hábitos o de normas que establezcan el orden son las principales causas de este deterioro: en las empresas familiares están relacionados directamente con el fundador, la familia y la falta de orden y normas en la misma; es decir, demuestran la ausencia de una herramienta clave: el protocolo familiar.

Tratando de definir el protocolo familiar, Corado Sánchez (2015) afirmó que el mismo es un instrumento esencial para la reglamentación de las relaciones entre los miembros de la empresa y la familia; permite controlar los problemas emergentes al momento de programar la titularidad de sucesión y gobierno de una empresa familiar y que pudieran perturbar las relaciones económicas, profesionales y hasta personales entre los miembros de la familia y los de la empresa.

El protocolo familiar es un documento que recoge los acuerdos de una familia empresarial. Su principal objetivo es definir las bases, normas y reglamentos que regulan todos los aspectos en donde se relacionan la familia y la empresa con la intención de evitar conflictos futuros. Desarrollarlo, no es sencillo. Se requieren acuerdos para establecer una guía de conductas: es un proceso de demanda, discusión y debate, pero la experiencia indica que quienes se disponen a encarar su realización parten de una confianza recíproca y buscan consolidar los lazos (Rizo Rivas, 2018).

El autor mencionado anteriormente también remarcó que el protocolo debería servir para definir la estrategia a seguir en las empresas familiares; determinar la participación de los familiares y sus sucesores; fijar las pautas para el trabajo; acordar las remuneraciones; determinar espacios para tomar decisiones; establecer los beneficios de los integrantes; especificar cómo prevenir y resolver conflictos; puntualizar cómo abordar nuevos negocios; regular relaciones entre familiares y colaboradores.

Si una empresa familiar no tiene un protocolo bien claro y preciso, cualquier problema puede convertirse en el principio del fin. Justamente, la importancia de aplicar un protocolo dentro de la empresa familiar radica en que permite solucionar las vicisitudes que surgen entre los familiares que en ella trabajan, además de crear un clima de trabajo ameno y profesional que garantice la continuidad de la compañía en el tiempo (Bonfiglio, 2019). Sin dudas, para que el protocolo tenga éxito es vital que todos los integrantes de la empresa familiar se comprometan a aplicarlo adecuadamente.

Por otro lado, es innegable que las empresas familiares han afrontado desde hace algunos años los retos que la globalización les impuso para poder competir en un nuevo orden económico. En escenarios inestables y cambiantes, tan frecuentes en Argentina, es necesario proveer conceptos, herramientas prácticas y tecnologías para que las empresas familiares permanezcan en el mercado, aseguren su crecimiento y puedan afrontar los desafíos de una competencia globalizada (Pereyra, 2007).

Según Rueda Galvis (2011) una de las grandes flaquezas de la empresa familiar suele enfocarse en dos cuestiones fundamentales: un erróneo patrón de gestión de recursos y la poca capacidad para enfocar estrategias de competencia. Se supone que los socios fundadores y los empleados vinculados en el entorno familiar son por lo general trabajadores expertos

en el proceso operativo, pero en el proceso administrativo y de gestión es donde suele aparecer la gran falencia; por ello no es desacertado considerar que los procesos de profesionalización son la herramienta adecuada para evitar el colapso y disminuir los índices de fracaso y mortalidad que ostentan las empresas familiares. Asimismo afirmó que miles de empresas exitosas han demostrado que mediante la profesionalización es posible desarrollar ventajas competitivas.

En la mirada de Lorente (2017) la profesionalización de la empresa implica la incorporación de cuadros directivos a la misma pero, primordialmente, es un proceso de transformación en varios aspectos claves: determinar la estrategia empresarial a mediano y largo plazo; definir las jerarquías en la organización y la asignación de responsabilidades; tomar decisiones de manera analítica, no intuitiva; establecer sistemas de control, informatizar los registros, codificar y estructurar la situación financiera.

A su vez, brindando otra perspectiva, Gimeno (2015) puntualizó que la profesionalización tiene que ver con la transformación de una organización basada en un funcionamiento intuitivo a otra basada en un funcionamiento analítico. Esto supone la incorporación de cambios profundos en el conjunto de la empresa, cambios en cómo se maneja la información, en la estructura organizativa y en la forma de elaborar estrategias.

Para que el proceso de profesionalización se pueda encarar eficientemente, el compromiso debe empezar por quienes ocupan los principales puestos dentro de la empresa. El no llevar a cabo la profesionalización es una de las razones fundamentales por las cuales hay mayores posibilidades de que una empresa familiar desaparezca a corto plazo (Gaona Tamez et al., 2019).

El proceso de profesionalización es un cambio progresivo de la concepción de todos los miembros de una organización, y para que se pueda concretar debe comenzar por la dirigencia que ocupa los puestos principales o jerárquicos (Belausteguigoitia, 2011).

En la idea de Gaona Tamez et al. (2019), la profesionalización puede ser de dos tipos: interna, donde el padre fundador toma la decisión de incrementar sus conocimientos, ya que estos no cubren el dominio de todas las actividades de la empresa; este mismo conocimiento se intentará inculcar y transmitir hacia todos los niveles de la organización. Externa, que

consiste en incorporar personal externo conocedor de las áreas necesarias para mejorar los procesos y la estructura empresarial.

Como otra visión del planteo, es importante tener en cuenta que la profesionalización implica un cambio de postura de todos los miembros de la familia que integran la empresa hacia una actitud más enfocada en la empresa que en las cuestiones familiares; quiere decir, cambiar la perspectiva del fundador y acordar que la empresa cuente con el auxilio de profesionales idóneos que exhiban óptimas capacidades, sean o no miembros de la familia (Pages, 2017).

Volviendo a Lorente (2017) el mismo remarcó el significado del experto independiente cuando expresó que la colaboración del mismo con el equipo jerárquico es de vital importancia en el proceso de profesionalización ya que, desde una primera mirada, permite que los directivos de la organización no pierdan de vista sus funciones del día a día dentro de la misma; y desde una segunda mirada, brinda un criterio ajeno de mucha consideración bajo su condición de independiente, el cual es ajeno a los dictámenes del órgano de control de la empresa. Todo esto, aparte de la colaboración avalada por sus conocimientos y experiencias en el asesoramiento diario.

La profesionalización de una empresa familiar es el proceso por el cual se logra implementar metodologías de trabajo de forma sistémica, que sean afines a los objetivos propuestos por la empresa familiar. Será exitosa si la empresa asume la misma como una estrategia de crecimiento, con la implementación de programas de capacitación y promoción, con el fin de evaluar objetivamente todos los niveles de la empresa y cada trabajador. Importarán los intereses de cada persona y el rol que desempeñan para motivarlos de manera que esos intereses sean acordes con los de la empresa y que se logren los fines para los que se dio origen a la misma (Rueda Galvis, 2011).

Se puede dar, al considerar la profesionalización de las empresas familiares, algunos impedimentos que puedan complicar el proceso. Por ejemplo, no delegar responsabilidad en otras personas: si los directivos no tienen la capacidad de delegar, el proceso de profesionalización no se logrará. Al delegar se puede medir las capacidades y nivel de compromiso de los miembros de las empresas familiares o no frente a la capacitación (Ward, 2006).

Otro impedimento puede ser el miedo al cambio tecnológico: en algunas empresas familiares debido a que los directivos y fundadores no cuentan con capacitación adecuada en elementos informáticos, que facilitarían las labores y aumentarían los niveles de productividad, no se logran los avances adecuados; se requiere inevitablemente que estos miembros se involucren en los procesos de capacitación para minimizar este limitante (Rueda Galvis, 2011).

A finales de los años 90 comenzó un fuerte desarrollo de las TIC (tecnologías de información y comunicación); la telefonía celular e internet son sus principales referentes que actúan como mediadores tecnológicos con un grado superlativo de aceptación por los jóvenes de la generación Y o *millennials*. Para estos individuos, por lo general miembros de la tercera generación, el uso de teléfonos y redes sociales son rutinarios, no ocurriendo lo mismo con personas de generaciones anteriores (Curletto y Soler, 2016).

No se puede menospreciar otro impedimento a la profesionalización, que es el desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno. Esto es, si los fundadores y directivos no tienen en cuenta la evolución del mercado donde operan y desconocen la realidad de su entorno, entonces no sentirán la necesidad de fortalecer la empresa. Por lo general, los fundadores no creen en los cambios debido a que hasta ese momento han logrado un crecimiento sólo por conocimiento empírico, y toda esta situación limita también el proceso de profesionalización (Ward, 2006).

Es menester entender que la profesionalización de la empresa familiar no es una opción, es una necesidad imperiosa para su desarrollo. Hasta se podría decir que es una obligación para cualquier negocio familiar, si es que la meta propuesta es sobrevivir más allá de la tercera generación. Las empresas familiares que crecieron necesitaron sí o sí profesionalizarse (Paci, 2019).

