

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo final de grado. Manuscrito científico.**

**“Muerte prematura de empresas familiares comerciales por su falta de  
profesionalización”**

**“Premature death of family businesses commercial due to their lack of  
professionalization”**

**Autor: Gignone, Jesús Ignacio**

**Legajo: VCPB18250**

**DNI: 37838622**

**Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian**

**Entre Ríos, julio, 2020**

## Índice

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Métodos</b> .....	17
<i>Diseño</i> .....	17
<i>Participantes</i> .....	17
<i>Análisis de datos</i> .....	18
<b>Resultados</b> .....	19
<i>Factores relevantes de la profesionalización</i> .....	19
<i>Causas de la muerte prematura de las pymes</i> .....	21
<i>Colaboración de un contador público en el proceso de profesionalización</i> .....	22
Colaboración de un contador público en el proceso de profesionalización. ....	22
<b>Discusión</b> .....	24
<b>Referencias</b> .....	34
<b>Anexo I</b> .....	37
<b>Anexo II</b> .....	39
<b>Anexo III</b> .....	40

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar la muerte prematura de las empresas familiares por la falta de profesionalización y observar los factores que componen la misma en la ciudad de Crespo, Entre Ríos. Se planteó un estudio descriptivo para establecer el comportamiento de las organizaciones frente a los diferentes factores que comprende la profesionalización, utilizando como instrumento de análisis la entrevista vía email y vía audios. La investigación estuvo conformada por tres empresas familiares de la ciudad de Crespo, que, debido a la naturaleza del tipo de investigación, solo se revelaron y analizaron tres casos, los cuales estuvieron conformados por dos empresas vivas y una empresa muerta. Entre los resultados se destaca que en mayor o menor medida las empresas estudiadas se basan en diferentes factores de profesionalización para llevar adelante el funcionamiento de la organización. Los resultados obtenidos fueron mayormente coincidentes con los antecedentes encontrados, dejando en claro que la profesionalización en las empresas familiares genera un impacto sumamente importante generando un mayor orden en la organización.

Palabras claves: Profesionalización, Organizaciones, Familia.

## **Abstract**

The objective of this research was to analyze the premature death of family businesses due to the lack of professionalization and to observe the factors that make it up in the city of Crespo, Entre Rios. A descriptive study was conducted to establish the behavior of organizations towards different factors that professionalization includes, using analysis tools like email and audio interviews. The research was based on three family companies from the city of Crespo, but, due to the nature of the investigation, only three cases were revealed and analyzed, which were made up of two living companies and one dead company. The results highlight that to a greater or lesser extent, the studied companies rely on different factors of professionalization to carry out the operation of the organization. The obtained results were mostly consistent with the antecedents found, making it clear that professionalization in family businesses generates an extremely important impact and provides order in the organization.

**Keywords:** Professionalization, Organizations, Family.

## **Introducción**

El siguiente trabajo final de grado se basa en la investigación de las empresas familiares, en la cual la falta de profesionalización en algunos casos las suele llevar a una muerte prematura.

Por esto se pretende identificar los factores más importantes de la profesionalización en el desempeño de las empresas familiares.

Las empresas son organizaciones dedicadas a actividades con fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los clientes, en las cuales dentro de estas se encuentran las empresas familiares.

En los años 50 del pasado siglo se dieron los primeros estudios al respecto de las empresas familiares, más tarde en los años 60 y 70 otros autores la fundamentaron en un modelo conceptual sencillo, como la interacción de dos subsistemas que se superponen: la empresa y la familia. Cada uno de ellos posee sus propios principios, valores, organización y funcionamiento, la existencia de personas que representan un rol en ambos subsistemas, propicia la aparición de conflictos potenciales con los riesgos y oportunidades que estos conllevan. (Vivas Moreno, 2006)

La unión familiar y la relación entre la familia y el negocio también definen a la cultura de la empresa familiar. Se vuelven fundamentales en la determinación del éxito que puede llegar a tener la empresa, la cual puede manifestarse en aspectos intangible, como la forma de vestir, el lenguaje y los rituales, se basa en el conjunto de ideas y acciones que un individuo utiliza para hacer frente a una situación problemática; valores como la honestidad y el servicio al cliente.

Podemos definir las empresas familiares por tres características fundamentales, la primera y básica es que su propiedad es controlada por una familia, por razones de privacidad en el manejo de la empresa, en la mayoría de estas, la familia posee entre el

80% y el 100% de la propiedad. La segunda es que los negocios son dirigidos por algunos de los miembros de la familia, ya sea padres o hijos, sin embargo, a medida que esta crece estos se convierten en directores y las dejan la gerencia en manos de profesionales, y la tercera característica es el deseo de permanecer en el tiempo (Echezarraga, 2010)

Al ser conscientes del difícil consenso entre autores y a la vez la variedad de definiciones de empresa familiar, para el propósito de esta investigación, la empresa familiar, será definida de la siguiente manera: La empresa familiar es una organización que posee miembros familiares quienes gobiernan y controlan la propiedad y dirección de la misma. Además de poseer objetivos económicos, buscan también objetivos no económicos para aumentar el valor socioemocional de los propietarios.

Las Pymes representan una de las principales fuerzas impulsoras del desarrollo económico, especialmente en los países en vías de desarrollo. Son importantes fuentes generadoras de empleo, se adaptan fácilmente a los cambios de la oferta y la demanda, proveen de un buen número de servicios a la comunidad y ayudan a la diversificación económica. Realizan un importante aporte al comercio nacional e internacional y por lo tanto a las exportaciones. Estas forman parte de la cadena de valor de grandes

exportadores locales, exportan e importan productos y servicios para nichos especializados del mercado (Rave Gomez, Mercedes Rubio, y Gutierrez, 2018).

Para que estas empresas perduren en el tiempo un rol fundamental teniendo en cuenta las competencias que se le presentan es ser competitivas en lo que respecta a costos productivos, buscar diferenciarse en el producto o servicio que ofrecen a los consumidores que por la globalización cada vez cuentan con más alternativas. Mantener una clara misión y visión de negocio, tener en claro lo que hacen y porque lo hacen (Garcia R. , 2016).

Basándonos en la categorización de las pymes, la ley N° 24.467 tiene como objeto promover el crecimiento y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes. El artículo 2° de esta, se encomienda a la Autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas, pudiendo contemplar, cuando así se justificare, las especificidades propias de los distintos sectores y regiones del país y con base en alguno, algunos o todos los siguientes atributos de las mismas o sus equivalentes, personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo, esta norma también establece que la Autoridad de aplicación revisará anualmente la definición de micro, pequeña y mediana empresa a fin de actualizar los parámetros y especificidades contempladas en la definición adoptada.

