

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

La profesionalización y la muerte prematura de las empresas familiares de

El Calafate

The professionalization and premature death of family businesses in El Calafate

Autor: Navarro, Mónica Andrea

Legajo: VCPB2884

DNI: 24.336.010

Director de TFG: Salvia, Nicolás

Río Gallegos, Santa Cruz

Argentina, Abril 2020

Resumen

Uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas familiares es perdurar en el tiempo y trascender las generaciones. El presente trabajo tuvo como objetivo general describir la importancia que tiene la falta de profesionalización en la muerte prematura de las empresas familiares comerciales de la localidad de El Calafate – Santa Cruz, en el año 2020. La investigación planteada fue de alcance descriptivo sobre una población acotada a cuatro empresas familiares del sector comercial, utilizando como instrumento principal la entrevista. Los resultados arrojaron que la mayoría de las empresas familiares calafateñas desconocen los mecanismos e instrumentos de profesionalización existentes para contrarrestar el desbalance de intereses que confluyen en la organización producto de los conflictos familiares y de la interacción de los subsistemas que la componen. Sumado a lo anterior, agentes externos tales como la falta de financiamiento, la escasez de políticas gubernamentales de promoción de actividades económicas, el impacto de las cargas fiscales en el sistema financiero de la organización y la crisis económica imperante, fueron señalados como elementos que repercuten en la continuidad de las empresas. En consecuencia, no pudo aseverarse que la falta de profesionalización sea el factor desencadenante de la muerte prematura de las empresas familiares, en virtud que coexisten diversos motivos, tanto internos como externos, que llevan a la desaparición de estas organizaciones.

Palabras claves: empresa, familia, equilibrio, crisis, muerte.

Abstract

One of the biggest challenges family businesses face is enduring over time and transcending generations. The present work had the general objective of describing the importance of the lack of professionalism in the premature death of commercial family businesses in the town of El Calafate - Santa Cruz, in 2020. The research proposed was descriptive in scope for a population Bounded to four family businesses in the commercial sector, using the interview as the main instrument. The results showed that most of the family businesses in Calafate are unaware of the existing professionalization mechanisms and instruments, to counter the imbalance of interests that come together in the organization because of family conflicts and the interaction of the subsystems that comprise it. In addition to the above, external agents such as the lack of financing, the scarcity of government policies to promote economic activities, the impact of fiscal burdens on the organization's financial system and the prevailing economic crisis, were identified as elements that have repercussions in business continuity. Consequently, it could not be asserted that the lack of professionalism is the triggering factor for the premature death of family businesses, due to the fact that various reasons, both internal and external, coexist that lead to the disappearance of these organizations.

Keywords: company, family, balance, crisis, death.

Contenido

Introducción	1
Métodos	16
<i>Diseño</i>	16
<i>Participantes</i>	16
<i>Instrumentos</i>	16
<i>Análisis de datos</i>	17
Resultados	18
Discusión	24
Referencias	34
Anexo I	39
Anexo II	41
Anexo III	43

Introducción

Suele pensarse que las empresas familiares son pequeñas organizaciones que se desarrollan totalmente al margen de la gran economía y que, en consecuencia, no son relevantes dentro del contexto económico de un país. La realidad ha demostrado que no sólo son generadoras de empleo sino grandes impulsoras de diversos sectores económicos (Bermeo y Mera, 2017).

Las empresas gestionadas por familia son una forma predominante de organización en el mundo actual. Se estima que de la totalidad de entidades existentes, entre un 70% a 95% son empresas familiares y están presentes en todos los sectores de la economía. Según datos estadísticos, generan entre el 70% y 90% del PIB mundial al año y crean en promedio el 80% de los puestos de trabajo (Acosta de Mavárez, Molina Quiroz, Andino Chancay y Rodríguez López, 2019).

En Argentina, de acuerdo a datos recabados por el Centro de la Empresa Familiar de la Universidad Católica de Córdoba (CEF-UCC, 2018), entre el 80% y 90% de las empresas que existen son o fueron de carácter familiar y representan el 50% de la actividad económica del país, conforman un importante porcentaje de producto bruto interno y se constituyen en la mayor fuente de empleo privado.

Una diferencia importante entre las empresas familiares y no familiares, es la manera en la que están compuestas y el modo en que se formula y ejecuta su estrategia de gestión para alcanzar los resultados empresariales. Mientras las primeras buscan rentabilidad y armonía, las segundas buscan netamente rentabilidad. Entender los componentes de participación de la familia en los negocios y las consecuencias de dicha participación, contribuirá a identificar los mecanismos necesarios para generar empresas familiares más productivas, competitivas y sostenibles en el tiempo (Molina Parra, Botero Botero y Montoya Monsalve, 2016).

Por lo general, se suele confundir a la empresa familiar con el negocio artesanal que muchas familias llevan a cabo para solventarse económicamente pero sin intención de transformarse en una empresa que trascienda las generaciones. También se las identifica erróneamente con la pequeña y mediana empresa. Aun cuando a nivel mundial un alto porcentaje de las empresas familiares son pymes, muchas de las grandes compañías, incluidas las multinacionales como Wal-Mart, Ford, Arcor, Molinos Río de la Plata, entre otras, son empresas familiares (Favier Dubois et al, 2013).

Para que una empresa sea considerada pyme en Argentina, debe poder encuadrarse en los parámetros establecidos en la Resolución 563/2019 emitida por la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa el 06 de diciembre de 2019. La misma, adopta como criterio de categorización a las ventas totales anuales según el sector económico. En base al trabajo realizado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME, 2015), puede determinarse que el 90% de la pymes de nuestro país son de carácter familiar.

Si bien el concepto de empresa familiar carece de una definición unívoca, se puede afirmar que hay empresa familiar cuando los miembros de una familia son propietarios de una empresa, la dirigen y controlan, constituyendo su fuente principal de ingreso y tienen la intención de mantener tal situación a través de las próximas generaciones (Favier Dubios, 2010).

Según Shanker y Astrachan, 1996, citado por Acosta et al. (2019), se puede definir a la empresa familiar desde tres perspectivas en función de su grado de inclusión. Una definición amplia, comprende a la empresa familiar en la que si bien la familia no ejerce una participación directa, posee el control efectivo sobre la orientación estratégica. Una definición intermedia, en la que el fundador y sus descendientes además del poder político, poseen poder de gestión. Y por último, una definición restrictiva, en la que sólo se considera empresa familiar a aquellas en las que existan múltiples generaciones implicadas en el negocio y en las que más de un familiar posea responsabilidades de dirección.

Pese a lo mencionado, es indiscutible que la empresa familiar está conformada por dos elementos objetivos relacionados entre sí: la empresa y la familia y un elemento subjetivo: la voluntad de mantener la participación la familia dentro de la organización a través de las generaciones (Favier Dubois, Favier Dubois y Spagnolo, 2013).

La familia, en este tipo de negocio, constituye su principal valor e influye significativamente en su desempeño. Las potencialidades y debilidades de la organización están íntimamente relacionadas con la influencia de la familia, ya sea a través de la propiedad, del trabajo o su comportamiento dentro de la entidad (Molina et al., 2016).

El modelo de los tres círculos desarrollado por Davis y Tagiuri en 1982, permite entender y analizar a las empresas familiares desde la perspectiva de los grupos de interés que la componen. Mediante el mismo, se intenta explicar la interacción entre los tres

subsistemas que lo integran de acuerdo a los objetivos inherentes a cada uno. El círculo familia es aquel al cual pertenecen los todos los integrantes de un grupo familiar. El círculo empresa comprende a los individuos que agregan valor a la compañía a través de su trabajo y que perciben un rédito económico directo, mientras que el círculo propiedad representa a los dueños de las acciones de la empresa que por consiguiente poseen derechos y obligaciones sobre esta (Noguera, 2017).

Molina Parra et al. (2016) explican que cada persona que se encuentra en el modelo de los tres círculos interactúa en el sistema con otros subsistemas y tendrá roles, deberes y necesidades diferentes de acuerdo a su ubicación dentro de los siete subconjuntos que se forman.

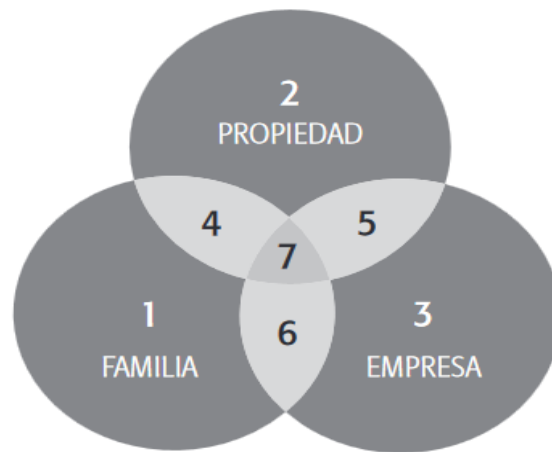


Figura 1. Modelo de los tres círculos. Molina Parra et al.(2016) en base a Tagiuri y Davis (1982).

Los citados autores referencian los subgrupos del modelo, estableciendo que el área 1 corresponde a los miembros de la familia que si bien no son propietarios o trabajadores de la empresa, influyen en la toma de decisiones. El área 2, representa a propietarios que no son miembros de la familia ni trabajan en la organización. En la 3, se encuentran los trabajadores en relación de dependencia que no son parte ni de la familia ni propietarios. El área 4, nuclea a los familiares propietarios de la empresa, pero que no trabajan en ella. A la 5, pertenecen los propietarios ajenos a la familia, que trabajan en empresa. En la 6, se encuentran los miembros de la familia que trabajan en la empresa sin ser propietarios y en la 7, están los integrantes de la familia que son propietarios y que trabajan en la empresa.

El gráfico también permite comprender, de manera más sencilla, la dinámica de las empresas familiares. La familia se caracteriza por ser emocional y es generalmente la

que brinda la contención de los miembros, mientras que los subsistemas empresa y propiedad son más objetivos y racionales, focalizándose en los resultados. La mayoría de las ventajas y desventajas de las empresas familiares provienen de la interacción de los tres subsistemas descritos (Noguera, 2017).

El principal aspecto positivo que poseen las empresas familiares, es el sentido de pertenencia de sus miembros. Si bien esto es un factor intangible, de acuerdo al pensamiento de Leach, 1993, citado por Basile (2018), pueden identificarse entre otras las siguientes cualidades:

- Compromiso: los integrantes de la empresa trabajan en forma conjunta extremando su empeño para el éxito de la organización.
- Conocimiento: las empresas familiares tienen, a menudo, una manera determinada de hacer las cosas que transmiten a través de las generaciones lo que muchas veces constituye su sello distintivo.
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: este tipo de organización puede adaptarse fácilmente a las situaciones cambiantes del contexto. Si el trabajo lo requiere pueden invertir el tiempo y dinero que sea necesario para beneficio del proyecto, preservando la integridad financiera.
- Cultura estable: las empresas familiares suelen tener estructuras sólidas apoyadas en sus propios valores, creencias y normas compartidas por sus miembros. A esto debe sumarse que el presidente y personal clave del management desempeñan sus funciones por largo tiempo.
- Rapidez en la toma de decisiones: el proceso de la toma de decisiones es menos burocrático que en otro tipo de sociedad ya que generalmente se centraliza en una o dos personas claves.