Flores Ortiz, Vega López y Chávez Moreno (2016) hicieron referencia en su estudio a que la profesionalización se entiende erróneamente como la incorporación a las responsabilidades directivas de personas ajenas a la familia, muy poco probable que se aplique en las empresas familiares. El primer error que se comete es que no se le da la suficiente importancia a la planificación estratégica a largo plazo; o sea, comprometerse a que del 100% de su tiempo, se trabaje 20-25% en los planes futuros sobre el negocio y no

sólo en las actividades del negocio. El segundo error es que la visión del propietario para la empresa familiar sólo la conoce él mismo.

Los mismos autores señalaron que en el ámbito de la empresa familiar se presenta el proceso de profesionalización en distintas etapas: empírica, liderazgo, autonomía y delegación. En función de esto, la empresa familiar comienza con el fundador dirigiendo empíricamente los procesos; luego se presenta una crisis de liderazgo cuando la empresa, al crecer, necesita de un líder que dirija adecuadamente y con principios de administración; luego los problemas en autonomía cuando la administración debe descentralizar decisiones y delegar responsabilidad y autoridad a sus colaboradores; todo este proceso conlleva a la etapa final del crecimiento: la delegación.

La figura del experto independiente no familiar y su contribución se trasunta en una importante intervención en la profesionalización y el cambio generacional. Por un lado, facilita al plantel directivo sus funciones diarias en la organización sin tener que abandonarlas; y por otro lado, aporta una visión ajena independiente, fuera de las opiniones del órgano de control de la empresa. Además aporta conocimientos concretos y su fluida experiencia obtenida durante la realización de su labor diaria, garantizando un exitoso proceso de transformación de la empresa (Lorente, 2017).

Valdez Andrade (2019) detalló que los lineamientos de una empresa dependen mayoritariamente de la persona a cargo de la administración; no es común tener en cuenta los preceptos sobre los que se basan las opciones elegidas para el logro de los objetivos, y es en ese momento donde ingresa la figura del contador. Es importante y necesaria su intervención, porque no sólo se ocupa de generar la información, sino que también la analiza y la interpreta, y de esta manera logra que su interpretación sea más accesible y que sirva para asesorar adecuadamente a los integrantes de la empresa familiar.

El mismo autor también destacó que aunque la organización fuese pequeña o grande, siempre necesita recurrir a un contador público, o para una simple consulta o para el manejo de su información contable; el trabajo en equipo con cada una de las áreas de la empresa es fundamental para el análisis y estudio que realice el contador, y si bien algunas de las actividades del profesional de ciencias económicas han sido reemplazadas por sistemas computarizados, sus conocimientos y servicios de consultoría son siempre requeridos si la

empresa quiere tener un adecuado control sobre la información de su avance y funcionamiento, niveles de acceso a financiamiento externo y situación fiscal.

Para Santander PYME (2018) el contador público es un profesional dedicado a ordenar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa, y uno de sus principales objetivos es generar informes financieros que permitan tomar decisiones analíticas; además, lleva los libros contables, registra movimientos y calcula el monto de los impuestos.

Por su lado, Serebrenik (2010) destacó que la figura del contador es relevante en las empresas familiares pues es la persona en quien la familia deposita su confianza para el buen manejo de los dineros de la empresa y en algunos casos también los personales; además, es quien puede diagnosticar las necesidades de capital, los riesgos fiscales y todo lo referido a temas financieros que involucren el desarrollo del negocio.

El propio autor también ha dejado en claro que el manejo contable depende mucho del tamaño de la empresa: una empresa pequeña no necesita auditorías externas pero si es una empresa grande, con amplia facturación o diversas líneas de productos y/o negocios, obviamente requerirá de un departamento financiero proactivo como así también de un auditor interno y externo, y en ese momento es donde surge la figura del contador o profesional en ciencias económicas que sin dudas podrá contribuir al mejoramiento de la administración.

El aporte del contador es clave porque posee conocimientos multidisciplinarios que además le permiten entender de negocios con un enfoque global y estratégico en un ambiente de alta competitividad. Esto demuestra que la profesionalización exige contar con expertos en algunas de las áreas trascendentes de la empresa familiar, y la contable es una de las más importantes (Santander PYME, 2018).

La familia es la más pequeña organización social humana, y a pesar de sus transformaciones, representa la estructura comunitaria que se ha mantenido más estable en el tiempo hasta nuestros días. Se funda en el matrimonio, o en un consentimiento mutuo, y responde a las necesidades de cuidado y desarrollo de los miembros que la componen. Las familias no sólo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de organizaciones (Jauregui, 2016).

En concordancia con la misma autoría del párrafo anterior, la empresa es una organización económica con capacidad de transformación continua: es creada, se desarrolla y se transforma, y su finalidad económica es determinante para definir direcciones. En sintonía con este proceso, la empresa familiar tiene la mismas características que cualquier otra pero la diferencia destacable es su conexión con una familia o grupo familiar que tienen a su cargo la dirección y el control de la misma.

Las principales características de la empresa familiar son las siguientes: la propiedad concentrada en un grupo familiar por un lado; el grupo familiar que participa en el gobierno y/o en la gestión de la empresa por otro lado; y por último la vocación de continuidad familiar, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia (Armengol, 2016).

Haciendo un análisis sobre el fenómeno de las empresas familiares, se puede observar una notoria diversidad de enfoques; de hecho, no existe concierto entre los especialistas acerca de una definición precisa de empresa familiar debido a la ambigüedad hipotética de dichas organizaciones, pero todos los conceptos teóricos coinciden en considerar que la interrelación entre familia, empresa y propiedad son sus características distintivas (Molina Parra, Botero Botero, y Montoya Monsalve, 2016).

Los mismos autores, en un intento de conceptualizar a las empresas familiares, afirman que una definición precisa está aún muy lejana; sin embargo, las caracterizan como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en manos de una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de los miembros de aquella y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa.

Las empresas familiares son el motor de la economía del desarrollo en el mundo y Argentina no es la excepción. Se calcula que entre el 80% y 90% de las empresas son familiares, con el impacto que eso genera en el empleo. Sin embargo, son muy pocas las que subsisten los cambios de generación. Se estima que, en Argentina, el 70% desaparece entre la primera y la segunda generación; un 30%, aproximadamente, la heredan los hijos; y solo un 5% llega a los nietos. (Tuma, 2019, p.01)

En referencia al concepto de protocolo familiar, y teniendo en cuenta su contenido y forma, Gandolfo (2013) lo puntualiza como un instrumento o un conjunto de los mismos

concertados por el propietario de común acuerdo con los demás integrantes de una empresa familiar. Dicho instrumento es aquél en el que se sistematiza un ejercicio jurídico complejo que comprende todos los aspectos que hacen falta para asegurar, dentro de las relaciones en la empresa familiar, un código de conducta así como también la continuidad, el desarrollo y el aseguramiento de la sucesión llegado el momento posterior a la defunción del propietario fundador.

El mismo autor señala además que el protocolo consiste en una reglamentación escrita, lo más específica posible, que esgrime la particularidad de actuar como un mecanismo preventivo de conflictos. Es decir, que constituye un instrumento escrito que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones entre la familia y la propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y su comunicación con terceros.

Para resumir, podemos detallar que entre los temas que resuelve un protocolo familiar se pueden mencionar los siguientes: 1. Las funciones y obligaciones que tendrá cada miembro de la familia dentro de la organización ya sea gerente, director o accionista; 2. Establecer si los hijos forman parte o no de la sociedad; 3. saber agregar en el momento oportuno a las nuevas generaciones en la empresa (Bonfiglio, 2019).

La empresa familiar se caracteriza por enfrentar distintos problemas durante su gestión, siendo los más relevantes los que se originan por el relevo generacional y por la falta de profesionalización. Al respecto, se considera que el cambio de liderazgo que tiene lugar con el relevo generacional es un momento crítico para las empresas familiares, aunque no es lo mismo si se suscita de la primera a la segunda generación a que sea a posteriori. Para lograr éxito, es importante una planificación con tiempo y con los acuerdos necesarios para la sucesión del negocio y también escoger el mejor momento o sea, cuando exista una buena situación familiar y empresarial (Familiares, Red de Catedras de Empresas, 2018).

En la línea del mismo autor, profesionalizar la empresa familiar consiste en preferir, antes que una dirección personalista, un modelo de toma de decisiones y gestión de la organización fundamentado en criterios económicos y empresariales que no signifique olvidar la familia, sino fusionarse con ella básicamente en la motivación familiar y el control de la propiedad. La profesionalización no sólo involucra incorporar profesionales externos

competentes, sino que se refiere más bien a una actitud mental de los propietarios y a una toma ordenada de decisiones, apostando al crecimiento más allá de cualquier interés particular.

Cuando el negocio familiar comienza a crecer exponencialmente, la profesionalización se vuelve una cuestión de vida o muerte; sin perder la esencia original y lo que pudo haber hecho especial a la firma, es necesario que haya una definición de los roles de la familia y profesionales externos para los cargos directivos buscando siempre la excelencia y el mejor talento venga de donde venga; en definitiva profesionalizar la empresa es el primer paso para una transformación institucional de la compañía, siendo un proceso que involucra a todos los integrantes de la misma y que lleva un tiempo para lograr su pleno desarrollo y excelencia (Del Campo, 2018).