El secretariado de emprendedores de la pequeña y mediana empresa estableció el 12 de abril del 2019 lo siguiente:

**Tabla 1:** *Categorización de las pymes.*

Categoría	Sector				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana tramo 1	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Mediana tramo 2	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

Fuente: Ministerio de producción y trabajo.

Existen patrones comunes para definir las características de una empresa familiar, ellos son Familiness, la agencia, la riqueza socioemocional, el acceso a capital y toma de

riesgos, el control y gobernanza, la cultura organizacional, las prácticas de recursos humanos y la reputación e imagen.

Familiness: Habbershon la define como recursos y capacidades que son únicos, relacionados al desenvolvimiento e interacciones familiares con el negocio. (Habbershon, 1999)

Riqueza socioemocional: estos factores juegan un rol importante en las decisiones gerenciales, esta conexión emocional que presentan los dueños de la empresa familiar con sus empresas influye en aspectos psicológicos conductuales, sociales y cognitivos de la administración del negocio, donde estos sobre todo en las empresas familiares ejercen un papel fundamental (Romero y Rojo Ramirez, 2015).

Cultura organizacional: se basa en el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada uno de los recursos humanos experimenta en la empresa, es un punto importante en la empresa ya que genera grandes diferencias (Gomez y Cuervo, 2012).

Control y gobernanza: estas empresas se caracterizan por tener una coalición dominante de los miembros de la familia, donde el control familiar se ejerce en la estrategia dentro de la empresa familiar, dando la posibilidad a los miembros de estas de tomar decisiones, no solo sobre su propiedad para generar valor financiero como las empresas no familiares sino también su valor socioemocional (Aranda , Molotla , y Valdez, 2012)

Fuente de capital y toma de riesgos: la fuente de capital se define como el capital de un miembro familiar, el de varios miembros o de una institución financiera. Por otro lado, los riesgos no se pueden evitar en ninguna empresa en general, el menor o mayor riesgo va a depender de la estructura de gobernanza que la empresa posee, estas suelen



tomar riesgos a menor medida ya que en algunas el propósito de bienestar financiero y social suele pasar a generaciones siguientes.

Prácticas de RRHH: las empresas familiares son menos formalizadas con lo que respecta a recursos humanos, estas para el proceso de reclutamiento y selección suelen depender más de sus contactos sociales y tienden a evitar criterios evidentes y claros para seleccionar a los solicitantes, incluso sus miembros pueden ser colocados en posiciones claves, más allá de que haya gerentes más aptos para tales puestos, que no son familiares.

Teoría de la agencia: la característica principal de esta es que ubica al principal como dueño de la propiedad y al agente como administrador de la propiedad.

En una empresa no familiar esta teoría define que existen costos de agencia, cargos en los cuales se identifica, detecta y previene problemas de control y seguimiento para así minimizar el impacto de gestiones no alineadas al objetivo de la empresa, un ejemplo de esto son los costos de corrupción.

Existen dos características importantes en esta teoría, la primera es el altruismo, en la cual una persona actúa desinteresadamente por el bien de otra persona a costa del interés propio, en las empresas familiares se busca que sean altruistas unos con otros, pero un exceso de esto, que lo lleve a una conducta libre puede causar un impacto negativo en el objetivo de la empresa. El segundo es el concepto de *stewardship*, el cual examina las relaciones de la organización donde los miembros tienen una orientación colectiva y están alineados al interés de la organización (Del Rio, 2018)

Reputación e imagen de la empresa: se basa en el nivel general de favorabilidad hacia una empresa por parte de sus clientes, es un recurso valioso el cual conduce a un mejor rendimiento financiero. Una mayor identificación con la empresa familiar motiva a los miembros de la familia a perseguir una reputación corporativa favorable, porque le permite sentirse cerca de quienes son y que hacen. Por otra parte, cuando el nombre de la

familia es parte del nombre de la empresa, la reputación a nivel empresarial es mayor, ya que los miembros familiares están motivados para lograr una mayor reputación.

Con lo que respecta a la diferencia que podemos hacer entre una empresa familiar y una empresa no familiar:

**Tabla 2:** *Diferenciación de una empresa familiar a una no familiar.*

	Empresa familiar	Empresa no familiar
Propiedad	En manos de una misma familia	No existe una propiedad familiar mayoritaria
Nexos afectivos con los propietarios	Valores culturales y tradicionales de la familia están sujetos a la organización	Ninguno o en menor grado
Vision y futuro	Compartida y sustentada en una motivación y en la confianza más allá de los aspectos económicos	Basada en aspectos económicos y en una motivación semi impuesta
Poder y control de la actividad	Miembros de la familia	No tienen por qué estar relacionados familiarmente
Continuidad del negocio	Forma sucesora (hereditario)	No son determinados por factores hereditarios
Capacidad de dirigir	El propietario siempre tiene la posibilidad de dirigir	La dirección esta basada en habilidades y estilos de gerencia
Empleo, salario y dividendos	Puede generarse conflictos basados en las relaciones afectivas de los integrantes	Hay una tendencia a dejar de lado las relaciones afectivas para actuar sobre estas variables
Confianza, disciplina y comunicación	Tiende a ser más informal. Los objetivos son menos claros. La comunicación tiende a ser extraoficial	Existe mayor formalidad en los objetivos y en la comunicación

Fuente: Elaboración propia

Insertándonos en el eje central de esta investigación, lo que se busca es relacionar el impacto que causa la falta de profesionalización de las empresas familiares.

Para esto nos adentramos en el tema profesionalización la cual se interpreta como la incorporación de un gestor externo no familiar.

A lo largo del ciclo de vida de las empresas familiares, las complejidades de las operaciones aumentan, y la demanda de sistemas de gestión y organización requieren ser más sofisticados; es así, que, para pasar a un siguiente nivel, se requiere de un cambio hacia el desarrollo de la profesionalización.

En 1994 Alfred Chandler Jr señaló que la profesionalización comprende contratar a empleados a tiempo completo, donde el gestor familiar es sustituido por un gestor asalariado con educación superior y con experiencia en labores de la jerarquía corporativa.