A su vez, la misma interacción entre familia y empresa puede ser fuente de debilidades. Entre estas limitaciones se destacan: (Basile, 2018)

- Rigidez: Este tipo de organización por lo general posee conductas y tradiciones que se encuentran altamente arraigadas en la empresa, lo que las hace poco proclives a los cambios.
- Desafíos comerciales: la modernización de las prácticas obsoletas, el manejo de la transición y el incremento del capital son desafíos comerciales que afectan particularmente a las firmas familiares.

- **Sucesión:** Es una de las etapas más conflictivas que debe afrontar las empresas familiares debido a que no solo implica un traspaso generacional sino una nueva forma de gestión de la compañía.
- **Conflictos emocionales:** la familia y la empresa poseen aspectos emocionales diferentes que lleva a las empresas familiares a enfrentar serias dificultades.
- **Liderazgo y legitimidad:** la desventaja se relaciona principalmente con la ausencia de liderazgo que se produce cuando la organización no cuenta con alguien facultado para ocupar ese lugar ya sea en lo inmediato o en generaciones futuras.

Existen atributos únicos e inherentes a este tipo de empresas que se caracterizan por ser ambivalentes. Es decir que son al mismo tiempo origen de ventajas y desventajas. Se originan por la superposición de los roles que definen a los subgrupos que conforman las empresas familiares. El reto en la gestión, es maximizar las consecuencias positivas de los atributos ambivalentes y minimizar las negativas (Tagiuri y Davis, 1996).

Tabla 1: *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*

Atributo	Ventaja	Desventaja
Roles simultáneos	Toma de decisiones rápida y eficaz.	Negocio y propiedad pueden entremezclarse originando una falta de objetividad
Identidad compartida	Lealtad a la familia y empresa. Sentimiento de pertenencia. Decisiones objetivas	Sentimiento de resentimiento hacia la empresa u organización. Sensación de persecución.
La historia común de toda una vida	Una base sólida permite hacer frente a las adversidades realzando las fortalezas de la empresa.	Los miembros de la familia pueden poner al descubierto las debilidades de la empresa.
Lenguaje privado	Permite una comunicación más directa	Puede provocar conflictos y reacciones que tergiversen la comunicación.
Implicación emocional y ambivalencia	Sentimiento de lealtad. Fortalecimiento de la confianza.	Falta de objetividad en la comunicación. Pueden aparecer focos de discordia.
Conocimiento mutuo e intimidad	Mejor comunicación. Decisiones que benefician los tres subsistemas.	Sentimiento de estar siendo vigilados permanentemente y poca posibilidad de accionar de manera individual.
Significado de la empresa familiar	El simbolismo de empresa puede proporcionar en los empleados un sentido de misión.	Puede generar rivalidades entre los integrantes de la familia.

Fuente: Elaboración propia en base a Tagiuri y Davis (1996).

Como toda empresa, los negocios familiares atraviesan distintas fases a lo largo de su existencia. Dodero (2010), esquematiza al ciclo de vida de las empresas familiares a través de etapas y crisis. Este modelo pretende demostrar que el éxito de la organización depende, en gran medida, de cómo la familia se prepara para superar sus propias crisis.

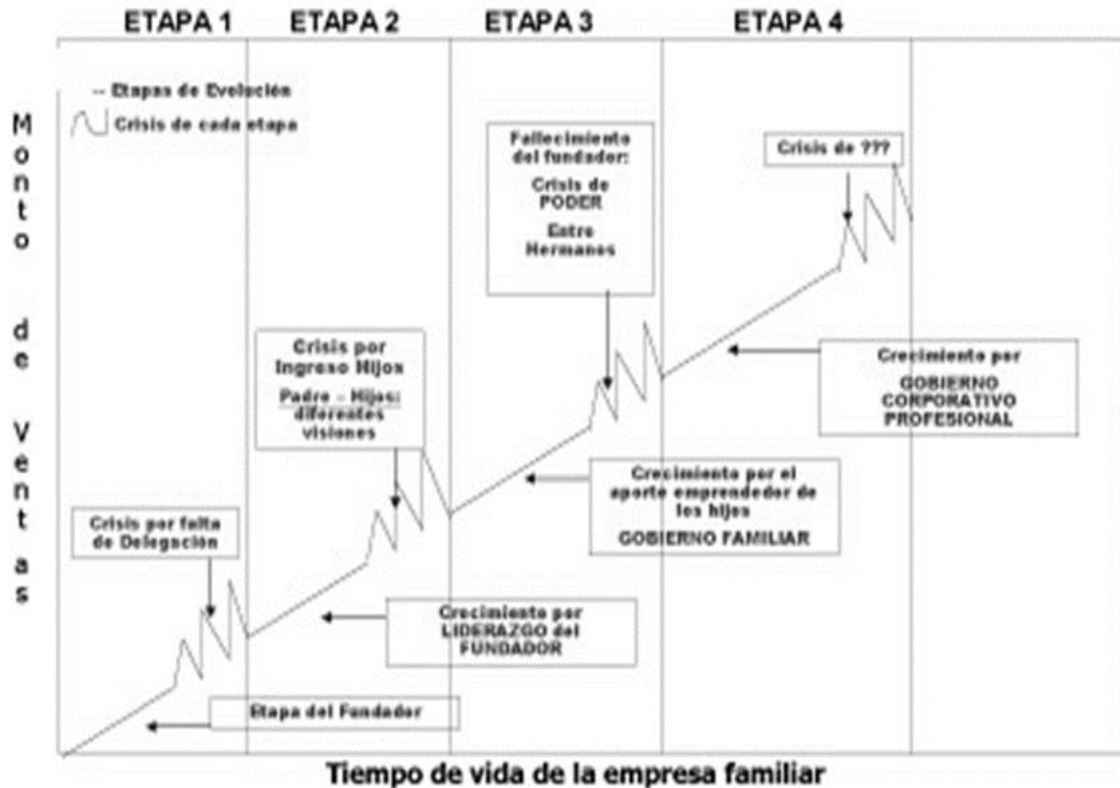


Figura 2. El ciclo de la vida de las empresas familiares. Basile (2018) en base a Dodero (2010).

La primera etapa, es la etapa del fundador que identifica la necesidad del mercado y decide comenzar el negocio, emprendiéndolo de manera entusiasta y con pasión. La estructura de la organización es un tanto informal y la propiedad empresarial puede ser única o puede estar compartida con otro miembro de la familia o alguien ajeno a ella. Aquí el fundador juega un papel fundamental ya que cumple varios roles y toma las decisiones en base a intuiciones más que a certezas. Esto genera las primeras crisis por falta de delegación y de definición de reglas claras en la relación familia-empresa. Con el avance del negocio, comienzan a aparecer problemas de productividad, problemas comerciales o incluso problemas financieros. El fundador debe tomar la decisión crítica

de superar esta etapa incorporando personas en quien delegar determinadas funciones que antes cumplía él. No poner resistencia, permitirá afrontar la crisis con éxito y pasar a la próxima etapa (Acosta Pages, 2017).

La segunda etapa se identifica con el crecimiento de la empresa. El fundador tiene más conocimientos, sus tareas están mejor definidas y las responsabilidades son delegadas con confianza. Se comienzan a establecer nuevas metas y la misión de la organización se transmite con tanto ímpetu que desarrolla en todos los miembros, un fuerte sentido de pertenencia. La crisis inherente a esta fase del ciclo de vida, está relacionada con el ingreso de los hijos a la organización. Comienzan los problemas de la doble delegación y se superponen las directivas. Padres e hijos no suelen coincidir en sus pensamientos y modos de hacer las cosas, por lo que lograr la armonía organizacional, permitirá que siga el crecimiento del negocio (Dodero, 2010).

En la tercera etapa de vida, los hijos se integran a la compañía y comienzan a trabajar en equipo. El fundador empieza a desvincularse de la empresa, buscando mantener la concordia familiar. En este punto, emprender un correcto proceso de profesionalización y poseer un sistema adecuado de gestión, es fundamental para mantener el éxito del negocio. Uno de los momentos más complejos y de incertidumbre para la organización es el fallecimiento del fundador. Ante esta situación, los nuevos líderes deben volver a organizar los mandos, tratando de minimizar los conflictos que esto provoca. Por ello, es recomendable que la decisión de la sucesión sea tomada en vida por el fundador, dado que los intereses y las visiones de los sucesores suelen ser distintas (Basile, 2018).

La cuarta etapa corresponde a la etapa del gobierno corporativo profesional. El poder que en la etapa anterior estaba concentrado en una sola persona, debe descentralizarse y compartirse con los hijos. Esto implica poner en práctica nuevas formas de competencias directivas que permitan hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización y de la administración de una organización cada vez más compleja producto de su crecimiento. Por esta razón, la familia debe contemplar la creación de órganos de gobierno corporativo como lo son la asamblea familiar y el consejo de familia (Dodero, 2010).

Puede advertirse que uno de los mayores desafíos que tienen las empresas familiares es la prolongación de las mismas a través de las generaciones. Las estadísticas

indican que el 65% muere en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera y solo el 1% alcanza la cuarta (CAME, 2015).

Según el estudio realizado por el Centro de la Empresa Familiar de la Universidad Católica de Córdoba (2018), las organizaciones que conforman este tipo empresarial en Argentina, son relativamente jóvenes y mayormente están en la etapa de crecimiento. El 57,20% se encuentra en la primera generación, el 34% transita la segunda y el 7,9% la tercera.

Para poder llevar a cabo la transición generacional y asegurar la continuidad de la empresa, uno de los pilares claves es incorporar una gestión profesionalizada que permita ese traspaso facilitando el trabajo, el crecimiento, la toma de decisiones y el control (Tourino, 2017).

Profesionalizar la gestión de las empresas familiares respetando las características que las hacen única, es un desafío que debe abordarse desde diferentes disciplinas y herramientas. El desarrollo de un protocolo familiar y la creación de órganos de gobierno son algunos de los instrumentos necesarios para lograr una mejor gestión y una sucesión planificada (Mendé Fernández, 2012).

Dentro de las razones que motiva a las organizaciones familiares a iniciar el proceso de profesionalización se encuentran: el crecimiento que ha sufrido la empresa y su consecuente necesidad de un modelo de gestión más eficaz y menos intuitiva; la exigencia de ser más competitiva y resistente a los cambios del entorno, el creciente nivel de conflictos originados por la incorporación de nuevos miembros, y la conveniencia de preparar a los sucesores para la gestión y dirección de la empresa (Acosta Pages, 2017).