Referido al proceso de profesionalización, otra idea conceptualiza que con el mismo se trata de dejar en claro las reglas de la empresa a los miembros que la conforman: es decir, definir el tipo de rol de cada integrante de la familia, determinar los sueldos del personal y los miembros jerárquicos y prevenir conflictos como la sucesión; de esta manera, se aumentarán considerablemente las probabilidades de que la empresa subsista y crezca en el futuro (Tuma, 2019).

Otra idea acerca de profesionalización es la que explica Lorente (2017) cuando afirma que es la clave para afrontar los procesos de internacionalización, innovación y dimensión; además de considerar que profesionalizar una empresa es el proceso por el cual una organización pasa de tomar las decisiones de forma intuitiva a una organización que toma decisiones de forma analítica.

Así mismo, el mencionado autor también discurre que la profesionalización no tiene nada que ver con que las personas que dirigen la empresa sean integrantes o no de la familia, sino más bien con la idea de cómo se dirige un negocio, y esto está relacionado con la formación y la experiencia de las personas que lo componen. El nivel de profesionalización depende del tamaño, complejidad y necesidad de la compañía; y es necesario identificar con alguna precisión el momento adecuado para iniciar dicha etapa.

La incorporación de un profesional no familiar puede ser relevante cuando la familia enfrenta la problemática devenida del plan estipulado originalmente. El mayor problema que

tendrían es adoptar un estilo de administración basada en los requerimientos de una empresa más grande y compleja. Si la empresa sigue creciendo, los métodos instintivos de la primera etapa ya necesitan dar lugar a un manejo profesionalizado de la empresa, o sea, con un criterio basado en una planificación y control de crecimiento mediante el aprovechamiento de planes estratégicos de gestión (Castilla, 2014).

Cabe destacar que el Global Índice de Family Business, que incluye 500 casos de empresas familiares que están entre las que más facturan en el mundo, arrojó un interesante dato de que sólo el 27% de ellas son comandadas por líderes familiares. Las demás tienen al frente a un management profesional (Paci, 2019).

La empresa familiar debe considerar la profesionalización como un desafío inmediato a cumplir, que sin dudas ayudará a la transformación y evolución de la compañía en su logro por alcanzar mayores niveles de productividad, competencia y permanencia en el mercado, convirtiéndose en una de las herramientas estratégicas que permite enfrentar los desafíos devenidos por la globalización. Ello implica la incorporación de personal altamente capacitado y cuya intervención signifique enriquecer dicho avance con sus conocimientos y capacidad, además de estructurar programas de formación adecuada al proceso de gestión (Rueda Galvis, 2011).

Una de las decisiones referida a la profesionalización de una empresa familiar es la incorporación de un profesional en ciencias económicas, capacitado e idóneo, quien a partir de su conocimiento y experiencia pueda contribuir al mejoramiento constante de la administración de la empresa. Su incorporación puede suscitar algún rechazo cuando el empresario ve en él sólo un técnico o un mero liquidador de impuestos, cuando en la realidad su intervención puede significar un apoyo integral para el crecimiento del negocio (Santander PYME, 2018).

Integrando el concepto del autor mencionado en el párrafo anterior, la idea expone que la figura del contador no sólo es esencial para mantener los registros contables en orden, sino que también colabora en mantener la salud financiera, elabora estrategias y proyección del emprendimiento, que son requisitos indispensables para la empresa que le permitan poder acceder a herramientas de financiamiento para crecer.

En base a lo expuesto previamente, se busca dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Hasta qué punto un eficiente protocolo contribuye a profesionalización y supervivencia de la empresa familiar? ¿Es la etapa de profesionalización un factor decisivo para evitar la muerte prematura de las empresas familiares? ¿De qué manera un profesional en ciencias económicas o contador contribuye a la profesionalización de una empresa familiar?

El motivo de esta investigación y su desarrollo es reconfirmar el aporte del protocolo al ordenamiento y profesionalización de la empresa familiar; y en qué manera la no profesionalización incide en la muerte o desaparición prematura de la organización que es motivo de este estudio. También se intenta revalorizar la figura del profesional en ciencias económicas o contador no sólo en áreas administrativas específicas que le conciernen a su función, sino también en materia de asesoramiento impositivo y financiero para un crecimiento y supervivencia en el tiempo.

Con el fin de dar respuestas a los interrogantes previamente planteados, se plasma el siguiente objetivo general: Determinar la incidencia directa de la falta de profesionalización en la muerte prematura de empresas familiares radicadas en la provincia de Catamarca.

Para dar cumplimiento al objetivo general planteado, se estipulan los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Analizar la utilidad y eficacia del protocolo en el proceso de profesionalización de la empresa familiar.
- ✓ Determinar la importancia de la incorporación de métodos y recursos profesionales en la organización y desarrollo de las empresas familiares.
- ✓ Indagar sobre la intervención adecuada de profesionales en ciencias económicas en los procesos de profesionalización de las empresas familiares.

Métodos

Diseño

El alcance de la investigación que nos ocupa fue de tipo descriptivo, ya que el fin era determinar las causas de las circunstancias que se presentaron en el análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014). En definitiva, la finalidad de estas

investigaciones fue explicar la causa de la muerte prematura de algunas empresas familiares radicadas en la provincia de Catamarca.

Si bien las causas de mortalidad de empresas familiares pueden tener distintos orígenes como falta o incumplimiento de protocolo, recambio generacional, problemas financieros, conflictos entre los miembros de la familia, etc., este trabajo sirvió para demostrar que en la mayor parte de los casos estudiados el motivo primordial de la desaparición prematura de las empresas familiares en cuestión ha sido la falta de profesionalización oportuna aplicada a los procesos de gestión de desarrollo y crecimiento.

Se ha trabajado con un enfoque cualitativo debido a que se utilizó una recolección de datos sin medición numérica para perfeccionar interrogantes de investigación en el proceso de interpretación.

Por otro lado, el diseño es no experimental y transversal; no experimental porque la investigación realizada fue sin la manipulación premeditada de variables, y transversal porque la recolección de datos se concretó en un momento determinado, teniendo en cuenta que sólo se observaron los fenómenos tal cual se dieron para luego analizarlos adecuadamente.

Participantes

El objeto de este estudio, o sea las empresas familiares extinguidas, estuvo definido bajo la investigación de una población y una muestra.

Cuando se habla de población, se refiere al universo o conjunto de todos los elementos posibles de una investigación (Hernández Sampieri et al., 2014). En el caso que nos ocupa, la población fue la totalidad de las empresas familiares radicadas en la provincia de Catamarca.

Con respecto a la muestra y siguiendo el concepto de Hernández Sampieri et al., (2014), los mismos la definen como un subgrupo o recorte de la población a estudiar.

En esta investigación, la muestra seleccionada fue no probabilística por conveniencia e intencional; fue no probabilística o dirigida ya que se han seleccionado elementos o muestras en forma no aleatoria, o sea seleccionando los casos de manera determinada. Y fue intencional ya que el objetivo de este trabajo ha sido investigar solamente cinco empresas familiares catamarqueñas desaparecidas por falta de profesionalización. En cuanto a estas

últimas referidas, el presente trabajo estuvo específicamente dirigido hacia los rubros “transporte urbano” y “supermercados”.

Instrumentos

Teniendo en cuenta que los instrumentos son herramientas útiles para la recolección de datos, para la presente investigación se utilizaron diferentes tipos de instrumentos cualitativos, a saber: entrevistas semiestructuradas; Google Académico; Google; antecedentes publicados por otros investigadores; informes de revistas/diarios especializados; datos e información oficial; legislaciones vigentes; biografías/ historias de vida.

Con respecto a las entrevistas, Hernández Sampieri et al., (2014) las definen como una técnica con la cual un investigador aspira a obtener información brindada por el entrevistado de una forma oral y más personalizada.

Por lo tanto y siguiendo con esa idea, se han abordado diferentes entrevistas previamente acordadas con la modalidad presencial cara a cara y en algunos casos, ante la imposibilidad de utilizar el método anteriormente mencionado, se concretaron de manera telefónica.

Se trabajó con entrevistas semiestructuradas basado en el concepto de que se elabora previamente una guía de preguntas a realizar, pero el investigador tiene la libertad de adicionar preguntas para precisar conceptos u obtener mayor información.

Posteriormente, y ya habiendo analizado toda la información y datos recabados, se procesó la misma volcando dichos datos en tablas comparativas específicas elaboradas utilizando los programas Excel y Word.

Se agregaron además, los siguientes anexos informativos: Anexo I: Consentimiento Informado al igual que el Anexo II: Entrevistas, detallando el modelo de preguntas utilizadas en la misma.