Castilla (2014) indico que dada la baja probabilidad de duración a lo largo de las generaciones y con el riesgo de disolución familiar en estas empresas la profesionalización contribuye a ver cuáles son los problemas que pueden presentarse, preverlos y estar preparados si estos aparecen, aportando un orden a las cosas, estructura o aspecto de empresa, ayudando a que se tomen en cuenta problemas latentes o futuros que de otro modo no se verían, señala que es importante saber que no los evita pero al haberlos previsto se sabe cómo reaccionar ante tal.

Mucci (2008) mencionó que la profesionalización no implica la quiebra o desaparición de la empresa familiar, por lo contrario, se trata de colocar en posiciones relevantes a personal que tenga aptitudes necesarias para desempeñarlas, sean o no familiares.

No solo se considera a los miembros familiares y no familiares para la profesionalización, sino también la realidad de la empresa, su evolución, las modificaciones del entorno familiar, que, entre otros elementos, determinarían como se concretaría la misma.

Con esto podemos llegar a la definir profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo, lo cual se caracteriza por ser un proceso continuo, de largo plazo y cambiante en cada empresa familiar.

Basándose en lo que se mencionó en un estudio echo sobre la profesionalización de las empresas familiares en Perú, donde se observa que el 80% de las empresas encuestadas declararon que la propiedad de esta aun recae en la generación fundadora, el 13% indico que la propiedad está a cargo de la segunda generación, y solamente el 7% de las empresas declaro tener una composición mixta con otros familiares. Adentrando en el tema profesionalización, solamente el 20% de estas empresas se encuentran en buen desarrollo y han hecho lo necesario para dar continuidad a la siguiente generación, el 60% se encuentra en vías de profesionalización y necesitan implementar algunos cambios para aumentar la posibilidad del éxito y el 20% restante deben realizar grandes cambios, como por ejemplo articular en forma armónica, tanto la empresa como la familia y por otro hacer más competitiva la empresa (Terrones, Avendaño, Jurado, y Giacomotti, 2018).

Las dimensiones que conlleva la profesionalización se basan en factores relevantes los cuales se clasifica en: control financiero, control de recursos humanos, órganos de gobierno y delegación de autoridad.

El control financiero es un componente que una empresa familiar debe implementar basándose en personal adecuado con sus capacidades y estudios para lograr la transición a una profesional.

El control de recursos humanos se vuelve de gran valor para la organización, donde se da una remuneración basada en el desempeño, capacitación interna y desarrollo, enriquecimiento del trabajo y empoderamiento de los empleados. Además, estas prácticas contribuyen para disciplinar a los miembros familiares no conformes y obtener un mayor compromiso de los miembros no familiares.

Los órganos de gobierno deben acompañar al desarrollo de estructuras que logren hacer frente al negocio, a la familia y a la propiedad, de modo que se delimita las necesidades de la empresa y de la familia.

La delegación de la toma de decisiones es un aspecto fundamental en el proceso de profesionalización de la empresa. Se requiere que la persona a cargo, articule los problemas estratégicos y de poder para que los resuelva apoyándose en otros, por lo cual debe delegar y supervisar las acciones de sus empleados de una manera equilibrada y acertada. Si una persona no logra compartir y delegar el poder, puede conducir a tener problemas serios en la empresa.

Como se mencionó anteriormente una de las características que diferencia a la empresa familiar de una empresa no familiar es la continuidad en el futuro de la misma donde esta tiende a ser hereditaria.

Fernando Paci (2019) sostiene que una de las dificultades más recurrentes de este tipo de empresas es la sucesión, donde en un estudio llevado a cabo por la consultora EY Argentina da como resultado que el 4% sobrevive a la tercera generación y solo el 1% lo hace a la cuarta generación (Paci, 2019).

El siguiente antecedente considero que el primer paso para dar inicio a un proceso de profesionalización es asegurar una sucesión exitosa, ya que las empresas familiares nacen con un emprendedor comprometido, con pasión, disciplina, perseverancia, cuya visión de largo plazo consiste en lograr la transcendencia generacional. Para ello es de

vital importancia generar el interés y compromiso en los miembros de la familia con el objetivo de formar una familia empresaria. Sin embargo, en la mayoría de las empresas familiares no existe un plan de sucesión formal, por lo que la elección de los sucesores se hace de acuerdo a la coyuntura particular de cada organización. El inicio del proceso de profesionalización se centra en el alineamiento de la visión del emprendedor, un liderazgo inspirador y una cultura familiar sólida (Hinostraza Arones, Lozano Borda, Montes Capcha, y Vásquez Jhon, 2017).

Para una empresa familiar, decidir el mejor momento para establecer la sucesión en la dirección es vital, unos aspectos a tener en cuenta para llevar adelante este proceso y no provocar sobresaltos en la organización es decidir cuál es el momento óptimo para hacerlo y quien debe responsabilizarse del cargo gerencial.

En cuanto a lo que se considera el momento justo de la sucesión del liderazgo debe venir marcado por el propio jefe de la empresa, cuando comience a sentir que le cuesta mantener el ritmo de trabajo, desmotivación o pérdida de pasión por lo que hace, este deberá tener en cuenta dichas señales como aviso de que ha llegado el momento del cambio. Si aun teniendo una avanzada edad, siente fuerza, energía y motivación para continuar debe seguir liderando la empresa, por el contrario, si a pesar de ser joven siente que ha perdido las ganas, debe asumir la responsabilidad de ceder el puesto por el bien de la empresa.

Las principales fallas durante este momento están dadas en la falta de profesionalización de las empresas, hay entidades que alcanzan un tamaño considerable, pero continúan operando sin órganos de gobierno. Es importante que el sucesor tenga experiencia fuera de la empresa familiar, esto genera fortaleza en su autoestima y le abre nuevos caminos a la compañía (Ferrusquia, 2018).

En cuanto a la remuneración que se obtiene en estas empresas familiares es un conflicto a menudo que puede llegar a perjudicar tanto a la empresa como a las relaciones familiares.

Existen distintas formas de llevar a cabo esto de forma ordenada para evitar conflictos, una es teniendo en cuenta el mix retributivo donde la cantidad que se paga al empleado puede estar formada por elementos salariales fijos o variables que se basan en incentivos, donde estos últimos unen la retribución de los empleados a los resultados de la empresa.

La segunda forma es la de poner incentivos a corto y a largo plazo, donde los incentivos a corto plazo motivan más y son menos arriesgados para los empleados, los incentivos a largo plazo son menos tangibles, poco claros e inciertos. Todo indica que en las empresas familiares cuando se toma en cuenta esta forma de poner incentivos se orientan a corto plazo ya que motivan más a empleados y permiten mejorar la alineación de intereses entre ambas partes.