La profesionalización en las organizaciones familiares debería contemplar, en principio tres fases. La primera fase corresponde a la formación adecuada de los sucesores. Esta debe iniciar en los primeros años con una educación familiar limitada por el negocio, continuar con una formación universitaria intensa y finalizar con el ingreso del miembro de la familia a la empresa. La segunda fase es la inclusión de los directivos no familiares. Su elección debe realizarse de manera adecuada, y su incorporación debe considerar la posibilidad de su crecimiento profesional y el acceso a puestos de responsabilidad directiva, como elementos para lograr la lealtad y permanencia que la empresa necesita. La tercera fase se refiere a la profesionalización como herramienta de gestión que permita el correcto manejo de los conflictos que se derivan de la

superposición de los sistemas empresa y familia. (Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña, 2018).

Rueda Galvis (2011) en su trabajo realizado sobre la profesionalización como elemento clave del éxito de las empresas familiares, afirmó que esta debe concebirse como un proceso inherente al desarrollo y evolución de las organizaciones si se pretende permanecer en un mercado cada vez más globalizado y en permanente estado de crisis. Concluyó que una de las principales causas por la cuales las empresas familiares no logran los resultados esperados, es su falta de planeamiento estratégico y la escasa inversión en procesos de profesionalización. Entiende, que toda organización debería construir una cultura de la profesionalización, entendiéndola no sólo como la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos sino también como un mecanismo de gestión que garantice la permanencia de la empresa familiar a través de las generaciones.

Como se expresara anteriormente, para mantener el equilibrio de los vínculos entre los integrantes de los subsistemas que conforman la empresa, es imperativo instituir normas, pautas de trabajo y acuerdos que le permitan a la familia anticiparse a las distintas situaciones que pudieran presentarse y planificar a futuro. Establecerlas, generan un entorno de seguridad y confianza para los miembros de la familia y terceros, puesto que su existencia implica un código de conducta y obrar hacia dentro y fuera de la empresa. El principal acuerdo que tienen las empresas familiares es el protocolo familiar (Contreras et al., 2018).

Soto Figueroa (2019) define al protocolo familiar como un acuerdo marco suscrito por todos los miembros de la familia que ostentan la condición de socios. Su fin es regular las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa actuando como mecanismo preventivo de conflictos. Si bien su redacción es voluntaria, una vez suscrito se convierte en un acuerdo obligatorio y vinculante para los firmantes, siempre que sus cláusulas no sean contrarias a leyes imperativas. El autor detalla que una de sus características principales es la previsión, dado que es un instrumento que intenta adelantarse a situaciones críticas futuras procurando soluciones para cuando ocurran.

Para que tenga los efectos deseados, el protocolo debe adecuarse a las características particulares de cada organización considerando la generación en la que se encuentra, situación familiar, actitud de los miembros de la familia ante la empresa, y los

objetivos económicos y no económicos a realizar (CFF-UCC, 2018; Soto Figueroa, 2019).

En consecuencia, el contenido de este acuerdo marco puede ser tan amplio y complejo como la familia y empresa que lo requieran. No obstante, las cláusulas más frecuentes son: el ámbito de la familia y empresa; misión y valores de la familia, implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia; criterios para evitar confusión del patrimonio empresarial con el familiar; reglas y principio en la contratación; evaluación remuneración de familiares; política de dividendos; responsabilidad social empresaria y definición del código ético y del comportamiento de los miembros de la familia y empresa (Soto Figueroa, 2019).

Una vez que se dispuso materializar el protocolo familiar y se llegó a un acuerdo en cuanto a su contenido, se le debería dar fuerza legal. El protocolo como instrumento jurídico fue instaurado en Estados Unidos desde los años 60, semejante a un estatuto jurídico para la empresa familiar y desde hace 10 años viene usándose en forma limitada algunos países latinoamericanos. Sin embargo, en Argentina sigue siendo un documento que no se encuentra contemplado específicamente por ley. Por ello, se tendrían que emplear diferentes herramientas que se aproximen a lo que el protocolo familiar quiere incluir (Marchena Agüero, 2017; Vizcay y Ramírez, 2019).

Antista (2016), en su trabajo realizado para la Universidad Nacional del Centro, afirmó que un marco jurídico adecuado brinda seguridad a los acuerdos. Destacó que si bien el nuevo Código Civil y Comercial no contempla expresamente la figura de la empresa familiar en cuanto a su reconocimiento, definición conceptual, principios de protección y menos aún sobre los efectos y publicidad del protocolo, prevé una serie de normas que configuran un marco legal propicio para dotarla de un mayor solidez y así facilitar su continuidad a través del tiempo.

Es fundamental que el protocolo se redacte en un momento que no existan problemas en la esfera familiar y ni conflictos en el ámbito de la empresa. Para que su eficacia sea real, este acuerdo de autorregulación, debería ser sujeto a revisión constante por parte de los miembros de la organización a fin de realizar los ajustes necesarios ante los cambios a los que está supeditada la empresa a lo largo de su vida (Acosta Pages, 2017).

Además de los órganos de gobierno societarios que se rigen por las normas estatutarias o legales y que permiten que los familiares que trabajan y/u ocupan puestos de dirección gocen de opinión y voto en la toma de decisiones, la empresa familiar debería utilizar órganos paralelos que contribuyan positivamente a la viabilidad del negocio. Es necesario, entonces, profesionalizar la empresa dotándola de órganos de gobierno de familia que permitan a todos sus integrantes participar sobre el futuro de la organización (Contreras et al., 2018).

Moreno Gómez (2017), afirma que los órganos de gobierno familiares se crean con el objeto de establecer reglas de convivencia entre los miembros de la familia y que por ende constituyen instrumentos de articulación entre la familia, la empresa y la propiedad. Entre esas estructuras se encuentran la asamblea familiar y el consejo familiar.

La asamblea familiar es un órgano que sirve para fomentar la armonía y el compromiso entre los miembros de la familia. Se trata de una reunión formal de comunicación y discusión, que generalmente se realiza una o dos veces al año con el propósito de abordar temas de interés común de la familia y la empresa. Entre sus objetivos principales se encuentran: elegir a los miembros del consejo familiar, informar sobre la situación de la empresa, sus expectativas y planes en el futuro, aprobar los cambios en los valores y visión de la familia, prevenir y resolver conflictos familiares relacionados con la empresa, planificar la sucesión y desarrollar el liderazgo en las generaciones futuras (Noguera, 2017).

El consejo de familia, en tanto, regula las relaciones de la familia, la empresa y el patrimonio y además es el encargado de elaborar, implementar, y controlar el cumplimiento del protocolo familiar. Si bien el consejo está compuesto solo por familiares, es recomendable que una vez que se cuente con el protocolo, se designe a un asesor externo que colabore con el proceso de profesionalización de la empresa. A diferencia de la asamblea familiar, es necesario que sus reuniones sean periódicas. Uno de sus objetivos más importantes es la preparación de la sucesión familiar a través de planes que sirvan para garantizar una correcta transición generacional (Insúa et al., 2018; Moreno Gómez, 2017).

La sucesión es uno puntos más críticos a los que se enfrentan las empresas familiares. Martínez Echezárraga (2010) sostiene que “la sucesión es la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra” (p.41). Esta, debe entenderse como

un proceso y no como un hecho excepcional, es decir como el resultado de una planificación detallada que permita el cambio generacional sin ningún conflicto ni problema que altere de manera importante los proyectos y que por consiguiente pongan en riesgo la continuidad de la organización.

Existen elementos esenciales en el proceso de traspaso generacional que se entrelazan entre sí al momento de elegir al nuevo líder. Es importante que el fundador cree un ambiente propicio para la aparición de un nuevo líder, establezca con anticipación su plan de retiro, un calendario de hitos que permita determinar las fechas de elección del sucesor, su designación y asunción, y asegurar la continuidad de la empresa en las personas más capaces que tenga la organización promoviendo que el control de la propiedad acompañe la gestión (Martínez Echezárraga, 2010).

Es necesario comprender que cualquier herramienta que se utilice para preservar la continuidad de la empresa implica un plan de implementación, internalización y seguimiento posterior, dado que no basta solo con la firma de lo acordado.

Gaona Tamez, Hernández Sandoval y Aguilera Mancilla (2019), mediante una investigación realizada sobre empresas familiares mexicanas, concluyeron que la falta de profesionalización, tanto interna como externa, era una de las principales causas de su desaparición. En base a su análisis, se determinó que el proceso de profesionalización debería focalizarse en puntos clave como la incorporación de directivos no familiares con habilidades suficientes en áreas estratégicas como financiera, contables y marketing que por lo general los miembros familiares carecen; la elección del líder que dirigirá la compañía una vez que transcurra el traspaso generacional y la incorporación de tecnologías de información como herramienta de crecimiento y adaptación a los tiempos que corren.

De manera análoga, el estudio de casos realizado por Escate Terrones, Manrique Avendaño, Montes, y Paredes (2018), describió que existen factores externos como la ausencia de legislación especial y de promoción de instituciones gubernamentales, y factores internos tales como la falta de profesionalización o problemas del propio gobierno empresarial que empujan a las empresas familiares a desaparecer. El trabajo, que tuvo como referencia empresas familiares peruanas representativas de diferentes sectores económicos, determinó que sólo el 33% de las empresas encuestadas contaban con un protocolo familiar, el 73% carecía de un procedimiento de sucesión y el 60% no

contaba con un plan estratégico de gestión. Estas cuantificaciones permitieron entender las causas por las cuales este tipo de organización no puede trascender en el tiempo.

Améstica Rivas, King-Domínguez, Larraín y Parra (2019) en un informe realizado para determinar la sustentabilidad de las empresas familiares de Chile, concluyeron que dentro de los limitantes a las posibilidades de supervivencia se encontraba la falta de planificación consciente en el proceso de sucesión, los conflictos de intereses entre los familiares y el bajo desempeño para enfrentar los cambios del mercado. El estudio reafirmó que la mayoría de los potenciales herederos, tenían proyectos y motivaciones generalmente ajenos a la compañía, lo que obligaba a transferir el poder a no familiares que poseían una buena capacidad gerencial pero pocas perspectivas de permanencia dentro de la organización. En general, en las empresas que se encontraban en la segunda o tercera generación, se observó que a pesar de tener familiares que pudiesen continuar con la empresa en el futuro, el liderazgo y control del patrimonio quedaría en manos de un grupo ajeno. La relación entre el número de miembros de la familia y las generaciones, denotaba que la participación familiar en la empresa se iba reduciendo con el paso del tiempo. La falta de profesionalización y planificación de la sucesión sumado a la obsolescencia de la compañía en el mercado, permitieron colegir que una gran mayoría de empresas familiares no continuaría en el futuro.