Análisis de Datos

El análisis de los datos que se aplicó a este trabajo fue cualitativo. Según Hernández Sampieri, et al., (2014) se define como la acción esencial consistente en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura. Los datos son muy

variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes investigados (p. 418).

La presente investigación fue abordada desde el inicio de la siguiente manera:

El proyecto de investigación comenzó buscando todo tipo de bibliografía y antecedentes utilizando los programas Google y Google Académico; se hizo entonces acopio de toda la información posible de distintos autores y preferentemente con no más de diez años de antigüedad. A continuación, se procedió a clasificar, seleccionar y amar el escrito de la misma remarcando con precisión las secciones de antecedentes y marco teórico.

Subsiguientemente, se procedió a seleccionar una muestra de cinco empresas ya desaparecidas con las pudiéramos tener contacto, planificar entrevistas y recabar la información necesaria; luego se confeccionó un cuestionario idéntico preparado de la misma manera para cada una de ellas. Se realizó un detalle de las preguntas consignadas en cada entrevista por empresa, aclarando básicamente rubro, fecha de inicio, tiempo de vida, protocolo familiar, grado de profesionalización, incidencia del profesional en ciencias económicas en la administración, entre otras varias preguntas.

A posteriori, toda la información recolectada oportunamente en cada encuesta se plasmó en cuadros comparativos utilizando para desarrollarlos el programa Excel; los resultados obtenidos se organizaron en tres tablas para que se vislumbre sucintamente toda la información y sean así mismo auto explicativos, de tal manera que con su presentación se pudiera cumplir adecuadamente con las consignas planteadas en el objetivo general y los objetivos específicos consignados previamente.

En último lugar y sobre el análisis de todo lo mencionado anteriormente, se pudo elaborar los resultados y discusión del presente trabajo.

Resultados

Teniendo en cuenta que se pretendió detectar la incidencia de la falta de profesionalización en la temprana muerte de empresas familiares radicadas en la provincia de Catamarca, se han seleccionado cinco empresas de distintos rubros para su estudio; de las cinco empresas, todas reales y ya disueltas, tres de ellas se habían dedicado al transporte urbano/suburbano y las otras dos al rubro supermercado.

Con la consigna de recabar suficiente información sobre el inicio, desarrollo y motivos de disolución de cada emprendimiento encuestado, se ha encarado la investigación mediante la formulación de una serie de interrogantes planteados en distintas entrevistas individuales, algunas de las cuales fueron realizadas personalmente y otras por teléfono; tras el análisis de los resultados obtenidos, quedó evidenciado que ciertas respuestas fueron directas y concisas en sus respuestas, a diferencia de otras que demostraron cierta ambigüedad en su información, quizá por desconocimiento o por desconfianza al responder ya que se trataban de empresas desaparecidas.

En primer lugar, y con referencia al primer objetivo específico que planteaba la importancia de contar con un protocolo para iniciar el proceso de profesionalización en una empresa familiar, se ha volcado en la siguiente Tabla 1, El protocolo y su utilidad en la empresa familiar, los datos proporcionados en las entrevistas programadas a las cinco empresas seleccionadas.

Tabla 1

El protocolo y su utilidad en la empresa familiar

Datos	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Actividad	Transporte	Transporte	Minimercado	Supermercado	Transporte
Inicio	2015	2017	2016	2015	2014
Sigue en actividad	No	No	No	No	No
Sabe qué es un protocolo	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Usó protocolo	Sí	No	No	Sí	Sí
Resultado del protocolo	Positivo	-	-	Positivo	Positivo
Cantidad de empleados	20	7	4	6	50
Familiares en puestos jerárquicos	Sí	Sí	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recabados de las entrevistas realizadas.

Empresa 1: desde sus orígenes estuvo dedicada al transporte interurbano, interdepartamental e interprovincial de pasajeros; especificando más, el recorrido interurbano tenía dos frecuencias diarias, el interdepartamental tres frecuencias y el interprovincial contaba solamente con una frecuencia diaria hacia la vecina provincia de La Rioja. Los

fundadores originales fueron una familia compuesta por el padre con la ayuda de tres hijos, quienes decidieron distribuir entre sí los principales puestos jerárquicos dentro de la organización, y así se manejó la misma desde el principio hasta su ocaso. En este caso los fundadores indicaron que tenían relativo conocimiento del protocolo familiar y su utilidad, pero de todas maneras redactaron uno. En la entrevista manifestaron que aunque estaba prevista en el protocolo una cláusula que mediara en caso de disolución, las relaciones familiares quedaron sumamente deterioradas luego de la liquidación de la empresa.

Empresa 2: fue fruto del emprendimiento de tres hermanos, que si bien todos aportaron capital y experiencia, dejaron aclarado que solo uno de ellos en un corto lapso de tiempo se quedó con el gerenciamiento y el manejo integral de la empresa familiar. Desde el inicio su giro comercial fue el transporte interurbano utilizando minibuses, con la particularidad de haber sido adjudicados con una baja frecuencia de recorridos entre departamentos a pocos kilómetros a la redonda, y contar con un capital inicial muy limitado. Con respecto al protocolo familiar, no tenían conocimiento del mismo debido a que a la administración, en el momento de la fundación, se la encaró de una manera muy precaria, sin mayores conocimientos administrativos. Cuando se disolvió la sociedad, los hermanos se distanciaron por problemas de deudas que quedaron pendientes del giro comercial, haciéndose cargo de las mismas el que quedó frente a la empresa inicialmente.

Empresa 3: este pequeño emprendimiento desde su origen se dedicó al rubro de mini mercado. Fue creada por un padre y su hijo, con la particularidad que el primer aportó el capital y el segundo aportó el trabajo pues se ocupó personalmente del manejo y de la organización del emprendimiento. En este caso, ambos reconocieron en el momento de las entrevistas, que si bien tenían conocimiento acerca de la significancia de un protocolo familiar, no llegaron a elaborarlo porque la decisión de la apertura del negocio fue muy apresurada. De hecho, el mismo funcionó durante un corto lapso de tiempo, y remarcaron que en la decisión de cerrarlo habían incidido también algunos factores externos que provocaron su temprana disolución, como por ejemplo la repavimentación de la avenida sobre la que estaban ubicados y que mantuvo inactivo el movimiento comercial de la zona afectada.

Empresa 4: este supermercado fue establecido en los suburbios de San Fernando del Valle de Catamarca por un matrimonio con la colaboración de sus tres hijos, todos oriundos de la vecina provincia de Córdoba. En la entrevista mencionaron, ya que tenían experiencia previa por haber tenido un emprendimiento similar anteriormente, que ellos mismos habían encarado personalmente la creación, el diligenciamiento y posterior manejo del negocio en todos sus aspectos. Habían sido informados apropiadamente por su contador respecto del protocolo familiar y su relevancia, y comentaron que de hecho ellos mismos redactaron uno, aunque no fue aplicado en el corto plazo a pesar de los conflictos surgidos por desacuerdos en algunas decisiones tomadas. Pero al momento de la disolución, el protocolo allanó las diferencias surgidas del manejo empresarial logrando que no existan conflictos familiares posteriores.

Empresa 5: fue creada originalmente como empresa de transporte urbano de pasajeros, aunque los propietarios contaban con una visión futura de expandirse hacia recorridos interdepartamentales dentro de la provincia. En cuanto a su creación, fue fundada por tres hermanos donde todos ellos aportaron equitativamente capital y experiencia, pero en un corto tiempo y por razones diversas, solo uno de los hermanos quedó a cargo de la dirección y administración de la empresa; informaron en la entrevista que contaban con acabados conocimientos sobre los alcances del uso de un protocolo familiar al momento de la formación societaria, y el mismo fue aplicado desde el inicio de la actividad porque surgieron diversos conflictos familiares y de gestión empresarial propiamente dicha. Empero, el protocolo no fue lo suficientemente eficiente al momento de la liquidación y desaparición de la empresa.

En segundo lugar, se ha tomado como referencia el siguiente objetivo específico, que consistía en comprobar la significancia de encarar una adecuada profesionalización en la empresa familiar y su posterior influencia en el desarrollo de la organización. Por consiguiente, y tomando como base el cuestionario efectuado oportunamente a cada empresa familiar, se ha volcado en la siguiente Tabla 2, Métodos profesionales en el desarrollo de las empresas familiares, las respuestas correspondientes que se obtuvieron en referencia a los puntos específicos inherentes al mencionado objetivo.