La tercera forma es teniendo en cuenta el nivel retributivo, el cual representa la cantidad total que se paga a cada empleado en relación a la media del mercado.

La cuarta forma es la retribución basada en la antigüedad donde esta es útil para fomentar la cultura de lealtad del empleado y la forma de trabajo estable, elemento que caracteriza a las empresas familiares.

A partir de todo lo mencionado, se busca determinar si es la falta de profesionalización la mayor razón que lleva a las empresas familiares a una muerte prematura.

Resulta importante estudiar este hecho ya que el proceso de profesionalización llevado a cabo a tiempo es fundamental para un desarrollo óptimo de la empresa.

Cuando se habla de profesionalización no se refiere a incorporar sólo profesionales externos competentes, sino más bien a una actitud mental de los propietarios orientadas a una toma ordenada de decisiones, con una clara apuesta por la estrategia, más allá de cualquier interés particular.

La principal razón que podemos argumentar para profesionalizar una empresa familiar es la necesidad de mantener su capacidad competitiva, y esto está por encima de los personalismos familiares. El crecimiento de la empresa exige una mayor capacidad de gestión y, consecuentemente, de los especialistas necesarios.

Para esto se plantea como objetivo general diseñar un manual de gestión que se base en la comunicación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de los órganos de gobierno de las empresas familiares comerciales de la ciudad de Crespo, Entre Ríos, en el año 2020

#### Objetivos específicos:

- Determinar los factores relevantes de la profesionalización en el desempeño de una empresa familiar comercial.
- Determinar las causas que llevaron a las pymes estudiadas a una muerte prematura.
- Identificar como un contador público podría colaborar en los procesos de profesionalización de una empresa familiar.



## **Métodos**

### *Diseño*

La investigación planteada es un estudio de alcance descriptivo que busco establecer los comportamientos de las empresas familiares frente a la profesionalización de las mismas, si esta resulto importante o no respecto a su supervivencia en el sector comercial de la ciudad de Crespo, Entre Ríos.

El enfoque fue cualitativo, buscando la posibilidad de llevar a cabo una investigación más profunda a la problemática planteada.

Se utilizo un diseño no experimental, transversal, que resulto más apropiado para obtener datos en un momento determinado y así se pudo analizar que ocurría con las variables estudiadas.

### *Participantes*

La población de estudio estuvo conformada por todas las empresas familiares de la ciudad de Crespo dedicadas al comercio.

El muestreo fue no probabilístico, este fue intencional, ya que no se pudo obtener un listado completo de las empresas familiares de la ciudad, se obtuvieron tres casos que podían utilizarse a los cuales se les solicitaron un consentimiento informado por escrito.

(Anexo I)

La muestra estuvo conformada por tres empresas familiares de la ciudad de Crespo que, debido a la naturaleza del tipo de investigación, solo se revelaron y analizaron tres casos.

### *Instrumentos*

Para el relevamiento de información se utilizó instrumentos como la entrevista llevada a cabo en diferentes formas, vía email y vía audios, en la cual se realizaron una para las empresas familiares vivas (Anexo II) y otra para las muertas (Anexo III).

La entrevista cuenta con preguntas abiertas de tipo no estructurado, esta fue llevada a cabo mediante email y audios, las cuales fueron posteriormente transcriptas.

### *Análisis de datos*

Se recibieron en su totalidad las entrevistas realizadas vía email y audios, donde luego de ser transcriptas se analizaron en profundidad cada una de ellas.

Mediante la utilización de elementos descriptos, se analizó cada entrevista desde un punto de vista general, para mostrar una breve historia de la vida de la empresa donde conceptualizamos la situación, además cada entrevistado acepto de total conformidad participar del estudio en forma voluntaria, donde se le garantizara su anonimato.

Luego se comparó la información obtenida en cada caso, observando en cuales se obtuvieron datos importantes los cuales respondan al problema planteado y a los objetivos propuestos.

## Resultados

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los 3 participantes de las empresas familiares, donde se encuentran dos empresas que siguen en funcionamiento, una dedicada al rubro automotriz, la cual llamaremos participante 1 y otra dedicada al sector alimenticio, participante 2, por otra parte, una empresa muerta, un supermercado, llamado participante 3.

El participante 1, miembro de una empresa familiar dedicada al sector automotriz y a la venta de maquinarias agrícolas.

El participante 2, miembro de una empresa familiar dedicada a la venta de alimentos tanto en forma minorista como así también mayorista, cuenta con 5 empleados dedicados a la atención y reposición del mismo y un encargado de compra y de poner los precios.

El participante 3, era socio en un supermercado junto con un familiar, el mismo contaba con 6 empleados y 4 miembros familiares trabajando en la misma. A fines del año 2018, finalizó su actividad y cerró definitivamente sus puertas.

### *Factores relevantes de la profesionalización*

Con relación a los factores relevantes de profesionalización con los que cuentan las empresas familiares se pudo observar que existe en mayor o menor medida una relación con ellos, los cuales son llevados a cabo con la ayuda de una consultora y de profesionales de distintas áreas.

**Tabla 3:** Factores relevantes de la profesionalización

Factores relevantes de la profesionalización	Participante 1	Participante 2	Participante 3
- Prioriza la profesionalización o la reducción de costos.	Reducción de costos.	Reducción de costos.	Profesionalización.
- Reconoce la importancia de contar con profesionales.	Si	Si	Si
- Factores más relevantes de la profesionalización en las empresas.	Definir las estrategias a corto y largo plazo. Considera el valor agregado que le brindan los profesionales a la empresa.	Coordinación y control de diferentes tareas. Considera el valor agregado que le brindan los profesionales a la empresa.	Considera el valor agregado que le brindan los profesionales a la empresa, así como también el papel fundamental que representan en el crecimiento y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

A través de las entrevistas realizadas a diferentes empresarios, se logró apreciar que se prioriza el tema de la reducción o minimización de los gastos, y por lo tanto la prescindencia de la profesionalización dentro de las organizaciones. Así también se pone de manifiesto que esta falta de profesionalización lleva a la desorganización de las empresas, la falta de control o control indebido o escaso, ya que muchas veces se da la superposición de tareas. Es de destacar que, de las entrevistas realizadas, surge el reconocimiento de la importancia de la profesionalización dentro de las empresas para diferentes factores.