Por otro lado, el trabajo investigativo de Rodríguez Clariana (2019), economista y consejero de empresas familiares en España, realizado para determinar las causas que provocaban que sólo entre el 10% y 15% de las empresas familiares españolas lleguen a la tercera generación, precisó que existían parámetros que se repiten independientemente del tipo de familia empresaria. Concluyó, entonces, que el elevado índice de mortandad se debía a la falta de planes estratégicos tanto familiares como empresario, la falta de profesionalización empresarial, a los cambios generacionales ejecutados deficientemente y a los órganos de gobierno inexistentes u ortodoxos.

En Argentina, el Centro de la Empresa Familiar de la Universidad Católica de Córdoba (2018), en un estudio realizado conjuntamente con el Ministerio de Industria de Córdoba, reveló que las principales causas de desaparición de las empresas familiares se vinculaban a motivos internos como la falta de conocimiento y aplicación de las herramientas de gestión empresarial y familiar, más que a factores económicos financieros. Pudo determinarse que el 95% de las organizaciones familiares encuestadas,

sobre un total de 215 empresas de la provincia de Córdoba, deseaba continuar en manos de las próximas generaciones pero no utilizaban instrumentos estratégicos y operativos de gestión. El 78,9% de las empresas no se encontraba trabajando en el proceso de traspaso generacional, el 67,3% no poseía un plan de formación en la empresa tanto de los miembros de la familia como aquellos que no lo son y el 94% no poseía un protocolo familiar como herramienta de gestión.

La investigación efectuada por Vizcay y Ramírez (2019) con la finalidad de analizar si la implementación del protocolo familiar constituía una herramienta esencial para la subsistencia de las empresas familiares argentinas, determinó que dicho acuerdo marco constituye un instrumento muy poco utilizado en nuestro país y que la falta de profesionalización es la causante de que las empresas familiares desaparezcan antes de llegar a la segunda o tercera generación. Sostuvo, además, que apoyarse en un asesor externo capacitado que colabore en el proceso redacción puede ser significativamente beneficioso para la organización.

Acosta de Mavárez et al. (2019) en su trabajo realizado con el objeto de analizar los elementos del sistema familiar que interferían en la continuidad de las empresas familiares, indicaron que el desarrollo de un protocolo donde se establezcan las normas que regulen el funcionamiento de la empresa como así también la planificación estratégica de la sucesión y la implementación de estructuras formales de poder compartido, eran herramientas esenciales para la prolongación de la empresa a través del tiempo y las generaciones.

En su informe para la Universidad Nacional del Centro, Antista (2016), afirmó que el 40% de las empresas familiares alcanzaban la segunda generación y sólo el 15% llegaba a la tercera. Arribó a la conclusión que el fracaso de las estas, se debe a la inobservancia en los cimientos fundamentales de la propia organización. Entre las causales citó: la falta de implementación de un protocolo familiar, la poca profesionalización de la gestión, la ausencia de planificación de la sucesión y el establecimiento de órganos de gobierno poco eficientes o inexistentes.

En base a lo descripto puede inferirse que independientemente del lugar en donde se desarrollen los emprendimientos, la falta de profesionalización puede incidir drásticamente en la vida de las empresas familiares. Los múltiples conflictos interpersonales, financieros y económicos que esto acarrea, podrían significar la

desaparición de la organización o cuanto menos un obstáculo para su crecimiento. Surge, entonces, el siguiente interrogante: la falta de profesionalización, ¿es en la actualidad la causa de la muerte prematura de las empresas familiares del sector comercial de El Calafate?

Resulta importante investigar esta problemática en Santa Cruz, ya que en la actualidad existe un gran vacío de conocimientos que expliquen las causas que inciden en el fracaso de las empresas familiares y sirvan como puntapié inicial para la generación de herramientas que eviten o ayuden a evitar su desaparición a corto plazo. Es dable mencionar, que la estructura económica de la provincia está basada principalmente en el aprovechamiento de recursos naturales como lo son los yacimientos hidrocarburíferos y minerales u otros incluyendo los turísticos e hídricos. Las actividades primarias tales como la ganadería, pesca y agricultura son también de alta productividad pero con escaso valor agregado (Martínez Llana, 2010). El comercio por menor y mayor si bien está presente en toda la provincia, tiene uno de sus principales puntos de desarrollo en la localidad de El Calafate debido su importante actividad turística. Es por ello que la pérdida de empresas familiares o no, repercute significativamente en la economía local.

El objetivo general de este trabajo es describir la importancia que tiene la falta de profesionalización en la muerte prematura de las empresas familiares comerciales de la localidad de El Calafate – Santa Cruz en el año 2020.

Para alcanzar dicho propósito, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el impacto de las empresas familiares en la economía de la localidad santacruceña de El Calafate.
- Conocer en qué fase de la vida de las empresas familiares muertas la falta de profesionalización fue la causante de su desaparición, identificando las herramientas o acciones podrían haberse utilizado.
- Identificar si las empresas que aún continúan vigentes han implementado o proyectan implementar un protocolo familiar y órganos de gobierno corporativo o similar como herramientas de profesionalización y si las muertas lo hicieron.
- Reconocer las dificultades a las que se enfrentan las empresas familiares vivas, indagando si la falta de profesionalización sería un factor de su muerte.
- Indagar cómo un Contador Público podría asesorar a la empresa familiar en el proceso de profesionalización.

Métodos

Diseño

La investigación planteada fue de alcance descriptivo. Se procuró conocer si las empresas familiares utilizaban o no herramientas de profesionalización y cuáles eran las dificultades que ponían en riesgo la continuidad del negocio, con el fin de recolectar toda la información necesaria para alcanzar al objetivo de la investigación. Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) explican que los estudios descriptivos “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (p.92).

El enfoque empleado fue cualitativo pues la recolección de datos se efectuó sin medición numérica, observando y analizando la información durante el desarrollo de la investigación. Se aplicó la lógica inductiva tomando como referencia y base los casos de la muestra para luego contrastarlos con los resultados de estudios anteriores y poder llegar a una conclusión sobre la problemática planteada (Hernández Sampieri et al., 2014).

El diseño del trabajo fue de tipo no experimental por cuanto se realizó sin manipular las variables, y transversal atento a que se recolectaron datos en un único momento para cada participante.

Participantes

La población estuvo compuesta por empresas familiares del sector comercial de la localidad de El Calafate, provincia de Santa Cruz.

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

La muestra estuvo conformada por cuatro empresas familiares, en razón de que la localidad donde se encuentran cuenta con 16.655 habitantes conforme al último censo realizado según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2010).

Previo a la entrevista, se envió por correo electrónico el consentimiento y procedieron a remitirlo firmado por la misma vía (Anexo I).

Instrumentos

Se contactó a la cámara de comercio de El Calafate para intentar conseguir los datos de titulares de empresas familiares que hayan dejado de existir. Como no se pudo

tener acceso a la cantidad de empresas muertas que se necesitaba, se relevaron también empresas existentes con no más de cinco años de antigüedad.

Para el relevamiento de la información se utilizó como instrumento principal la entrevista estructurada, elaborada con anterioridad. Este tipo de entrevistas se caracterizan porque el entrevistador ejecuta su tarea siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta (Hernández Sampieri et al., 2014). Las mismas fueron direccionadas vía correo electrónico a empresas familiares vivas (Anexo II) y a empresas familiares muertas (Anexo III). Cada entrevistado acepto participar en el estudio de forma voluntaria luego de que se garantizara su anonimato.

Tal como expresan Hernández Sampieri et al., (2014) en la indagación cualitativa los instrumentos no son estandarizados, si no que puede emplearse múltiples fuentes, por lo cual también se recurrió a la información oficial publicada por diferentes entes con el fin determinar la incidencia de la empresa familiar en la economía local.

Análisis de datos

El análisis de la investigación se abordó utilizando un enfoque cualitativo que implica explorar los datos, organizarlos y codificarlos en base a unidades y categorías, descubriendo las relaciones entre conceptos, para finalmente darles sentido, interpretarlos y obtener una conclusión sobre la problemática presentada (Hernández Sampieri et al., 2014).

La recolección de información se basó en preguntas guiadas, y posteriormente se procedió a la interpretación de las respuestas.

En consecuencia, para el análisis de datos de la presente investigación, se realizaron los siguientes pasos:

- En primer lugar se organizaron las entrevistas designando a cada participante con un número a fin de mantener su anonimato.
- Se realizó una descripción breve de la empresa, a modo de contextualizar su situación general.
- Se extrajeron de cada entrevista las contestaciones que respondían a los objetivos específicos planteados.
- Se buscaron similitudes y diferencias entre las respuestas obtenidas de cada participante para poder mostrar los resultados.

- Parte de la información se expuso a través tablas y gráficos a fin de facilitar su interpretación.
- Se analizó la información sistematizada, comparando los casos y observando cuales respondían a la problemática planteada, a fin de obtener una conclusión.

Resultados

En el presente cuadro se describe brevemente a las empresas familiares que voluntariamente decidieron participar de la investigación a modo de contextualizar su situación general. Teniendo en cuenta que la localidad de El Calafate posee menos de 30.000 habitantes se relevaron cuatro empresas y con el fin de preservar su identidad, se las enumeró como empresa 1,2, 3 y 4.

Tabla 2: Descripción de los participantes de la muestra

Empresa	1	2	3	4
Estado	Muerta	Muerta	Viva	Viva
Actividad	Venta de indumentaria	Servicios de alojamiento (hostel)	Venta de mercaderías en general (Supermercado)	Alquiler de cabañas temporales
Fundadores	Hermanas (2)	Matrimonio	Convivientes	Padre
Situación especial	La sociedad entre las fundadoras perduró 8 años. Posteriormente se incorporó la pareja de quien se quedó trabajando en la empresa.	No existen situaciones especiales en la empresa.	Actualmente la pareja está separada aunque continúan con la sociedad.	Los hijos se hicieron cargo de la empresa familiar ante la enfermedad del padre.
Generación en la que se encontraba/ encuentra	Primera	Primera	Primera	Segunda
Existencia de socios no familiares	No	No	No	No
Tiempo de Vida	18 años	2 años	3 años	5 años
Total de empleados	4	5	11	5
Empleados familiares	2	2	2	3

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la investigación realizada, pudo concluirse que existe una carencia de datos específica de empresas familiares lo que imposibilita identificar el carácter

familiar de las empresas de Santa Cruz y más específicamente de la localidad de El Calafate. No obstante, a partir de la información publicada por el Ministerio de la Producción de la Nación (2020) referida a las pequeñas y medianas empresas y siguiendo los parámetros de la CAME que estiman que un 90% de las pymes son familiares, pudo establecerse la cantidad aproximada de este tipo de organización en la provincia.