Tabla 2

Métodos profesionales en el desarrollo de las empresas familiares

Datos relevados	E1	E2	E3	E4	E5
Sabían que significa profesionalización	Si	No	No	Si	Si
Influyó la competencia	Si	No	Si	Si	Si
Cómo evalúa el proceso de profesionalización	No fue optimo	No existió	No existió	No fue optimo	No fue optimo
Necesitaron asesoramiento externo	No se buscó	No se recurrió	No se recurrió	No se recurrió	Sí, parcialmente
Costó decidir acerca de profesionalizarse	Sí	No contestó	No contestó	No lo tuvieron en cuenta	No, no costó decidir
Se adecuaron a los cambios tecnológicos	Sí, con limitaciones	No interesó	Con muchas limitaciones	Sí, con limitaciones	Sí, rotundamente
Tuvieron un asesor/gestor p/tareas específicas	No	No	No	Sí	Sí, desde un principio

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recabados en las entrevistas realizadas

En última instancia, se llega al desarrollo del tercer objetivo específico que hace referencia a la función y relevancia que puede alcanzar la intervención de un contador público o profesional en ciencias económicas no sólo durante la gestión de profesionalización de la empresa, sino por supuesto, también durante toda la vida útil de la misma. Con la intención de demostrar de qué manera pudo haber influido el auxilio y asesoramiento de un profesional idóneo en el desarrollo y crecimiento del negocio, se ha vertido en forma comparativa todo lo relevado anteriormente de las entrevistas en cuestión en la siguiente Tabla 3, El contador y su participación en las sociedades.

Tabla 3

El contador y su participación en las sociedades

Empresa	Sabían de la importancia de contar con un profesional en ciencias económicas	De qué manera colaboró el contador público en la gestión empresarial	Fue positiva la intervención del contador público
1	Sí, obviamente	De manera completa	Sí, sin dudas
2	Sí, obviamente	Liquidación de sueldos e impuestos	Si, obviamente
3	Sí, obviamente	Liquidación de sueldos e impuestos	Si, obviamente
4	Sí, obviamente	En todo los aspectos	Sí, totalmente
5	Sí, obviamente	De manera completa	Sin dudas

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recopilados de las entrevistas realizadas.

Por último y con la intención de tener gráficamente una rápida visualización en porcentajes de cada objetivo específico presentado y resuelto en la presente investigación, se han volcado los resultados percibidos en la siguiente Figura 2, Resumen porcentual de objetivos específicos.

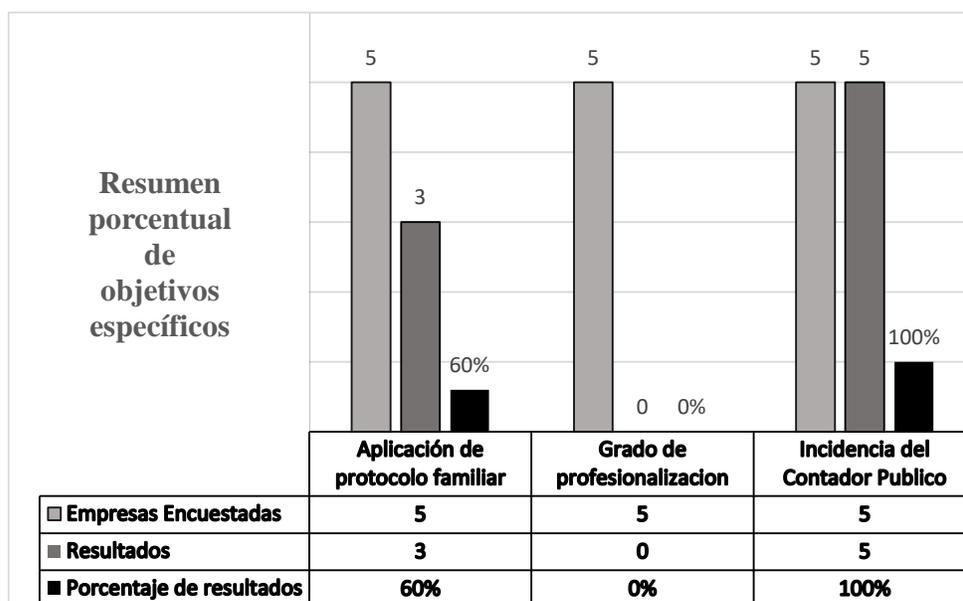


Figura 2: Resumen porcentual de objetivos específicos. Elaboración propia.

Discusión

Bajo la línea de lo que está expuesto en resultados y para la debida identificación sobre la manera en que la ausencia de profesionalizar las empresas familiares incide directamente en el fallecimiento de las mismas en la Provincia de Catamarca, se llega a demostrar la veracidad del mencionado objetivo general luego del análisis que se practica a un muestreo de cinco empresas las cuales están denominadas como E1, E2, E3, E4 y E5.

Partiendo del hecho que trata de examinar cómo se utiliza y qué tan eficiente es el protocolo en el seno de la profesionalización dentro de las empresas familiares en cuestión, se corrobora que en los cinco casos que se estudian existen diferentes puntos de vista que tienen las sociedades y en atención a las entrevistas que se cursan, se puede deducir que un 20% del total de la muestra, representado por la E2, no tiene posibilidad de aplicar un protocolo por desconocimiento de la existencia del mismo, ya sea por falta de asesoramiento o por temor a los costos de contratar a un profesional que pueda redactarlo.

Siguiendo con la idea, el 80% restante tiene nociones sobre protocolo y su vasta utilidad para dirimir en situaciones conflictivas, establecer códigos de conducta y facilitar la profesionalización entre otros beneficios, pues son asesorados oportunamente por administradores de empresas y abogados; de allí que se encuentra alguna concomitancia con Gandolfo (2013) cuando asevera que el protocolo es un precepto escrito lo más claro posible, y que su utilidad está encuadrada en situaciones problemáticas con el fin de reglamentar las relaciones entre la familia y la propiedad, pero sin condicionar la gestión empresarial y las comunicaciones con terceros ajenos a la empresa.

Ante la consulta sobre la utilidad del protocolo, las empresas en cuestión dejan en evidencia que muchas veces el protocolo familiar no alcanza para disipar problemas que tanto las responsabilidades a la hora de administrar como el día a día de la monotonía laboral dejan expuestos, es por ello que se difiere con el pensamiento que postula Gandolfo (2013) cuando aborda la idea de que el protocolo es importante para establecer códigos de conducta, así como también producir beneficios como la cercanía, el bienestar y el buen trato entre los integrantes de la empresa familiar.

En otra idea y teniendo en cuenta las sociedades que se relevan, específicamente la E1, E4 y E5, se deduce que el protocolo está bien aplicado pero falla en su finalidad a la hora

de la disolución del negocio, ya sea porque las relaciones familiares quedan sumamente resentidas luego de la desaparición de la empresa por diferentes razones tales como la falta de empatía entre los fundadores, el desacuerdo en el manejo del gerenciamiento, conflictos económicos y ausencia de asesoramiento en algunos casos; se difiere entonces con Rizo Rivas (2018) quien asegura en su trabajo que el protocolo correctamente aplicado sirve para dirimir todas las acciones devenidas del desarrollo de una empresa desde la participación de la familia y determinación de pautas de trabajo, hasta cómo prevenir conflictos y cómo regular las relaciones entre familiares y colaboradores.

Se ve también aclarado que dentro de las E1, E4 y E5 a la hora de tomar una decisión acerca de aplicar un protocolo, todos sus integrantes manifiestan estar de acuerdo en que el mismo es eficiente para establecer pautas y límites dentro de la organización, así como también crear un clima ameno de trabajo. Se encuentra así coincidencia con la afirmación de Bonfiglio (2019) cuando expone que todos los integrantes de la empresa deben estar de acuerdo con la aplicación de un protocolo y avenirse a sus disposiciones, y que si el mismo no es aceptado y aplicado con claridad y precisión por todos los miembros cualquier conflicto puede convertirse en el principio del fin de la empresa.

En otra parte del estudio de las empresas en cuestión subsiste la certidumbre de la poca sustentabilidad en el tiempo que poseen las mismas, y en esto se coincide con la afirmación de Curletto y Soler (2016) cuando dichos autores aseveran que queda en evidencia de manera notoria la baja perdurabilidad de las empresas familiares en el contexto del país. Conforme a esto, la totalidad de los casos presentados no logran superar los cinco años de existencia por distintas razones, desde la falta de un protocolo hasta la notable ausencia de una profesionalización adecuada, pasando por no contar con asesoramiento profesional externo y además enfrentar falta de financiamiento accesible debido a la situación económica del país.

Teniendo en cuenta la relevancia que posee el proceso de profesionalización, es aquí donde se deja en claro la importancia de incorporar técnicas, metodologías y recursos profesionales con miras a una mayor competitividad y desarrollo de las empresas familiares en cuestión, pues se sabe que profesionalizarse es una etapa fundamental dentro de la vida de las empresas, y es lo primero que se tiene en cuenta cuando se realiza la tarea de entrevistar

a las mismas. Así, se coincide con lo que aporta la Red de Cátedras de Empresa (2018) cuando mencionan que profesionalizarse no es contar únicamente con asesores terceros a la organización sino más bien es una cualidad estratégica que los dueños implementan en son de tomar decisiones que impulsen la evolución positiva de la empresa más allá de cualquier interés individual.