Luego de las entrevistas realizadas se pudo determinar cuáles son los factores más relevantes, definidos por los entrevistados como los más importantes, aparecen definir la estrategia de la empresa a medio y largo plazo, definir las estructuras de la jerarquía de la organización y responsabilidades bien designadas, controles de tareas, organización o

reorganización de tareas, valor agregado que brindan los profesionales a las empresas, tanto en la labor desarrollada como también en las posibilidades de crecimiento que brindan.

Los participantes indican que resulta crucial para que una empresa se mantenga en el tiempo y crezca, la delegación en lo que respecta a la toma de decisiones, el cual la creación de un consejo llevado a cabo por personal familiar como así también terceros ajenos a la familia participan en la toma de las mismas.

#### *Causas de la muerte prematura de las pymes*

**Tabla 4:** *Causa de la muerte prematura de las empresas*

Causas de la muerte prematura de las empresas	Participante 1	Participante 2	Participante 3
- Crisis económicas que enfrenta el país.	Si	Si	Si
- Creciente presión tributaria.	Si	Si	Si
- Falta de asesoramiento profesional en el tiempo oportuno.	Si	Si	Si
- Problemas que se le presentan, que no estaban planificados.	Incrementos salariales, juicios laborales	Juicios laborales	Incrementos salariales por encima de lo previsto.

Fuente: Elaboración propia.

Mediante la entrevista realizada, los resultados indican que las pymes se han visto perjudicadas por la crisis económica que atraviesa argentina, donde estas se ven obligadas a la toma de créditos externos, venta de activos necesarios para la actividad diaria de la organización, para con esto poder seguir adelante con su empresa, donde por la situación extrema y la falta de asesoramiento de profesionales especializados en el tema, por no asumir sus costos, las lleva la toma de decisiones desacertadas lo que desemboca en su desaparición.

Otra causa clave y donde el entrevistado hace foco, es en los altos costos que tienen que asumir para llevar a cabo su actividad en el último tiempo, donde se destaca los altos montos de energía a los cuales tienen que hacer frente, creciente presión tributaria, incrementos salariales, así como también juicios laborales que deben enfrentar.

A todo esto, destacan como otro desafío la inflación constante que se da en el país, donde por la falta de un sector dedicado a la actualización de precios en tiempos correctos, y también la falta de tecnologías para colaborar con la misma, conlleva a la muerte de las pymes.

*Colaboración de un contador público en el proceso de profesionalización*

*Tabla 5: Colaboración de un contador público en el proceso de profesionalización.*

Colaboración de un contador público en el proceso de profesionalización.	Participante 1	Participante 2	Participante 3
- Manejo de temas impositivos.	Si	Si	Si
- Comunicación y coordinación de todo lo relacionado con la materia financiera.	Si	Si	No
- Determinación de márgenes	No	No	Si
- Asesoramiento en inversiones a realizar	Si	No	No
- Brinda capacitaciones	No	No	Si
- Coordinación de las diferentes áreas de la empresa	Si	No	No

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la colaboración que un contador público le puede brindar en el proceso de profesionalización y en su actividad cotidiana a las empresas familiares, se pudo observar que los entrevistados en su totalidad destacan que es de suma importancia para la misma, en el cual señalan los siguientes puntos:

- El contador es el encargado de manejar los márgenes de la empresa, donde así también brinda información del momento justo donde se realizan las inversiones.
- Brinda información de cómo mejorar la eficiencia de cada área, en el cual más allá de estos datos también nos comunica cuando se da el momento de cerrar una de estas si ve que no da las retribuciones esperadas.
- Comunican todo lo relacionado con la materia financiera, que se basa en las mejoras que puede obtener la empresa como así también buscar una reducción de gastos e insolvencias.
- Se encargan de llevar todo el tema impositivo, así como también la contabilidad de la empresa, balances, las finanzas, entre otras.

Los empresarios coinciden en la importancia de contar no solo con contadores dentro de la organización, sino también de lo importante que es tener colaboradores profesionales.

La capacitación de cada uno de ellos brinda a la organización un valor agregado que no solo ayuda al desarrollo de las tareas en el día a día sino también brindan a la empresa posibilidades de crecimiento.

Destacan además que contar con contadores dentro de la organización les permite generar una dinámica dentro de la empresa, ya que es una profesión muy versátil.

## Discusión

En esta investigación el objetivo general se basa en diseñar un manual de gestión que sea útil en cuanto a la comunicación de los órganos de gobierno de las empresas familiares para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de los órganos de gobierno. Se destaca que los mismos resultan primordiales para una mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, así como la de las unidades administrativas que lo constituyen.

La mayor importancia de esta investigación es la consciencia generada en los participantes de la misma, los cuales tomaron consciencia del valor que le da a una empresa llevar a cabo una profesionalización adecuada. Es de destacada importancia contar con un profesional, el cual brinde asesoramiento constante para sostenerse en el tiempo y aspirar al crecimiento de la organización.

En cuanto al estudio e investigación del primer objetivo específico planteado el cual busca determinar los factores relevantes de la profesionalización en el desempeño de una empresa familiar comercial, los resultados indican que las organizaciones priorizan la reducción o minimización de gastos, lo cual conlleva a la prescindencia de la profesionalización de las mismas, así como también al control indebido o escaso, ya que muchas veces se da la superposición de tareas. Estos resultados podrían corresponderse con lo expuesto por Mucci (2008), el cual menciona que la profesionalización no implica la quiebra o desaparición de la empresa familiar, por lo contrario, se trata de colocar en posiciones relevantes a personal que tenga aptitudes necesarias para desempeñarlas, sean o no familiares. Para esto también se ve la realidad de la empresa, la evolución de la



misma, las modificaciones del entorno familiar que entre otros elementos determinan como se concreta la empresa.

Ortiz y Lopez (2008), mencionan que la profesionalización, el plan de vida, carrera y la formación escolarizada de los gerentes/propietarios de las empresas familiares, juega un papel importante para la operación y la sucesión en este tipo de negocios. La profesionalización de estos directivos permite a la empresa dar un paso decisivo para lograr su desarrollo y manejar los conflictos que puedan presentarse entre los miembros de la familia. Además, contribuye a la sucesión, al hacerla de manera planeada se obtienen ventajas como planear el futuro de la empresa, se evitan conflictos familiares, se establecen las bases para sucesiones futuras y se construyen las bases para institucionalizar a la organización.