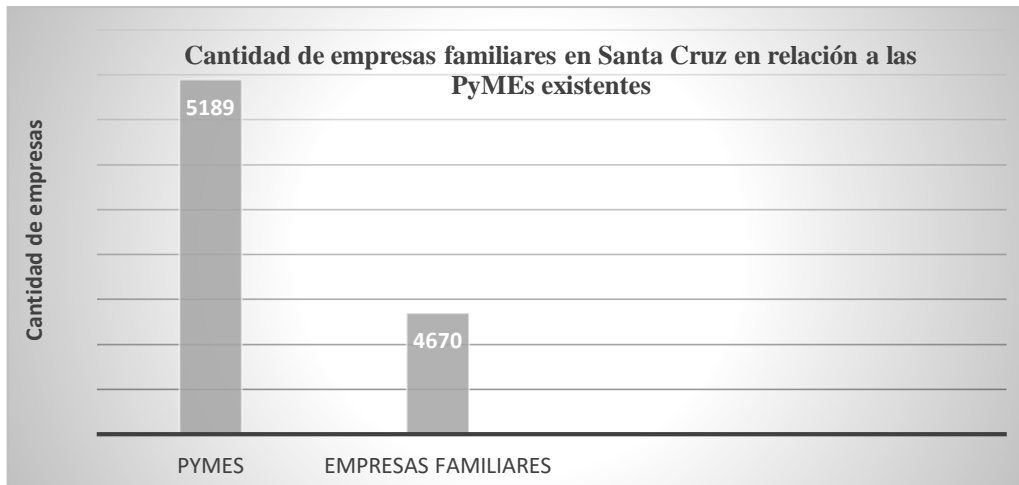


Figura 3: Cantidad de empresas familiares en Santa Cruz. Elaboración propia.

Las empresas familiares se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país y en la localidad de El Calafate adquieren relevancia no sólo por ser complementarias a la actividad turística sino también por contribuir al crecimiento del pueblo. Ante la consulta efectuada a los participantes de la muestra sobre las principales implicancias que tienen las empresas familiares para la economía calafateña, se obtuvieron los siguientes resultados:

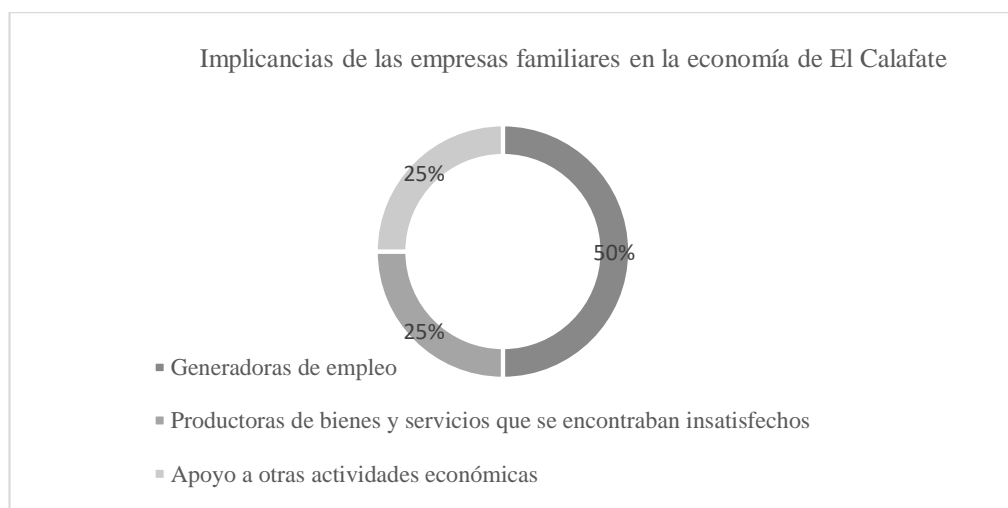


Figura 4: Empresas familiares en la economía de El Calafate. Elaboración propia.

De acuerdo a los datos relevados sobre las causales de la desaparición de las empresas familiares de la muestra, se identificó que uno de los motivos principales fue la imposibilidad de superar una crisis económica vinculada al aumento de mercaderías, servicios, costos laborales, presión tributaria o falta de financiamiento.

A su vez, se indicaron otras causas que contribuyeron a tomar la decisión de abandonar el negocio aún cuando se vislumbraba un crecimiento comercial, entre las que se enumeraron: la falta de conocimiento en el manejo de personal, falta de conocimiento sobre las nuevas herramientas de informáticas, falta de una estructura sólida de gestión (mala administración, ausencia de controles) y la existencia de conflictos familiares.

Para determinar las herramientas que pudieron utilizarse para evitar la desaparición de las empresas 1 y 2, se consideró las causales enumeradas en cada caso y la fase de vida en la que se encontraba.

Tabla 3: *Empresas familiares muertas. Causas de muerte y herramientas que podrían haberse utilizado para evitarla.*

Empresa Muerta	Fase	Causas que contribuyeron a la desaparición	Herramientas y acciones que podrían haberse utilizado
1	Inicial	Crisis económica: Aumento de servicios, costos laborales y presión tributaria.	Solicitar financiamiento externo. Solicitar, a través de contador público, asesoramiento para evaluar exenciones impositivas vigentes, regímenes de promoción.
		Desconocimiento en el manejo de personal y de nuevas herramientas de mercado.	Profesionalizar a través de planes de formación específicos, incorporación de recursos humanos idóneos.
		Conflicto de intereses y familiares. Superposición de roles.	Dotar a la organización de una estructura sólida e incorporar la figura del protocolo familiar.
		Administración deficiente, escasos controles financieros.	Planificar y establecer políticas firmes de gestión
2	Madurez	Falta de crédito con condiciones y tasas razonables.	Solicitar asesoramiento externo contador público, consultor. Renegociar deuda con proveedores.
		Ausencia de inversores, estancamiento.	Conseguir financiamiento externo. Realizar un estudio de mercado para iniciar un proceso de readaptación a las nuevas necesidades, innovar, diversificarse.
		Crisis familiares: conflictos interpersonales originados por la situación de inestabilidad.	Efectuar reuniones regulares, incorporación de protocolo familiar

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de comprobar si las empresas familiares que dejaron de existir habían empleado herramientas de profesionalización como mecanismo para evitar la debacle y si las vivas están utilizándolas o proyectan hacerlo en el corto plazo, se procedió a interpelar a totalidad de los participantes de la muestra primero sobre lo que significaba la profesionalización para cada uno de ellos, para luego hacer hincapié sobre el tópico en cuestión. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 4: *Herramientas de profesionalización. Resultados*

Empresa	1	2	3	4
Definición de profesionalización de empresas familiares	La profesionalización engloba la generación de contratos, manuales de políticas y procedimientos que establezcan las responsabilidades de cada parte y la gestión de las operaciones.	La profesionalización es la capacitación constante de los miembros de la empresa y la planificación del trabajo en el corto y largo plazo.	La profesionalización consiste en capacitar a todos los integrantes de la empresa (familiares o no) para que cumplan con las funciones de manera más eficiente.	La profesionalización implica implementar nuevas formas de trabajo y organización, al igual que la incorporación de profesionales capacitados.
Empleo de planes de formación para miembros de la empresa	No	No	Se redactan guías de trabajo y seguimiento. Se efectúan charlas de capacitación.	Hay planes de formación tanto para miembros de la familia como para empleados.
Conocimiento de Protocolo familiar y su importancia en la organización	No	No	Si	No
Utilización del protocolo en la organización	No	No	No	No
Implementación de Protocolo familiar en el corto plazo	No aplica por el estado de la empresa	No aplica por el estado de la empresa	En proceso de evaluación de su redacción.	No
Órganos de gobierno	No	No	Solo la estatutaria.	No
Resolución conflictos	Se realizaban reuniones para consensuar opiniones.	Se realizaban reuniones informales	Se realizan reuniones informales	Se realizan reuniones informales
Existencias de reglas o normas de convivencia	No	No	No existen normas o reglas escritas, solo verbales.	Existen normas de convivencia básicas no documentadas.
Toma de decisiones	Las decisiones recaían en una sola persona.	Las decisiones estaban divididas entre los propietarios.	Las decisiones se toman en forma conjunta.	Las decisiones la toma una sola persona.

Fuente: Elaboración propia.

Los datos recabados arrojaron que la mayoría de las empresas familiares calafateñas no poseen conocimientos sobre herramientas de profesionalización y su importancia dentro de la organización para la continuidad del negocio. El 75 % de los entrevistados desconocen la existencia del protocolo familiar, y sólo en las empresas vivas se observan normas implícitas que ordenan el funcionamiento de la organización y que son reconocidas por sus miembros.

En relación a los órganos familiares de gobierno, el estudio pone en evidencia que las empresas familiares de El Calafate no cuentan con estructuras de gobierno complementarias como los son la asamblea familiar o consejo de familia, aunque pudo observarse que se ejercen reuniones familiares para la resolución de conflictos y toma de decisiones.

Respecto a los planes de sucesión, la totalidad de las empresas entrevistadas, manifestó no tener prevista la sucesión del responsable principal de la organización, como tampoco tener la certeza si las futuras generaciones permanecerán en el negocio familiar o deberán recurrir a un miembro de la empresa ajeno al núcleo de la familia.

La investigación refleja que sólo la mitad de las empresas vivas proyecta iniciar un proceso de profesionalización a través de la redacción del protocolo y del establecimiento de normas de gestión que permitan asegurar su continuidad. En tanto el resto de los participantes, denotó una posición contraria por considerarlo innecesario.

Al momento de profundizar en las dificultades a las que se enfrentan las empresas familiares vivas, pudo reconocerse que existen dificultades o conflictos comunes a todas las organizaciones que son propios de la empresa, es decir que no están involucrados con el entorno.

La mayoría de los entrevistados convergen en que existen problemas de comunicación entre los integrantes de la empresa, superposición de roles y falta de proactividad por parte de alguno de sus miembros, lo que genera inevitablemente conflictos y enfrentamientos familiares.

En línea con lo anterior, pudo comprobarse que la división de tareas y responsabilidades no siempre respeta una línea lógica respecto a lo que la naturaleza del negocio necesita, sino que los cargos o puestos son ocupados de acuerdo a la conveniencia al momento de la incorporación del personal a la empresa, lo que denota una estructura empresarial poco eficiente.

Otro aspecto importante que resaltaron los entrevistados es el poco conocimiento del negocio al momento de iniciar el emprendimiento o al tener que asumir su manejo imprevistamente. La mayoría de los participantes manifestaron carecer de una planificación empresarial profesionalizada y continuar con un proceso de aprendizaje basado más en la experiencia que en la especialización.

El casi nulo nivel de institucionalización, entendido como el nivel de órganos de gobierno familiar, no es un tema que preocupe a las empresas familiares calafateñas por considerarlo prescindible para el desarrollo del negocio.