Se revela así que en el 60% de las empresas entrevistadas, específicamente las E2, E3 y E4, la profesionalización no es adoptada en algunos casos ya sea por falta de total interés como lo es el ejemplo de la E2, donde los propietarios encaran la tarea administrativa muy precariamente desde el inicio de la sociedad, o bien la falta de capacidad monetaria debido a pocos ingresos provenientes de las ventas y también en cierto punto por la situación económica que atraviesa el país, como es el caso de la E4.

Es considerable el claro propósito de profesionalizarse que tiene una de las cinco empresas en cuestión, siendo la misma la E5; en ésta los propietarios confirman que desde un principio tienen la idea y el quorum de contar con una correcta profesionalización, aunque luego no se llega a un buen final por diferentes razones como falta de determinación en el instante adecuado de iniciar la profesionalización, o por problemas con la CNRT al momento de las inspecciones que dicho organismo lleva a cabo de manera mensual. En el caso de la E1 comunica que su situación es algo improvisada, ya que si bien cuenta con la idea de que es necesario tener actualizaciones permanentes como la documentación y las autorizaciones de los choferes para circular o los subsidios pertinentes para el combustible, no siempre son eficientes en iniciar y culminar estos trámites.

En las empresas restantes se denota que no sólo no hay interés en la puesta en marcha de una debida profesionalización, sino que la modernización queda en manos de los propietarios con todas las limitaciones que ello implica por no recurrir a un auxilio exterior de la mano de profesionales capacitados; y es así como se considera veraz la postura de Gaona Tamez et al. (2019) quienes remarcan que al momento de considerar la profesionalización de la empresa se puede recurrir a dos tipos de aportes: interno y externo. Cabe aclarar que se habla de interna cuando la capacitación se perfecciona y se transmite sin salir del marco familiar; y la externa que radica en buscar capacidades foráneas en profesionales idóneos.

En concordancia con la idea de Parra et al. (2016) donde dejan asentado que dentro de la organización y dirección de las empresas familiares están incluidos también los hijos, se ve en el análisis que en el 60% de las empresas los mencionados forman parte de la estructura organizacional desde el inicio del negocio, como sucede en el caso de la E4, donde ellos aportan ideas para el crecimiento del emprendimiento más que nada dentro de los cambios tecnológicos como una contribución para la profesionalización y que además la sociedad y el mercado exigen, como por ejemplo la venta a través de redes sociales que en la actualidad es tan eficiente debido a la gran aceptación que tienen las mismas y a la gran masa de público que las maneja.

Se puede deducir también de la recolección de datos que el hecho de no profesionalizarse es debido a que los propietarios toman las riendas del negocio de una manera propia y personalista, sin considerar la idea de contratar a un profesional externo que pueda simplificar el trabajo, como por ejemplo es el caso específico de la E4 en la que los respectivos dueños admiten no contar con terceros ni con asesoramiento profesional ya que los hijos de los mismos se encargan de las tareas administrativas pero con un enfoque básico, muchas veces sin tener conocimientos preliminares.

De todo este problema indicado, nace la concordancia que se tiene con Lorente (2017) cuando menciona que la colaboración del experto independiente es imprescindible si se quiere tener un proceso óptimo de profesionalización, conectando así también la idea de Ward (2006) quien aclara que un obstáculo en el proceso también se presenta cuando no se delegan responsabilidades a un asesor independiente. En palabras más simples, como es el caso de la E4 anteriormente mencionada, se presenta el efecto del sistema solar, metafóricamente hablando, o sea que toda decisión gira alrededor del dueño.

Por otro lado, se encuentra un lineamiento con Rueda Galvis (2011) cuando remarca que un impedimento de la profesionalización puede ser las limitaciones económicas junto con el temor a los cambios tecnológicos en pos del beneficio de mayor eficiencia; esto se puede comprobar, surgido del análisis que se obtiene de las empresas, que el avance y el cambio de paradigma provoca el mismo resquemor pues se advierte que si bien existe algún tipo de asesoramiento externo no siempre se cuenta con suficiente solvencia económica como

en el caso de la E1, la E4 y la E5, cuando aseveran que la falta de accesibilidad a créditos o financiamiento los aleja de la idea de aplicar los cambios tecnológicos anhelados.

Además, específicamente, en la E5 se nota una débil capacidad de adecuación cuando reflexionan sobre la problemática que surge al tener que incorporar en su actividad el sistema SUBE, que reemplaza al boleto primitivo de papel. En otros casos como la E2 es directamente el temor al cambio, ya sea por la avanzada edad de los propietarios o por el desconocimiento de los beneficios que acarrea la aplicación de nuevas tecnologías tales como internet, digitalización de la información, redes sociales y el efecto colateral de baja de costos que conlleva la disminución del uso de papel.

Otra variable que surge de los datos recolectados de las entrevistas es la que habla sobre cómo influye la competencia en las empresas; por ejemplo en un 60% de los casos, más detalladamente en las E1, E4 y E5, se pretende adoptar una profesionalización debido a la competitividad que muchas veces el mercado exige.

En cuanto a las empresas restantes, coinciden en que si bien la competencia amenaza todo el tiempo, como es el caso de la E4 con los supermercados chinos o la E5 con las modernas unidades incorporadas por su competidor, las mismas no son capaces de reaccionar a tiempo en un mercado cada vez más competitivo; es por ello que se vuelve a coincidir con la idea de Rueda Galvis (2011) y se pueden confirmar dos situaciones riesgosas para las empresas: la falta de herramientas para financiamiento y el pobre enfoque de estrategias de competencia.

Con referencia al origen de la profesionalización, se comprueba que en un 60% de los casos, específicamente en la E1, E2 y E3, la variable constante es que no hay asistencia de un profesional o un asesor externo, pues las mismas coinciden en informar que no necesitan auxilio de un idóneo, sea cual fuere su especialidad; o sea, todas son controladas y dirigidas por algún miembro de la familia fundadora.

Lo anterior contradice lo expresado por Paci (2019) cuando señala que en una estadística a nivel internacional se revela que aproximadamente el 70% de las empresas censadas cuentan con un management profesional ajeno a la familia. A diferencia de esto, las sociedades restantes siendo las mismas la E4 y E5, coinciden que desde un principio contaron

con el apoyo de un asesor externo o un profesional en las áreas más comprometidas de la organización.

Desde otra mirada surge la idea y se concuerda con la propuesta de Flores Ortiz et al. (2016) cuando alegan que uno de los errores con respecto a la proyección estratégica a largo plazo es que los propietarios no se comprometen en su totalidad con el proyecto de profesionalizarse; teniendo esto en consideración y respetando la misma muestra del párrafo anterior, se refleja el desánimo, producido por falta de información, que poseen los dueños de las empresas en cuestión cuando se les pregunta acerca del motivo de no avanzar con la idea de profesionalizarse desde un principio.

En suma, los casos que se estudian demuestran algún grado de subestimación cuando se habla de profesionalizar el negocio, ya que todos los representantes encuestados de las empresas fallecidas reconocen en mayor o menor medida cierta apatía e ignorancia al consultar sobre la modernización y adaptación a los cambios en pos de un crecimiento empresarial. Se infiere de esta manera la veracidad de la teoría expuesta por Paci (2019) quien remarca la imperiosa necesidad de profesionalizarse para poder crecer y subsistir en el tiempo, o sea, no como una sugerencia sino como una instancia obligatoria a seguir por la empresa familiar.

El estudio deja expuesto que la falta de profesionalización es la causante en mayor medida de lo mencionado, no obstante en un contexto económico difícil por la baja en el consumo y el poco acceso a un financiamiento, este marco adverso no deja de tener relevancia aunque no se puede perder de vista el motivo original de esta investigación.

Otras de las metas enfocadas en este trabajo es la que se refiere a averiguar cómo intervienen los profesionales en ciencias económicas dentro de las empresas familiares y cómo los mismos se conectan a una correcta profesionalización para buscar siempre un orden administrativo en el contexto interno y externo de las organizaciones.

Se tiene en cuenta así que la contratación de un contador público resulta fundamental en el origen y en la vida de cualquier organización, y en función al análisis de la información recibida en las distintas entrevistas que se presentan, se deduce que en la totalidad de las organizaciones en cuestión desde un principio se apuesta a la confianza de un asesor profesional contable, debido a todas aquellas áreas en las que los mismos propietarios no

pueden interceder ya sea por lo delicado de la situación como por toda la cuestión contable, así como también el manejo financiero, impositivo y bancario.

De todo lo anterior surge la consonancia con Serebrenik (2010) quien destaca que la familia siempre deposita su confianza en el contador para que intervenga en el buen manejo del dinero personal y de la empresa, al mismo tiempo de exponer diagnósticos sobre los riesgos fiscales, las necesidades de financiamiento y aportes de capital relacionados con el desarrollo del negocio.

En cuanto a la necesidad que representa la colaboración de un profesional en ciencias económicas en el proceso de gestión y desarrollo organizacional, surge la certeza de que la totalidad de las sociedades relevadas aceptan su intervención desde el inicio de la actividad y para cubrir distintas funciones, como lo es en el caso de la E5 que posee un abanico variado de posibilidades para la función de un contador como lo es la liquidación de sueldos, el registro de los libros contables junto con las conciliaciones bancarias y la de determinación de los impuestos a pagar, entre otras acciones.