Lo que se reflejó también en este objetivo es la importancia de definir una estrategia empresarial ya sea a mediano o largo plazo, como así también señalar responsabilidades bien designadas, las cuales buscan llevar a cabo tareas de forma ordenadas, lo cual resulta fundamental para el día a día de las empresas. Este resultado va en línea con lo expuesto por Ferrusquia (2018), el cual indica que hay entidades que alcanzan un tamaño considerable, pero continúan operando sin órganos de gobierno lo cual los lleva a cometer errores graves por falta de organización dentro de la misma.

Los participantes indican que resulta crucial para que una empresa se mantenga en el tiempo y crezca, la delegación en lo que respecta a la toma de decisiones, el cual la creación de un consejo llevado a cabo por personal familiar como así también terceros ajenos a la familia participan en la toma de las mismas. Esto podría corresponderse por lo expresado por Valencia (2010), quien establece que la delegación en una empresa consiste en el acto bilateral en el cual un superior jerárquico concede deberes y

responsabilidades a un subalterno, al cual le brinda la autoridad necesaria para llevar adelante las tareas otorgadas.

Urrea (2003), menciona que los procesos de gestión son la mayor falencia de la empresa familiar, resulta apropiado afirmar que la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso.

La profesionalización de una empresa familiar debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía.

Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía, sea familiar o no, incluso el de los directivos y propietarios de la organización.

El segundo objetivo específico planteado se basa en determinar las causas que llevaron a las empresas estudiadas a una muerte prematura, luego de las diferentes entrevistas que se realizaron, se pudo inferir que algunas de las causas que provoca la muerte prematura de las organizaciones son el constante estado de crisis que deben afrontar dadas las condiciones del país y la fuerte presión tributaria a la cual deben hacer frente.

La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa en un estudio realizado afirma que sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida. Las razones que plantea son principalmente fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno económico-

político-social. Entre las que se puede mencionar aparecen el escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las mismas, casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiación disponibles y similares.

Esto va en línea con lo indicado por el Instituto Argentino de Análisis Fiscal, el cual indica que hay 163 impuestos en la Argentina, de los cuales 40 son nacionales, 41 provinciales y 82 municipales.

Estos resultados confirman lo expuesto por una investigación realizada por Bermudez (2018), en donde se indica que el 80% de los empresarios Pymes considera que la presión tributaria es la principal causa de fracaso.

Por otro lado, la inflación de Argentina ronda alrededor de un 30% anual, siendo la segunda más alta de Latinoamérica, lo cual la ubica como la segunda preocupación de los empresarios argentinos. Este factor que afecta a las empresas de forma directa en su rol diario, les trae consecuencias también en lo que respecta a los salarios de sus empleados, los cuales deben aumentar.

Otra causa surgida de las entrevistas, que provoca la muerte prematura en las es la falta de asesoramiento profesional en el tiempo oportuno. De acuerdo a lo expuesto por Malazques (2014), el entorno mundial y nacional actual exige a las micro, pequeñas y medianas empresas elevar su productividad y competitividad. Para ello, no sólo es necesario mejorar sus condiciones tecnológicas físicas, sino sobre todo las condiciones de trabajo, las relaciones y actitudes sociales de los grupos de trabajo existentes al interior de dichas empresas. Él mismo indica que la competencia laboral es el conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes que caracterizan a cada trabajador, y que le permiten desempeñarse en una función de trabajo, en el caso de las pequeñas empresas, las actitudes llegan a ser más determinantes que las otras características en el logro de la

eficacia y eficiencia que alcanza el trabajador, y por tanto en la competitividad empresarial.

Las pequeñas empresas para concretizar sus ventajas competitivas de mayor flexibilidad y adaptabilidad respecto al medio ambiente, deben constituirse en organizaciones en permanente aprendizaje, para lo cual deben incorporar personal capacitado dentro de sus trabajadores o procurar sumar profesionales a la hora de la toma de decisiones relevantes en el momento oportuno.

Los emprendimientos familiares que crecen necesitan sí o sí profesionalizarse para mantenerse en el tiempo.

Paci (2019), señaló que las sucesiones suelen ser un tema de conflicto dentro de las empresas familiares y sostuvo que la clave para atravesarla de manera exitosa es una planificación a largo plazo. Esto significa incluir la definición de quiénes son los potenciales candidatos para ingresar a la empresa, entrenar a esos candidatos, tanto dentro como fuera de la organización, e incluir a las personas que van a rodear al líder.

Como tercer objetivo específico se plantea identificar como un contador público puede colaborar en los procesos de profesionalización de una empresa familiar, donde los resultados indican en su totalidad que estos son de gran importancia para que las organizaciones lleven su día a día de forma ordenada y sumamente eficaz, donde el mismo es el encargado de manejar los márgenes de la empresa, también brinda información de la eficiencia de cada área en específico, lo cual es muy importante ya que si un área no es productiva es más satisfactorio para la organización darle un cierre.

Es importante mencionar además el análisis realizado por Antognolli (2008) quien menciona que el contador realiza un trabajo enorme para generar datos que tienen escaso valor, que sólo sirven para cumplir con los organismos de recaudación, los que no hacen

más que sumar tareas formales, haciendo que el contador sea más un profesional al servicio de ellos que uno que presta sus servicios para quien lo contrata.

Por su parte, García J. A. (2007), resalta que el conocimiento de la empresa y la comprensión de su comportamiento por parte del contador, son condiciones necesarias para dar valor a los datos, resolver el método para que ellos sean convertidos en información y luego tratarlos con un modelo de decisión, para ejecutar acciones y lograr resultados. Es decir, aplicar conocimiento económico y contable a los modelos de estrategia de la administración.

Determinado que la profesión contable tiene como objetivo servir a una necesidad humana, el servicio profesional que debe prestar tiene que ser de calidad, que sólo se puede lograr con conocimientos técnico-científicos adquiridos, de manera pertinente, en un proceso educativo en la Universidad.

Así mismo se lo compara con un informe realizado por Colppy (2007), una empresa que ayuda a las pequeñas y medianas empresas, y a los profesionales independientes a mejorar la manera en que llevan la administración y contabilidad a través de un software 100% online, a la hora de comenzar un nuevo emprendimiento o abrir una empresa, hay muchas cosas por resolver, pocos recursos y poco tiempo con el que cuentan las mismas.