Dentro de las dificultades del contexto el 100% de los participantes se mostró preocupado por el cierre temprano de la actividad turística debido a la situación mundial de pandemia, y consideraron que la falta de previsión financiera podría generarles problemas en el futuro.

Finalmente, indagados sobre la importancia de la profesionalización para subsistencia de la empresa, sólo el 50% de las firmas entrevistadas afirmó que debería iniciarse dicho proceso en el corto plazo para asegurar la continuidad del negocio. Se enumeró al protocolo familiar como una de las principales herramientas para mitigar los conflictos familiares y como acuerdo marco para la regulación de remuneraciones de familiares, roles, administración correcta de los recursos e ingresos de otros miembros. Contrariamente, el otro 50% de los participantes considera que la muerte de las organizaciones está vinculada a la falta de financiamiento, a la ausencia de apoyo del gobierno a los proyectos familiares y a la carencia de políticas tributarias equitativas.

Ante la consulta formulada a las empresas vivas sobre cómo podría colaborar un contador público en el proceso de profesionalización, los resultados indicaron lo siguiente:

- Asesorar en la redacción del protocolo familiar.
- Acompañar a la empresa en la implementación del protocolo, efectuando los ajustes necesarios y controlando el cumplimiento de los acuerdos.
- Ayudar en la redacción de estatutos sociales y asegurar la estabilidad en las instituciones típicas de gobierno de familia como reuniones familiares, asamblea familiar o consejo, actuando como mediador.
- Actuar como asesor externo en temas vinculados a conflictos de carácter contable y de planificación tributaria.
- Analizar la viabilidad de nuevos negocios.

Discusión

Las empresas familiares constituyen uno de los pilares de la economía a nivel global, no obstante los índices de mortalidad son elevados independientemente del país o lugar que se analice. Es por ello que el objetivo de este estudio es determinar si la falta de profesionalización constituye un factor decisivo en la desaparición prematura de las empresas familiares calafateñas en año 2020. Resulta importante explorar las diferentes herramientas con las que se cuentan para mejorar la gestión empresarial y prolongar la vida de las organizaciones indagando si las empresas locales han implementado alguna de ellas como mecanismo para sobrevivir a las generaciones. Cabe mencionar que no existen estudios previos que permitan concluir sobre las causales de muerte de este tipo de negocios familiares en el ámbito provincial, por lo que esta es la primera investigación tendiente a identificar los elementos que interfieren en la continuidad de las empresas familiares comerciales en la localidad de El Calafate provincia de Santa Cruz.

El primer objetivo específico busca precisar el impacto de las empresas familiares y su participación en la economía local. Los resultados indican que existe una gran dificultad para establecer cuáles de las empresas radicadas en la provincia y más concretamente en la localidad de El Calafate son de carácter familiar. Esto es congruente con el estudio realizado por Vizcay y Ramírez (2019) que reconoce el problema que existe, a nivel general, para contar con bases de datos específicas sobre empresas familiares que permitan identificar a priori, su condición. Por otro lado puede establecerse que el principal impacto que tiene este tipo de organización para la economía local es la generación de empleo y su contribución para el desarrollo de otros sectores económicos. Del mismo modo, otros trabajos investigativos realizados en Argentina, como por ejemplo el elaborado por el Centro de la Empresa Familiar de la Universidad Católica de Córdoba (2018), afirman que las empresas familiares constituyen la mayor fuente de empleo privado en Argentina.

El segundo grupo de objetivos específicos busca identificar las causas de muerte de las empresas familiares que dejaron de existir, para poder así relacionarla con la fase de vida, la profesionalización y las herramientas que pueden utilizarse para disminuir los índices de fracaso corporativo. En tal sentido puede apreciarse que confluyen diversos motivos, tanto internos como externos, que llevan a la desaparición de estas organizaciones. Uno de los factores internos determinantes, es el escaso nivel de

profesionalización que poseen las empresas y que por consiguiente las deja menos preparadas para soportar las crisis que se presentan a lo largo de su existencia. La ineficacia de una gestión empresarial poco profesionalizada se evidencia en las empresas estudiadas, a través de los criterios de gestión implementados, en la poca capacidad de resolución de conflictos interpersonales y en la falta de prácticas de innovación, expansión y adaptación de la empresa a los cambios de mercado. Sumados a lo anterior y no menos importantes, se encuentran los factores externos centrados principalmente en la falta de financiamiento, la escasez de políticas gubernamentales de promoción de actividades económicas y el impacto de las cargas fiscales en el sistema financiero de la organización.

Lo expresado anteriormente, va en línea con la investigación realizada por Escate Terrones et al., (2018) quienes afirman que la falta de profesionalización no puede indicarse como la única responsable de la desaparición prematura de las empresas familiares ya que la ausencia de una legislación especial y de promoción de las instituciones básicas de gobierno, también empujan a las corporaciones familiares a extinguirse. No obstante reconocen que dotando a la organización de una correcta estructura organizacional, apoyada en la profesionalización, ayudaría a mitigar cualquier crisis económica que se presente.

En contraposición con lo vertido anteriormente, los hallazgos obtenidos por Acosta de Mavárez et al., (2019) revelan que los elementos que garantizan la prolongación de la empresa familiar se relacionan fundamentalmente con el factor humano, antes que con elementos empresariales y racionales. Indican además, que los líderes que tienen misión de llevar adelante la organización, requieren habilidades relacionadas con la capacidad para gestionar las relaciones empresa-familia, el liderazgo familiar, y la cultura organizacional, por lo que la profesionalización constituye un instrumento clave para la continuidad de la empresa. El Centro de la Empresa Familiar de la Universidad Católica de Córdoba (2018) reafirma esta postura al indicar que las principales causas de desaparición de este tipo de organización se deben a cuestiones de índole familiar más que por motivos económicos financieros.

Al seguir analizando este grupo de objetivos específicos, los resultados demuestran la importancia que tiene la profesionalización en las empresas familiares en cualquiera de las etapas de su vida. En la etapa inicial, no contar con un correcto

planeamiento estratégico y conocimiento del negocio que se emprende, manejándose sólo con la intuición, puede conllevar a tomar decisiones equivocadas y dificultar el desarrollo del negocio. No obstante, puede establecerse que en la etapa de crecimiento y madurez es cuando la falta de herramientas estratégicas apoyadas en la profesionalización aumenta las posibilidades de muerte de las organizaciones familiares. El crecimiento de la empresa trae aparejada la necesidad la incorporación de nuevos miembros, muchos de los cuales son integrantes de la familia. Es en esta etapa que comienza a ser necesario establecer nuevos planes de gestión, tanto familiares como empresariales, que contribuyan a la delegación, a la distribución de funciones y responsabilidades, a la incorporación de nuevas tecnologías y a la resolución de conflictos. De manera análoga, varios autores entre ellos Acosta Pagés (2017) y Rueda Galvis (2011) entienden que la profesionalización es un proceso inherente al desarrollo y crecimiento de la empresa que necesita dotarse de un modelo de gestión más eficiente, competitivo y resistente a los cambios.

Por otro lado, puede identificarse que la utilización de herramientas de profesionalización tales como el protocolo familiar, la incorporación de recursos humanos idóneos y una estructura organizacional definida, hubiesen contribuido a aminorar los conflictos y crisis de las empresas que dejaron de existir. En concordancia con esta percepción, Vizcay y Ramírez (2019) entienden que el protocolo familiar es un instrumento que redactado con la participación y colaboración de todos los miembros de la familia propietaria, ayudan a prevenir, gestionar y resolver los conflictos entre la familia y socios, para facilitar la continuidad y consolidación de la empresa en el tiempo.

Puede afirmarse que el establecimiento de procesos, mecanismos y reglas claras entre los propietarios, la empresa y la familia permiten extender la vida de la organización y coadyuvan a superar las crisis que las llevan a desaparecer.

El tercer objetivo específico aborda el nivel de profesionalización existente en las empresas vivas y muertas estudiadas, focalizándose en las herramientas de gestión utilizadas. Se puede identificar que las empresas familiares de la muestra, carecen de una gestión administrativa sólida resultante de los escasos o nulos niveles empleo de herramientas de profesionalización que poseen. Esta situación puede verificarse no sólo en las empresas que aún continúan en actividad, sino también en aquellas que lamentablemente han dejado de existir. Son muchos los estudios que coinciden con estos

resultados, entre ellos el realizado por CFF-UCC (2018) que afirma que la mayoría de las empresas familiares desconocen las herramientas de gestión empresarial y familiar que podrían emplearse o su defecto optan por no aplicarlas.

Como se sabe, dentro de los instrumentos de profesionalización que podrían implementarse para facilitar el desarrollo y la continuidad de los negocios familiares se encuentra el protocolo familiar, como acuerdo marco fundamental para la regulación del funcionamiento de la empresa y mecanismo preventivo de conflictos; los órganos de gobierno familiares, como herramienta de articulación entre familia, propiedad y empresa y el plan de sucesión, como facilitador del traspaso generacional.

Los casos analizados demuestran que las organizaciones familiares calafateñas no cuentan con un protocolo familiar que contenga normas de actuación que definan la interacción de la familia con la empresa y ayuden a mantener el equilibrio necesario entre los implicados. Esto denota una importante debilidad principalmente en la resolución de los conflictos familiares presentes en casi la totalidad de las empresas. La situación descrita no es inherente sólo a las organizaciones de Santa Cruz, si no que en base a estudios previos, puede verificarse que se extiende a la mayoría de las empresas familiares independientemente del lugar geográfico en que se desarrollen. Lo señalado es concordante con lo expuesto por Escate Terrones et al., (2018) quienes en su trabajo sobre la profesionalización de empresas peruanas, ó con Vizcay y Ramírez (2019) quienes en su investigación análoga realizada sobre empresas argentinas, concluyen que el protocolo familiar es un instrumento de suma importancia para la subsistencia de las organizaciones, pero muy poco utilizado.

En referencia a los órganos de gobierno familiares los resultados arrojados por el presente estudio son semejantes con los arribados por Rodríguez Clariana (2019) que sostienen que la cantidad de empresas que poseen órganos paralelos de gestión familiar, es significativamente baja. El propósito principal de este instrumento de profesionalización es lograr una interacción adecuada entre la familia y la empresa, estableciendo ámbitos específicos para el tratamiento de temas que le son relevantes a cualquiera de los tres componentes del sistema: familia, empresa y propiedad, por lo que no considerarla cuando la empresa alcanza determinado tamaño, sería perjudicial para la organización a largo plazo.

Tal como se expresara en los párrafos anteriores, el plan de sucesión tampoco es una herramienta contemplada por las empresas estudiadas, desconociendo la importancia que tiene trabajar sobre las nuevas generaciones, preparándolas y motivándolas para futuros liderazgos. Al igual que lo evidenciado por Améstica Rivas et al.,(2019) el número de los potenciales herederos que tiene intención de permanecer la organización y continuar con el legado familiar se ha ido reduciendo, lo que impulsa a los actuales dueños a transferir el poder a no familiares, con el riesgo de que la empresa familiar pueda desaparecer.