Es así como con esa realidad que se entra en concordancia con lo afirmado por Santander Pyme (2018) cuando señala que el contador público es el profesional con capacidad comprobada para manejar e interpretar los procesos contables del negocio, y con ello generar informes financieros imprescindibles para tomar decisiones inherentes al giro del negocio.

Un dato curioso que surge de las entrevistas es que menos de la mitad de las sociedades en estudio no cuentan con el contador público de una manera permanente en el ejercicio de las funciones que los mismos realizan, sino más bien, hacen uso de sus servicios de asesoramiento de forma esporádica y parcializada, ya que los propietarios muchas veces encaran ellos mismos el control administrativo y recurren al contador solo para intervenciones puntuales tales como liquidaciones de sueldos y obligaciones impositivas. De esto vuelve a surgir la consonancia con Santander Pyme (2018) puesto que considera que algunos empresarios sólo ven en el contador un mero liquidador de impuestos cuando en realidad su participación en la gestión empresarial es mucho más amplia.

Pero en definitiva, y consolidando la postura de todas las empresas familiares que participan en esta investigación cuando hablan de la importancia de contar con la ayuda de

un contador público desde el inicio de la gestión, se considera acertada la afirmación de Valdez Andrade (2019) cuando expresa que sin importar el tamaño de la empresa siempre se necesita recurrir a la experiencia de un profesional en ciencias económicas, ya sea para una consulta o para el manejo de la administración; y que aunque actualmente existen muchas opciones sistematizadas para la gran variedad de registración contable, la opinión y evaluación de un contador sigue siendo indispensable.

Pasando a señalar las limitaciones encontradas en el transcurso de esta investigación, se puede mencionar como una de ellas a que la muestra sobre la que se trabaja resulta muy pequeña. Si bien en la provincia de Catamarca el universo de empresas familiares de distinta envergadura no supera las 400, tomar un muestreo sobre sólo cinco empresas puede resultar insuficiente para observar y sacar conclusiones contundentes con respecto a los objetivos propuestos.

Otra limitación que merece ser mencionada es la dificultad para ubicar a los referentes de cada empresa, ya que al estar muertas no todos se muestran disponibles para contestar un cuestionario; en esta investigación se encuentra cierta resistencia de parte de algunos a ser entrevistados, en consecuencia generar citas personales no resulta fácil y en algunos casos sólo la charla telefónica brinda detalles acotados y pormenores que resultan imprescindibles porque son la única fuente de información.

Con referencia al párrafo anterior, se destaca también que algunos no saben dar demasiados detalles referidos a los ítems de interés para el análisis de este trabajo; en el caso de la E1 y E2 los dueños fundadores ya no viven, entonces los hijos son reticentes y a veces no saben brindar precisiones en la información; en el caso de la E3 y E5 se logran respuestas más contundentes y próximas a la realidad de los hechos porque se habla directamente con los dueños; y en la E4 no es posible ubicar a los mismos porque ya no se encuentran viviendo en la provincia, y la poca información obtenida fue brindada telefónicamente.

En cuanto a fortalezas, y teniendo en cuenta que Catamarca es una comunidad reducida, con no más de 450.000 habitantes y donde no abunda la actividad privada ya que el 80% de la fuerza potencial laboral pertenece al empleo estatal, éste se puede considerar el primer trabajo conocido sobre la temática particular de la falta de profesionalización en

empresas ya muertas radicadas en el territorio provincial, con lo que sin dudas se sienta un precedente con esta investigación.

Por último, se puede afirmar que en la provincia de Catamarca no es sencillo ubicar antecedentes ni estadísticas sobre la temática desarrollada, existen mínimas indagaciones sobre empresas familiares en el devenir de la historia, aunque las mismas están muy espaciadas en el tiempo. Entonces otra fortaleza de este trabajo, por estar fundamentado con datos actuales, puede ser su posible utilidad como fuente de información si en un futuro se encara una investigación sobre un tópico similar.

En base a los interrogantes planteados en el presente trabajo y comparando las respuestas de las encuestas obtenidas, se constata en primer lugar que efectivamente la existencia de un protocolo y su contribución al desarrollo y profesionalización del negocio es sumamente positiva, a veces hasta indispensable, considerando la confianza que genera, el orden que propone en la distribución de los roles dentro del grupo familiar y la posibilidad que brinda en la búsqueda de auxilio profesional externo.

En segundo lugar y en respuesta a si la profesionalización es decisiva para impedir el temprano deceso de las empresas familiares, analizando las que intervienen en el muestreo y en función de sus experiencias, se comprueba que sin dudas todo proceso de profesionalización es imprescindible para el desarrollo y competitividad de una organización, permitiendo así su más prolongada permanencia en el tiempo.

En última instancia y en respuesta al interrogante de si un contador público puede contribuir en el proceso de profesionalización, se puede inferir que es quizás la instancia cuya convalidación es más contundente dentro de los ejemplos estudiados, puesto que se denota que la totalidad de las sociedades en algún momento de su corta vida recaen inevitablemente en la asesoría de un profesional en ciencias económicas.

Atendiendo a la realidad de las cinco empresas en estudio se concluye que la falta de profesionalización es categóricamente negativa en todos los casos que se presentan, hasta el punto tal de llevar a las empresas a su desaparición, pues no adoptar un criterio innovador y más incluyente provoca una ralentización y un deterioro significativos en cada emprendimiento estudiado.

Aparte, y haciendo hincapié en cada giro empresarial específico, en las empresas de transporte se profundiza la falta de profesionalización porque los fundadores tienen amplia experiencia en la parte operativa propiamente dicha como logística, manejo de personal, mecánica de las unidades, pero no cuentan con capacidad para el manejo de la administración que llevan personalmente. En cuanto al rubro supermercado, además de no contar con suficiente asesoría externa, manifiestan problemas surgidos por un proceso inflacionario y de competencia ante la aparición de cadenas nacionales mayoristas que tienen ventajas impositivas y por volumen de compra.

Toda esta situación de falta de profesionalización e inconvenientes propios del devenir empresarial, se magnifica cuando va de la mano de la realidad de un país donde las empresas carecen de un marco jurídico seguro, confiable y sustentable en el tiempo; donde no se vislumbra estabilidad económica, no hay acceso a financiamiento asequible y no hay normas claras de comercialización; cuestiones éstas que no abundan en la República Argentina y más en los años, específicamente entre 2014 y 2019, en que se fundan y desarrollan las empresas familiares relevadas en esta investigación.

Como corolario de esta propuesta, se elabora una recomendación a futuros interesados en este tema en particular, invitándolos a que si en una próxima investigación se tiene en cuenta la misma temática, entonces se intente ahondar más el tema pero tomando una muestra más amplia y longeva. Esto quiere decir que las empresas desaparecidas cuyo estudio se aborde oportunamente tengan más tiempo de vida y desarrollo, para que con su experiencia de más años se pueda demostrar de una manera más contundente cómo la falta de un proceso de profesionalización tiene incidencia directa en la muerte prematura de las empresas familiares.

Referencias

- Armengol, S. C. (11 de Noviembre de 2016). Pymes y Empresa familiar: definición, características y constitución. *Espacio Pymes*. Recuperado el 31 de Marzo de 2020, de <https://espaciopymes.com/noticias/la-empresa-familiar-definicion-caracteristicas-generales-y-constitucion/>
- Arrubla Franco, M. (05 de Septiembre de 2016). Finanzas y educacion financiera en las empresas familiares pymes. *Sinapsis*, 20. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de <file:///C:/Users/Nazareno/Downloads/Dialnet-FinanzasYEducacionFinancieraEnLasEmpresasFamiliare-5732164.pdf>
- Bazán, R. (2016). *Problemas de la sucesion*. Recuperado el 2020 de Marzo de 26, de file:///C:/Users/Nazareno/Desktop/Bibliograf%C3%ADa%20Empresas%20Familiares/PARTICIPACION_DE_LOS_JOVENES_DE_LA_GENER.pdf
- Belausteguigoitia. (2011). *La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <file:///C:/Users/Nazareno/Desktop/Bibliograf%C3%ADa%20Empresas%20Familiares/mexico.pdf>
- Bonfiglio, A. (03 de Junio de 2019). Protocolo Familiar: por qué es importante. *Buenos Negocios*. Recuperado el 05 de Abril de 2020, de <https://www.buenosnegocios.com/notas/empresa-familiar/protocolo-familiar-que-es-importante-n4614>
- Brizi, M. (02 de Julio de 2018). Cómo sobrevivir al traspaso generacional. *El Cronista*. Recuperado el 01 de Abril de 2020, de <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/Como-sobrevivir-al-traspaso-generacional-20180530-0004.html>
- Camino Mogro, S., & Bermudez Barrezueta, N. (Mayo de 2018). Las empresas familiares en el Ecuador: definición y aplicación metodológica. 1-2. Quito, Ecuador. Recuperado el 11 de Mayo de 2020, de http://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/42/14