A fin de cumplir con todo a tiempo, muchos emprendedores improvisan, sobre todo en sus finanzas, y van aprendiendo a medida que va creciendo el proyecto. Sin embargo, en ocasiones, esto los lleva a cometer costosos errores por ignorar a quien debería ser un aliado importante, el contador.

Contratar un contador resulta imprescindible, incluso antes de dar el primer paso. El mismo sirve de GPS para la empresa, para sortear el vertiginoso camino del emprendedor y encontrar la mejor ruta hacia el crecimiento, así como también tendrá un

rol fundamental en leer el pasado, para conocer el terreno por el que transitará la empresa; ver el presente, para estar informado sobre la situación actual; y pensar en el futuro, para poder definir una estrategia y tomar buenas decisiones.

El contador puede ayudar a desarrollar un estado de resultados proyectado, acompañado de su correspondiente estado de situación patrimonial y de un flujo de fondos, será determinante a la hora de desarrollar y poner en práctica la contabilidad, así como también será un aliado para iniciar la empresa con mentalidad administrativa desde el principio

Otro rol fundamental desarrollado por el contador es el cumplimiento de las leyes.

Es importante mencionar las limitaciones al realizar el trabajo de investigación, la cual una de ellas es que al haber realizado el trabajo siguiendo una muestra no probabilística, donde no se pudo analizar por completo las empresas familiares de la ciudad de Crespo, en la cual se tomaron como muestra solo tres casos, donde entre ellas se encuentran dos empresas vivas y una muerta, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a todas las empresas.

Otra de las limitaciones fue la realización de entrevista no estructurada, ya que al realizarla de esta manera la información recogida fue demasiada y mucha de ella innecesaria para la investigación, tomando mucho tiempo el análisis y la interpretación de la información recogida.

Sin embargo, también hubo fortalezas que se derivan de la investigación realizada, una de ellas es que no haya antecedentes previos en la localidad de Crespo sobre estudios de este problema, dándole así mayor importancia a la investigación realizada y marcando un precedente para futuras investigaciones sobre el tema.

Así como las entrevistas no estructuradas eran una limitación por su gran cumulo de información, sin embargo, también se puede decir que la misma fue una fortaleza ya

que al ser flexible y más descontracturada genero un ambiente de confianza con el entrevistado y de esta manera se pudo recabar información más amplia sobre los problemas planteados.

Este estudio suma evidencia a la discusión sobre el tema profesionalización en la localidad de Crespo, provincia de Entre Ríos, para el sector comercial de empresas familiares y aporta pruebas como punta pie inicial, para continuar revisando la relación entre la profesionalización y la muerte prematura de las mismas.

A través de esta investigación se puede concluir que la profesionalización en una empresa familiar tiene una influencia determinante. Si bien muchas veces los empresarios priorizan la reducción o minimización de los gastos, consecuencia de las diferentes situaciones que deben enfrentar las organizaciones, ya sea, crisis económicas, presión tributaria, recursos escasos, entre otros, todos concuerdan y resaltan que esta prescindencia de profesionales lleva a la empresa a una desorganización, falta de control o control indebido, esto a sus crisis y luego a su desaparición.

Si las empresas no encarar de forma seria el proceso de profesionalización, les será muy difícil mantenerse con el correr del tiempo.

En relación a lo antes mencionado, podemos concluir que además de la importancia de la profesionalización dentro de las empresas familiares, por el valor agregado que los mismos brindan, se puede inferir la importancia de que las empresas diseñen y pongan en funcionamiento manuales de gestión, los cuales les permiten la comunicación entre los sectores encargados de la toma de decisiones, evitando conflictos y superposición de tareas y actividades.

Por lo expuesto, es recomendable que las empresas familiares en principio incorporen profesionales de ciencias económicas entre sus colaboradores, ya que esto les permitirá dar un paso decisivo para lograr su desarrollo y manejar los conflictos que puedan presentarse entre los miembros de la familia, así como también le generará un valor agregado a la organización.

Otra recomendación que se le plantea es el diseño y puesta en funcionamiento de manuales de gestión. Si bien existen distintos tipos de manuales podemos definirlos como un cuerpo sistemático, que contiene, la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de la organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Estos documentos le servirán como medios de comunicación que permitirán registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la empresa, favoreciendo a la organización de las diferentes tareas a desarrollar, así como también asegurando una buena comunicación entre los integrantes de la familia.

Dichos manuales, deberán ser distribuidos completos a todos los gerentes o personas que se encuentren al mando de la organización, ya que el conocimiento que todos tengan de estos contribuirá con una buena comunicación entre todos los empleados de la organización, así como también harán más eficiente cada eslabón de la cadena, permitiendo el análisis de la información en tiempo real, como así también la automatización de las acciones futuras.

Para finalizar resulta interesante proponer la realización de futuras investigaciones relacionadas a la temática donde se profundice el estudio sobre el impacto que genera la profesionalización sobre todo en la etapa de crecimiento de una empresa familiar donde se toman las decisiones más importantes, como así también aplicar otro tipo de metodologías que aporten nuevos datos sobre cómo afecta la falta de profesionalización



no solo para el rubro comercial en empresa familiares como se estudió en esta investigación, sino también en distintas actividades donde la profesionalización genere cambios sumamente importantes a la organización.

## Referencias

- Antognolli, S. (28 de 03 de 2008). El contador público en las Pymes Argentinas. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-contador-publico-en-las-pymes-argentinas/>
- Aranda , M., Molotla , F., y Valdez, O. (2 de 6 de 2012). El metodo del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. Barranquilla, Colombia. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a06.pdf>
- Bermudez, A. (2018). Desciones para la disminucion del impacto de la crisi argentina en las pymes. doi:<http://dx.doi.org/10.15332/tg.pre.2020.00069>
- Castilla, M. (12 de 11 de 2014). *Profesionalizacion de las empresas familiares. Argentina.* Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/427/1/doc.pdf>
- Colppy. (2007). *52% de las pymes no involucra a su contador en su gestión.* Obtenido de <https://www.tecnopymes.com.ar/2017/10/12/52-de-las-pymes-no-involucra-a-su-contador-en-su-gestion/>
- Del Rio, J. (2018). *El proceso de eleccion del sucesor de la empresa familiar bajo el prisma de la economia conductal.*
- Echezarraga, J. M. (2010). *Reto al destino-claves para perdurar en el tiempo.* Buenos Aires: Granica S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=dL1cEW0KML0C&printsec=frontcover&dq=empresas+familiares&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwii5ayjjvfoAhWjGLkGHSIIDvYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=empresas%20familiares&f=false>
- Ferrusquia, R. (2018). *Grandes Pymes.* Obtenido de Porque las empresas familiares tienen riesgo de muerte en la sucesion : <https://www.grandespymes.com.ar/2017/02/03/por-que-las-empresas-familiares-tienen-riesgo-de-muerte-en-la-sucesion/>