De manera positiva puede apreciarse que varias de las empresas comenzaron a interiorizarse por las herramientas de profesionalización, mostrando una inclinación por la figura de protocolo familiar como instrumento clave para continuidad de la organización y proyectan su implementación en el corto plazo.

Teniendo en cuenta el propósito del cuarto objetivo específico que intenta reconocer los problemas que afrontan las empresas en actividad y su relación con la profesionalización, puede inferirse que las dificultades a la que se enfrentan la mayoría de las empresas familiares vivas, están las vinculadas fundamentalmente a cuestiones internas de la organización, aunque no puede desconocerse que la coyuntura en la que se desarrollan, los factores externos cada vez más cambiante y en constante crisis, impacta significativamente en el desenvolvimiento y supervivencia de las mismas.

En este sentido, los hallazgos obtenidos en la presente investigación respecto a las dificultades internas, van en línea con el trabajo realizado por Antista (2016) quien confirma que uno de los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones es la presencia, casi inevitable, de conflictos familiares por cuestiones tales como falta de comunicación, ausencia de proactividad de algunos integrantes, la superposición de roles, rivalidades de liderazgo entre otros. Si las empresas no profesionalizan las prácticas de gobierno corporativo, es probable que no puedan superar los problemas que nazcan por falta de comunicación, información o control.

Otro de los obstáculos encontrados en las empresas familiares estudiadas, es la falta de personal capacitado en tareas claves para la organización o la sobrecarga de funciones en una sola persona, lo que provoca rendimientos deficientes que podrían conducir al fracaso de la compañía. Esto es consecuente con los resultados obtenidos por Gaona Tamez et al., (2019) quienes reafirman que una de las falencias de las empresas

familiares es permitir que los miembros de la familia, por el solo hecho de serlo, ocupen lugares estratégicos sin las competencias necesarias. Para contrarrestar esta situación, es importante analizar la incorporación de profesionales externos con las habilidades suficientes a fin de mantener a la empresa en el mercado y preservar su continuidad.

Se suma a lo anterior la falta de planificación empresarial y el poco conocimiento de las estrategias a largo plazo puesta en evidencia por las organizaciones analizadas.

En cuanto a las dificultades relacionadas con el contexto, el problema principal radica en la falta de financiamiento externo y de políticas gubernamentales que estimulen la permanencia y fortalecimiento de las empresas familiares. Es sabido que la coyuntura económica y social imperante, no es la más propicia para el desarrollo de las empresas, por lo que muchas organizaciones han tenido que reinventarse y acudir a mecanismos de adaptación a la nueva realidad. Estar preparados para enfrentar este tipo de crisis a través de la implementación de herramientas de profesionalización, podría evitar la muerte del negocio familiar. Del mismo modo Rodríguez Clariana (2019) reconoce esta problemática y considera que cuando la empresa se halla en dificultades lo recomendable es estructurarla positivamente motivando el crecimiento y la rentabilidad a través de los órganos de gobierno y la profesionalización.

Se identifica con claridad que el efecto que causan cada una de las dificultades enumeradas sumado a la falta de profesionalización como mecanismo para mitigarlas, repercute significativamente en las empresas, ocasionando muchas veces la segregación de la unidad empresarial o en el peor de los casos su desaparición.

El último objetivo específico de este trabajo, aborda la figura del asesor externo indagando sobre su participación en el proceso de profesionalización de las empresas familiares. Como se expresó anteriormente, muchos de los conflictos que se presentan en las organizaciones se originan en la interacción de la familia, la propiedad y la empresa. Por ello, una de las herramientas más recomendadas por los profesionales, es la creación e implementación del protocolo familiar.

Los resultados obtenidos, demuestran que en su gran mayoría, las organizaciones no cuentan con los conocimientos necesarios para enfrentar la redacción, implementación y seguimiento de este acuerdo familiar por si solas. Puede afirmarse, entonces, que ante el proceso de profesionalización la figura de un asesor externo, contador público o no, mucho más objetivo y pragmático, es una alternativa que deber ser considerada por los

integrantes del negocio familiar. Adhiriendo a lo señalado, Vizcay y Ramírez (2019) consideran que recurrir a un consultor externo capacitado, puede ser significativamente beneficioso para la redacción del protocolo, debido a que sin él, la familia puede hacerlo de forma equivocada por desconocimiento en la materia. De este trabajo investigativo se desprende, además, que entre otras acciones que podría realizar el profesional se encuentran la de dirigir las reuniones familiares y actuar como mediador en el armado de este convenio marco entre otras.

Como todo estudio investigativo, el presente posee ciertas limitaciones que se considera importante enumerar. Una de ellas, está relacionada al tamaño de la muestra. La cantidad de empresas entrevistadas fueron sólo cuatro, por lo que puede considerarse poco representativa para poder concluir de manera general o hacer afirmaciones contundentes acerca de la población.

A su vez, el alcance del análisis efectuado es limitado en términos metodológicos ya que por su naturaleza cualitativa no se ha podido medir cuánto pesa cada variable de en su relación: empresa familiar, profesionalización y extinción.

Por otro lado las empresas familiares estudiadas no poseen un número importante de miembros, familiares o no familiares, como para poder determinar si los resultados serían diferentes en empresas de mayor envergadura.

Respecto a la selección de la muestra, es dable señalar que no se trató de un grupo homogéneo por los que los resultados obtenidos no pueden extenderse a un determinado sector comercial o podrían quedar sesgado por las características propias de la región.

También se debe mencionar, que dada la antigüedad de las empresas vivas, ninguna ha evidenciado conflictos demasiado importantes y las mismas se encuentran trabajando bajo la dirección de sus miembros fundadores, a excepción de una ellas que tuvo que traspasar la dirección a la siguiente línea generacional por cuestiones extraordinarias.

En contraposición a lo señalado precedentemente, se debe considerar que entre las fortalezas que posee este estudio se encuentra el aporte para futuras investigaciones sobre la problemática planteada. El presente, constituye el primer trabajo realizado para estudiar las causas que llevan a que las empresas familiares santacruceñas no puedan sobrevivir a las generaciones y desaparezcan en el corto plazo, y sobre todo aporta conocimientos sobre las herramientas que podrían utilizarse para evitarla o cuanto menos

intentarlo. La pérdida de este tipo de organización es sumamente importante para cualquier economía, pero particularmente para la localidad de El Calafate adquiere una gran relevancia ya que constituyen una de las principales fuentes de empleo del sector privado.

Respecto a la selección de la muestra puede indicarse que si bien la misma es poco significativa numéricamente, permitió recabar una gran cantidad de respuestas y obtener información relevante para la investigación. En el mismo sentido, puede afirmarse que el hecho que no se trate de una muestra homogénea, hace que puedan identificarse diferentes rubros comerciales que sirven de apoyo para la principal fuente de ingreso de la región que es la actividad turística.

Por lo tanto más allá de sus limitaciones, este trabajo resulta importante puesto que suma evidencia a la discusión sobre el impacto de la profesionalización en la muerte prematura de las empresas familiares del sector comercial de El Calafate y proporciona pruebas como punto de partida para continuar investigando la relación entre las variables profesionalización y extinción de las empresas familiares.

A través de los resultados del presente trabajo, se pudo detectar que las empresas familiares estudiadas, desconocen los mecanismos e instrumentos de profesionalización existentes para contrarrestar el desbalance de intereses que confluyen en la organización producto de los conflictos familiares y de la interacción de los subsistemas que la componen. Puede afirmarse que estos conflictos repercuten en otros ámbitos de la empresa y atentan a contra las posibilidades de supervivencia.

Existe un consenso generalizado por parte de los expertos en materia de empresas familiares, al indicar que uno de los principales retos a los que se enfrenta, es perdurar en el tiempo y trascender las generaciones; por lo que asegurar la mejor gestión administrativa y familiar posible en cada uno de los ciclos de vida, es fundamental para cualquier organización.

La profesionalización aporta elementos y mecanismos que favorecen al desarrollo, crecimiento y continuidad de la empresa familiar por lo que contemplarla dentro del planeamiento estratégico en el corto, mediano y largo plazo genera que las organizaciones se vuelvan más resilientes y capaces de superar las dificultades que se presenten.

Sin embargo, factores externos como la falta de financiamiento y políticas de promoción, la presión tributaria tanto nacional como provincial y la crisis económica imperante, son señalados por algunos de los participantes del estudio, como elementos que interfieren en la prolongación de las empresas familiares.

A la luz de los argumentos expresados en los párrafos anteriores y del trabajo realizado, puede aseverarse que la profesionalización constituye una herramienta importante, aunque poco utilizada, para cualquier organización que pretenda mejorar su capacidad de gestión empresarial y familiar. Se verifica, también, que dicho proceso siempre resulta necesario en alguna de las etapas de la existencia de las organizaciones familiares, ya sea por el crecimiento lógico de la compañía, su expansión o sucesión.

No obstante, los resultados obtenidos en la presente investigación, permiten concluir que si bien el uso de instrumentos estratégicos y operativos brindado por la profesionalización tiene un efecto positivo en toda organización, su falta de implementación no es la única causa de la muerte prematura de las empresas familiares comerciales de El Calafate en el año 2020, por cuanto puede inferirse que el contexto social, político y económico donde se desarrollan, también influyen en su desaparición.

Se recomienda que las empresas familiares trabajen en la gestión empresarial sin descuidar la gestión familiar, incorporando paulinamente las herramientas de profesionalización que mejor se adapten a la organización a fin de lograr una coherencia estratégica, teniendo en cuenta que una de las características sobresalientes de este tipo de organización se basa en lograr, más allá de la rentabilidad, el traspaso del legado familiar a las próximas generaciones.

Para ello, es aconsejable que las organizaciones recurran a un contador público u otro asesor con las competencias necesarias, para que previo diagnóstico, colabore con el proceso de profesionalización a fin de lograr su correcta implementación, control, revisión y ajuste permanente. Con el fin de asegurar los mejores resultados, se advierte que deberían trabajar manera mancomunada, y no deslindar la responsabilidad sólo al consultor externo.

Es conveniente también, que las empresas identifiquen los valores familiares y los proyecten en la organización a través de su misión y visión para ayudar a la construcción del sentido de pertenencia de sus miembros, impulsándolos a generar estrategias que

ayuden al fortalecimiento y minimización de los riesgos que pongan en peligro su continuidad.

Dentro de las futuras líneas de investigación se propone profundizar acerca del impacto que se alcanzaría luego de la implementación de mecanismos de profesionalización segregando el estudio en cada una de las etapas de vida de la empresa a fin de evaluar su comportamiento y evolución.