- Castilla, M. (12 de noviembre de 2014). Profesionalización de la empresa familiar. Recuperado el 12 de mayo de 2020, de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/profesionalizacion-empresa-familiar.pdf>
- Corado Sánchez, L. (2015). *Protocolo Familiar como herramienta de gestión*. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Biblioteca "P. Florentino Idoate. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <file:///C:/Users/Nazareno/Desktop/Bibliograf%C3%ADa%20Empresas%20Familiares/PROTOCOLO%20FAMILIAR%20COMO%20HERRAMIENTA%20DE%20GESTI%C3%93N.pdf>
- Cornide. (2015). Empresas familiares: como encarar la sucesión en épocas de inestabilidad. *El Cronista*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-paso-de-mando-en-epocas-de-inestabilidad-20190904-0001.html>
- Curletto, G. L., & Soler, C. E. (2016). *PARTICIPACIÓN DE LOS JÓVENES DE LA GENERACIÓN "Y" EN LA SUCESION DE LAS EMPRESAS FAMILIARES*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, Río Cuarto. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de file:///C:/Users/Nazareno/Desktop/Bibliograf%C3%ADa%20Empresas%20Familiares/PARTICIPACION_DE_LOS_JOVENES_DE_LA_GENER.pdf
- Del Campo, M. (28 de Septiembre de 2018). *Lider Empresarial*. Recuperado el 29 de Mayo de 2020, de Lider Empresarial: <https://www.liderempresarial.com/los-basicos-para-profesionalizar-tu-empresa/>
- Familiares, Red de Catedras de Empresas. (06 de Abril de 2018). *Red de Catedras de Empresas Familiares*. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <http://www.catedraef.udc.es/es/post/67/por-que-mueren-las-empresas-familiares/>
- Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (5ta ed., Vol. 6ta Edición). España: El Oso Panda. Recuperado el 17 de Abril de 2020, de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp->

content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf

- Flores Ortiz, Vega López, & Chávez Moreno. (Julio de 2016). El nivel de profesionalización gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 01 - 07. Recuperado el Abril de 15 de 2020, de <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/567/750>
- Gandolfo, R. V. (2013). La importancia del protocolo en la Empresa Familiar. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de <file:///Bibliograf%C3%ADa%20Empresas%20Familiares/LA%20IMPORTANCIA%20DEL%20PROTOCOLO%20EN%20LA%20EMPRESA%20FAMILIAR.pdf>
- Gaona Tamez, L., Hernández Sandoval, R., & Aguilera Mancilla, G. (2019). *La Profesionalización de las Empresas Familiares, una necesidad para su continuidad*. Universidad Autónoma de Nueva León. Recuperado el 19 de Marzo de 2020, de <file:///C:/Users/Nazareno/Desktop/Bibliograf%C3%ADa%20Empresas%20Familiares/mexico.pdf>
- Gimeno, A. (2015). La profesionalización de la empresa familiar. *Grandes Pymes*, 01. Recuperado el 05 de Abril de 2020, de <https://www.grandespymes.com.ar/2015/07/08/la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar-2/>
- Iturralde, M., & Pellarolo, L. (2018). Empresas Familiares. *ESTUDIO SOBRE LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LA NECESIDAD DE INCORPORAR Y*, 160. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de <file:///C:/Users/Nazareno/Desktop/Bibliograf%C3%ADa%20Empresas%20Familiares/TIF%20EMPRESAS%20FAMILIARES%20PARA%20CD%202018%20ITURRALDE-PELLAROLO.pdf>
- Jauregui, M. (03 de Octubre de 2016). *Empresas Familiares: definicion y características*. Recuperado el 04 de Abril de 2020, de

<https://aprendiendoadministracion.com/empresas-familiares-definicion-caracteristicas/>

- Lorente, J. C. (07 de Junio de 2017). *BDO.es*. Recuperado el 05 de Abril de 2020, de <https://www.bdo.es/es-es/blogs/blog-coordenadas-bdo/junio-2017/transformacion-de-la-empresa-familiar>
- Mafud, L. (25 de Julio de 2013). *El Cronista*. (L. Mafud, Editor) Recuperado el 17 de Abril de 2020, de <https://www.cronista.com/pyme/Como-revitalizar-la-empresa-familiar-20130725-0003.html>
- Molina Parra, P., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Universidad del Norte. Medellín: Pensamiento & gestión. Recuperado el 09 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Paci, F. (11 de Septiembre de 2019). Empresas familiares. Para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro. *La Nacion*. Recuperado el 11 de Abril de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>
- Pages, A. A. (2017). Profesionalizacion de la empresa familiar. *Profesionalizacion de la empresa familiar*, 122. Córdoba, Córdoba, Argentina. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <file:///C:/Users/Nazareno/Desktop/Bibliograf%C3%ADa%20Empresas%20Familiares/ACOSTA%20PAGES%20ALEJO.pdf>
- Pereyra, A. (2007). *Los conflictos que son propios de la empresa familiar*. Córdoba. Recuperado el 01 de Abril de 2020, de <file:///C:/Users/Nazareno/Desktop/Bibliograf%C3%ADa%20Empresas%20Familiares/muerte%20de%20EF.pdf>
- Rizo Rivas, M. (02 de Abril de 2018). ¿Qué considerar o no en el protocolo familiar? *Revista Forbes*, 01. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/que-considerar-o-no-en-el-protocolo-familiar/>
- Romero, A. (06 de Julio de 2018). Empresas familiares: los desafíos en el proceso de transición. 65. San Andrés, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 13

- de Mayo de 2020, de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16105/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Romero%2C%20Alejandro%20Alberto.pdf>
- Rueda Galvis, J. F. (11 de Noviembre de 2011). La Profesionalización, elemento clave del éxito en la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-19. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <file:///C:/Users/Nazareno/Desktop/Bibliograf%C3%ADa%20Empresas%20Familiares/colombia.pdf>
- Santander PYME. (25 de Octubre de 2018). El rol del Contador en tu empresa. *Santander PYME*, 01. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de <https://www.santanderpyme.com.mx/detalle-noticia/el-rol-del-contador-en-tu-empresa.html>
- Serebrenik, R. (07 de Agosto de 2010). El papel del contador en el manejo del patrimonio familiar. *Dinero*, 01. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/el-papel-del-contador-manejo-del-patrimonio-familiar/98946>
- Tapies, J. (2011). *Participación de los jóvenes de la generación Y en la sucesión de las empresas familiares*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, Río Cuarto. Obtenido de file:///C:/Users/Nazareno/Desktop/Bibliograf%C3%ADa%20Empresas%20Familiares/PARTICIPACION_DE_LOS_JOVENES_DE_LA_GENER.pdf
- Tuma, D. (2019). *Las empresas familiares son el desarrollo de la economía y Argentina no es la excepción*. Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de <https://identidad.21.edu.ar/las-empresas-familiares-son-el-motor-de-la-economia-del-desarrollo-en-el-mundo-y-argentina-no-es-la-excepcion/>
- Valdez Andrade, M. (01 de Mayo de 2019). El rol del contador en las empresas. *Contaduría Pública*. Recuperado el 06 de Abril de 2020, de <http://contaduriapublica.org.mx/2019/05/01/el-rol-del-contador-en-las-empresas/>

Ward. (2006). Obtenido de
file:///C:/Users/Nazareno/Desktop/Bibliograf%C3%ADa%20Empresas%20Familiar
es/colombia.pdf

Anexo I: Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____.

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

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

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo II: Entrevistas

Modelo de preguntas para las entrevistas

- 1.- ¿En qué año fue creada la empresa?
- 2.- ¿Cuál era el giro empresarial?
- 3.- ¿Cuántos años de vida tuvo la empresa?
- 4.- ¿Sabe que es un protocolo?
- 5.- ¿Elaboraron y utilizaron un protocolo en la empresa?
- 6.- ¿El uso del protocolo facilitó la toma de decisiones y manejo empresarial?
- 7.- ¿Cuántos empleados tenía la empresa?
- 8.- ¿Algún integrante de la familia ocupó un puesto jerárquico?
- 9.- ¿Dentro del protocolo estuvo contemplada la posibilidad de disolución empresarial?
- 10.- ¿Sabían lo que significa profesionalización?
- 11.- ¿La competencia los obligó a profesionalizarse?
- 12.- ¿Cómo evalúa el proceso de profesionalización que tuvo la empresa?
- 13.- ¿Necesitaron recurrir a un asesoramiento profesional externo?
- 14.- ¿Costó tomar una decisión acerca de la profesionalización?
- 15.- ¿Se adecuaron fácilmente a los cambios tecnológicos?
- 16.- ¿Tuvieron un asesor/gestor para tareas específicas inherentes al giro del negocio?
- 17.- ¿Sabían de la importancia de recurrir a un profesional en ciencias económicas?
- 18.- ¿Fue positiva la intervención de un contador público en la empresa?