- Garcia, J. A. (2007). *Pasado, presente u futuro de la profecion contable* . Obtenido de [https://reprodigital.com.ar/nota/98/pasado\\_presente\\_y\\_futuro\\_de\\_la\\_profesion\\_contable](https://reprodigital.com.ar/nota/98/pasado_presente_y_futuro_de_la_profesion_contable)
- Garcia, R. (25 de 1 de 2016). *Mercados y Regiones*. Obtenido de Aspectos criticos de la empresa familiar: <https://mercadosyregiones.com/2016/01/25/aspectos-criticos-en-la-empresa-familiar/>
- Gomez, G., y Cuervo, N. (7 de 2012). *Empresas familiares multigeneracionales*. Cali, Colombia: Radalyc.
- Habbershon. (1999). *Tu empresa familiar*. Colombia. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Hinostroza Arones, M., Lozano Borda, M., Montes Capcha, V., y Vásquez Jhon, E. (2017). *Principales desafíos que enfrentan las empresas familiares medianas de segunda generación en el inicio del proceso de profesionalización en Lima*. Lima, Peru: Repositorio academico UPC.
- Malazques, P. M. (1 de 12 de 2014). *Micro y pequeña empresa, actores sociales y contextos*. Mexico. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/416/41648308002.pdf>
- Mucci, O. O. (2008). *Empresas familiares: Funcionamiento e identidad*. Mar del plata, Argentina. Obtenido de <https://books.google.es/books?vid=ISBN9871371276&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=true>
- Ortiz, V. F., y Lopez, A. (21 de 05 de 2008). *Empresa Familiar: Profesionalizaicon y plan de sucesion* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion>

- Paci, F. (11 de 09 de 2019). *La Nacion*. Obtenido de Empresas familiares: Sin profesionalizacion no hay futuro: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>
- Rave Gomez, E. D., Mercedes Rubio, A., y Gutierrez, S. (2018). Factores claves en la internacionalizacion de las pymes. *Espacios*, 18. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n34/a18v39n34p18.pdf>
- Romero, J., y Rojo Ramirez, A. (2015). La riqueza socioemocional de las empresas familiares. *Balance*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/274194347\\_La\\_riqueza\\_socioemocional\\_en\\_la\\_empresa\\_familiar](https://www.researchgate.net/publication/274194347_La_riqueza_socioemocional_en_la_empresa_familiar)
- Terrones, J., Avendaño, S., Jurado, A., & Giacomotti, F. (6 de 9 de 2018). Tesis de maestria. *Nivel de profesionalizacion de las empresas familiares peruanas*. Peru. Obtenido de [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1431/2018\\_MAF\\_DC\\_16-1\\_03\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1431/2018_MAF_DC_16-1_03_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Urrea. (2003). Un analisis desde la teoria de la agencia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11323/1527>
- Valencia, J. (2010). *Administracion de pequeñas y medianas empresas*.
- Vivas Moreno, B. (2006). *Empresa familiar*. España: Coleccion EOI Empresas.

## **Anexo I**

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación.*

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por Jesús Ignacio Gignone, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es poder obtener información acerca la muerte prematura de las empresas familiares y su falta de profesionalización.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo.

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.

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 Jesús Ignacio Gignone. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es poder obtener información acerca la muerte prematura de las empresas familiares y su falta de profesionalización.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 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 nacho93\_5@hotmail.com.

---

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

## Anexo II

### *Entrevista a empresas familiares vivas.*

- Cuéntanos brevemente sobre tu empresa.
- ¿Como cree q impactan las empresas familiares en la economía local?
- Cuéntanos brevemente ¿cuáles son tus funciones dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de su empresa?
- ¿Cuáles son sus metas familiares?
- Cuénteme, ¿cómo administran a la empresa? ¿Quiénes lo hacen?
- ¿Cómo se toman las decisiones familiares en la empresa? ¿Quiénes lo hacen?
- ¿Cuáles son los principales inconvenientes de la relación familia empresa?
- ¿Cómo afecta la visión de la organización al tener tanto un grupo de familia y al mismo tiempo un grupo de negocio?
- ¿Es importante que exista un plan de sucesión formal?
- ¿Aplicaron herramientas de profesionalización?
- En caso de que no, ¿cuándo considera el momento de aplicarlas?
- ¿Como un contador público puede colaborar en su profesionalización?
- ¿Disponen de manuales de gestión? ¿Considera que los mismos les son útiles para la comunicación, así como también para la toma de decisiones?
- Si es así, ¿Cómo llegaron a diseñar estos manuales de gestión?  
¿Recurrieron a profesionales para que les brinden asesoramiento?
- ¿Considera que son importantes lo manuales de gestión en su empresa?

### Anexo III

#### *Entrevista a empresas familiares muertas.*

- Cuéntanos brevemente sobre su empresa.
- ¿Como cree q impactan las empresas familiares en la economía local?
- Cuéntanos brevemente ¿cuáles eran sus funciones dentro de la empresa?
- ¿Qué causas cree que la llevaron a una muerte prematura?
- ¿Cuáles eran los objetivos de su empresa?
- ¿Cuáles eran sus metas familiares?
- Cuénteme, ¿cómo administraban la empresa? ¿Quiénes lo hacían?
- ¿Cómo se tomaban las decisiones familiares en la empresa? ¿Quiénes lo hacían?
- ¿Cuáles eran los principales inconvenientes de la relación familia empresa?
- ¿Cómo afecta la visión de la organización al tener tanto un grupo de familia y al mismo tiempo un grupo de negocio?
- ¿Es importante que exista un plan de sucesión formal?
- ¿Aplicaron herramientas de profesionalización?
- Si no es así, ¿Qué circunstancia llevo a no aplicarlas?
- ¿Cree que un contador público podría haber ayudado en el proceso de profesionalización?
- ¿Disponían de manuales de gestión que les permitieran mantener una comunicación fluida y ordenada dentro de la empresa?
- Si no fue así, ¿Considera que no disponer de los mismos, podría ser una de las causas por las que no funciono de manera adecuada la comunicación dentro de la empresa y esto los llevo a tomar decisiones incorrectas?