Sería relevante llegar a un número mayor de empresas para trabajar con relaciones entre las variables profesionalización, tamaño de la organización, sector, zonas de la provincia de Santa Cruz entre otras y poder efectuar comparaciones.

Otras líneas investigativas podrían estar dirigidas a analizar en profundidad la reacción de las empresas cuya familia integra la propiedad y la dirección, contrastándolas con aquellas en que la dirección está en manos de profesionales ajenos al núcleo familiar.

Queda pendiente también para próximos estudios, llevar a cabo una indagación cualitativa exhaustiva y complementarla con métodos cuantitativos que permita validar el problema de investigación propuesto.

Referencias

- Acosta de Mavárez, A., Molina Quiroz, C. A., Andino Chancay, T. S. y Rodríguez López, V. E. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de la facultad de ciencias económicas y sociales*, XXV(4), 265-276. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7202014>
- Acosta Pages, A. (2017). *Profesionalización de la empresa familiar El Auditor S.A, de la provincia de Córdoba*. (Tesis de pregrado). Universidad Siglo 21. Córdoba, Córdoba, Argentina. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13854/ACOSTA_PAGES_ALEJO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Améstica Rivas, L., King-Domínguez, A., Larraín , C., y Parra, Y. (2019). Sucesión, desempeño y capacidad gerencial en empresas familiares. *Dimensión empresarial*, 17(2), 81-95. Recuperado el 07 de Mayo de 2020, de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/1945/pdf142>
- Antista, S. A. (2016). Empresas familiares: la importancia de la implementación de un sistema administrativo-contable y la incidencia del nuevo código unificado de la Nación. 191-205. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional del Centro. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de Facultad de Ciencias: http://www.economicas.uba.ar/wpcontent/uploads/2016/06/CECONTA_T2015_191_ANTISTA_EMPRESAS_FAMILIARES_SISTEMA.pdf
- Basile, F. (2018). *Proceso de profesionalización en empresas familiares: análisis de sus implicancias para la gestión*. (Tesis de pregrado).Universidad Nacional del Centro. Tandil, Buenos Aires, Argentina: Recuperado el 18 de Abril de 2020, de <http://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/1814>
- Bermeo, C., y Mera, P. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando-Revista interdisciplinaria de Ciencias Sociales*, IV(12), 506. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/721/pdf_523

- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica Argentina. Buenos Aires, Argentina: doi:<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/427>
- Centro de la Empresa Familiar Universidad Católica de Córdoba. (2018). *Observatorio de empresa familiar*. Córdoba. Recuperado el Abril de 10 de 2020, de <https://www.ucc.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (2015). *"La mayoría de las pymes del país son familiares"*. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de [Redcame.org.ar: http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf](http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf)
- Dodero, S. (2010). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de http://www.academia.edu/download/50806181/CICLO_DE_VIDA_DE_LAS_EMPRESAS_FAMILIARES.pdf
- Escate Terrones, L. J., Manrique Avendaño, S. M., Montes, A., y Paredes, F. D. (2018). *Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas peruanas*. (Tesis de pregrado). Universidad Esan. Lima, Perú: Recuperado el 16 de Abril de 2020, de <https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640>
- Favier Dubois, E. (2010). *La causa en la empresa familiar y la improcedencia de considerar al socio familiar como un inversionista. Sus efectos sobre la interpretación de algunas reglas societarias*. Recuperado el 07 de Abril de 2020, de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1026/CDS11020005.pdf>
- Favier Dubois, E. M., Favier Dubois, E. M. y Spagnolo, L. (2013). *Riesgos legales e interpretaciones tuitivas para las empresas familiares*. Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2251/CDS12010247.pdf>
- Gaona Tamez, L. L., Hernández Sandoval, R. H. y Aguilera Mancilla, G. (2019). *La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad*. (Tesis de Pregrado). Universidad autónoma de Coahuila, México.

Monclova, Coahuila, México: Recuperado el 16 de Abril de 2020, de http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.9.pdf

Gaona Tamez, L. L., Ruiz Díaz, F. M., y Muñoz Peña, K. (2018). *Pertinencia de la profesionalización como factor del éxito para la continuidad de la empresa familiar*. Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Recuperado el 09 de Mayo de 2020, de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/viewFile/1509/1169>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Colonia Desarrollo Santa Fe, México: McGraw-Hill. Interamericana Editores S.A. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Marchena Agüero, J. (2017). *La empresa familiar y las herramientas societarias para su desarrollo*. (Tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú: Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10032>

Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dL1cEW0KML0C&oi=fnd&pg=PA12&dq=por+que+desaparecen+las+empresas+familiares&ots=vFKubzEgjQ&sig=yMAYde8rqBDaIXhqdpdesaparecen%20las%20empresas%20familiares&>

Martínez Llana, D. J. (2010). *La evolución económica reciente de la Provincia de Santa Cruz*. Río Gallegos. Santa Cruz: Universidad Tecnológica Nacional. Recuperado el 09 de Mayo de 2020, de http://www.edutecne.utn.edu.ar/monografias/economia_santa_cruz.pdf

Mendé Fernández, M. B. (2012). Las empresas familiares se profesionalizan. En *Empresas familiares. Buenas prácticas en Argentina* (Primera ed.). Córdoba, Córdoba, Argentina: Paragraph SA. Recuperado el 2012 de Abril de 18, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20>

familiares%20%3a%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y

- Molina Parra , P. A., Botero Botero, S. y Montoya Monsalve, J. (2016). Empresa de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión - Universidad del Norte*(41), 114-149. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de Pensamiento y Gestión . Universidad del Norte Colombia: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>
- Moreno Gómez, J. I. (2017). Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional.. Barranquilla, Colombia: Corporación Universidad de la Costa. Recuperado el 24 de Abril de 2020, de <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1176>
- Noguera, M. J. (2017). *En busca del éxito empresaria, la armonía familiar y la trascendencia generacional*. (Tesis de pregrado).Universidad Torcuato di Tella. Buenos Aires, Argentina: Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11175>
- Rodriguez Clariana, S. (2019). Empresas familiares. Por qué no suelen llegar a la tercera generación. En *Economía Aragonesa* (págs. 93-106). Zaragoza, España: Ibercaja Banco S.A. Recuperado el 23 de Abril de 2020
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista científica "Visión de futuro"*; 15(1), 1-19. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Soto Figueroa, M. (2019). *Protocolo Familiar*. México, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Tagiuri , R., & Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family business review*, 11(01), 11-16. Recuperado el 2020 de Abril de 15, de http://www.fundacionregional.com.ar/download/FBR_Atributos_Ambivalentes_de_la_Empresa_Familiar.pdf
- Tourino, M. E. (2017). *Profesionalización de la empresa familiar Carlos A. Picone SA. Córdoba*. (Tesis de pregrado). Universidad Siglo 21.Córdoba, Argentina:

Recuperado el 21 de Abril de 2020, de
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/14188>

Vizcay , J. F. y Ramírez, F. (2019). *El protocolo familiar como mecanismo para garantizar la preservación de la empresa familiar*. (Tesis de pregrado). Universidad Argentina de la Empresa. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Recuperado el 22 de Abril de 2020, de
<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/8333>

Anexo I

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____ Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se 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

Preguntas para entrevista a empresas familiares vivas

1. Cuéntenos brevemente sobre su empresa (Objetivos, fundadores, integrantes iniciales, año de comienzo).
2. ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?
3. ¿Poseen sucursales? ¿Cuántas y dónde se encuentran?
4. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa? ¿Cuántos de ellos son familiares?
5. ¿Existe la intención de mantener la empresa familiar en el futuro?
6. ¿Existen socios no familiares?
7. Si su respuesta anterior fue si, ¿Todos trabajan en la empresa?
8. ¿Existe en su localidad un registro de empresas familiares?
9. Para usted ¿cuál es la importancia de la empresa familiar en la economía local?
10. ¿Qué entiende por profesionalización de la empresa familiar?
11. ¿Diseñan planes de formación conjuntos para todos los miembros de la organización? Caso contrario: ¿diseñan planes de formación específicos para trabajadores miembros y no miembros de la familia?
12. ¿Tienen pensado incorporar directivos profesionales no pertenecientes a la familia?
13. ¿Tiene conocimiento de lo que es un protocolo familiar e importancia dentro de la organización?
14. Su empresa ¿cuenta con un protocolo familiar o tiene proyectada su redacción en el corto plazo?
15. ¿La empresa cuenta con algún órgano de gobierno? ¿Cuál o cuáles?
16. ¿Cuentan con algún organigrama?
17. ¿Cómo se ocupan los cargos o puestos dentro de la empresa?
18. ¿Quién toma las decisiones en la empresa? ¿Efectúan reuniones para la toma de decisiones?
19. ¿Quién ejerce el control dentro de la organización?
20. ¿Cómo se manejan los conflictos de intereses entre los miembros de la familia y la empresa? ¿Aplican reglas, normas de convivencia dentro de la organización?
21. Cuéntenos brevemente algunas experiencias de crisis en su empresa y como las superó.

22. ¿Cuál cree usted que es la principal dificultad que tiene su organización en la actualidad?

23. ¿Considera que la profesionalización ayudaría a mitigar su situación y a prolongar la vida de su empresa?

24. ¿Cómo cree que su contador podría ayudarlo en el proceso de profesionalización?

Anexo III

Preguntas para entrevista a empresas familiares muertas

1. Cuéntenos brevemente sobre su empresa (Objetivos, fundadores, integrantes, año de comienzo y cierre).
2. ¿Cuántas generaciones habían pasado por la empresa?
3. ¿Poseían sucursales? ¿Cuántas y dónde se encontraban?
4. ¿Cuántas personas trabajaban en la empresa? ¿Cuántos de ellos eran familiares?
5. ¿Existían socios no familiares?
6. Si su respuesta anterior fue si, ¿Todos trabajaban en la empresa?
7. Para usted ¿Cuál es la importancia de una empresa familiar en la economía local?
8. ¿Cómo fue su actividad a lo largo del tiempo que duro su empresa?
9. Para usted ¿qué es la profesionalización de la empresa familiar?
10. ¿Cómo eran tratados los desacuerdos familiares?
11. ¿Conocía la existencia del protocolo familiar?
12. Si su respuesta fue si: pudo implementarlo dentro de su empresa?
13. ¿En qué momento de la vida de la empresa comenzó la crisis que origino su cierre?
14. ¿Cuál considera usted que fue la principal causa de la desaparición de su empresa?
15. En el momento de crisis ¿pudo asesorarse sobre las herramientas/acciones que podrían haber aminorado la misma?
16. Si su respuesta fue si: ¿a quién o dónde recurrió y qué alternativas obtuvo?
17. ¿Pudo implementar alguna de las herramientas propuestas?
18. Si su respuesta fue si: cuál o cuáles se adaptaron y cuáles fueron los resultados?
19. Pasado el tiempo ¿que considera que podría haber hecho para salvar su empresa?