

# **Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico**

**Carrera de Contador Público**

**La falta de profesionalización como causa de cierre de empresas familiares.**

**The lack of professionalization as a cause of closure of family businesses.**

**Autor: Maximiliano Adrián Ojuez**

**DNI: 29.793.836**

**Legajo: VCPB 31738**

**Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro**

**Intendente Alvear, Provincia de La Pampa**

**Argentina, Julio 2020.**

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Métodos</b> .....	18
<i>Diseño</i> .....	18
<i>Participantes</i> .....	18
<i>Instrumentos</i> .....	19
<i>Análisis de datos</i> .....	20
<b>Resultados</b> .....	22
<i>Aplicación de herramientas y/o estrategias de profesionalización</i> .....	22
<i>Causantes de muerte y su relación con la profesionalización</i> .....	23
<i>Funciones del contador público y su colaboración en la profesionalización</i> .....	25
<b>Discusión</b> .....	27
<b>Referencias</b> .....	36
<b>Anexo I</b> .....	40
<b>Anexo II</b> .....	42

## Resumen

El presente trabajo estuvo destinado a determinar la importancia de la profesionalización en la gestión de las empresas familiares de la región pampeana en 2020. Para ello se utilizó un enfoque cualitativo de recolección de la información para el análisis desde un nivel explicativo. A partir de las entrevistas realizadas a las empresas familiares de la muestra, se obtuvieron datos importantes para el estudio. Con esa recolección de información fue posible constatar la falta de profesionalización y las dificultades que ello genera para el desarrollo y la continuidad de las empresas familiares. La falta de asesoramiento se vio ligada a una falencia de doble sentido. Por un lado, las empresas no solicitaron ni pensaron la profesionalización como una estrategia para la empresa. Por otro lado, los profesionales capacitados para ofrecerla, no lo hicieron. Se advirtió que las empresas utilizaron herramientas de gestión tendientes a la profesionalización. Sin embargo, la poca sistematización en el uso de dichos instrumentos, sumado a la falta de asesoramiento fueron determinantes para el futuro de esas pymes familiares.

Palabras clave: empresa, familia, asesoramiento.

## **Abstract**

The present work was aimed at determining the importance of professionalization in the management of family businesses in the Pampas region in 2020. For this purpose, a qualitative approach was used to collect information for analysis from an explanatory level. From the interviews conducted with the family businesses in the sample, important data were obtained for the study. With this collection of information, it was possible to verify the lack of professionalization and the difficulties that this generates for the development and continuity of family businesses. Lack of advice was linked to a two-way failure. On the one hand, companies did not request or think of professionalization as a strategy for the company. On the other hand, the professionals trained to offer it did not. It was noted that companies used management tools aimed at professionalization. However, the little systematization in the use of these instruments, added to the lack of advice, were decisive for the future of these family SMEs.

Keywords: company, family, advice.

## Introducción

Aunque muchas veces se escucha que se las desestima, las empresas familiares tienen gran importancia en la economía. Pero desde el punto de vista académico y de la investigación, no fue sino hasta hace unos pocos años que se comenzó a prestarles atención (Dorta Martín, 2015). Esto es así a tal punto, que se las puede considerar pilares fundamentales de la mayoría de las economías mundiales tomando como base el dato de que representan entre un 45 y 70 % del Producto Bruto Interno (PBI). Al mismo tiempo, se comprueba que aportan un porcentaje similar o incluso mayor de usos de empleo (Martínez Echezárraga y Martínez, 2010). En otras palabras, su importancia es de tal magnitud que conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grande y el motor de la economía de casi todos los países.

Hay una buena cantidad de grandes compañías en el mundo que además de reconocidas, son también familiares. De hecho, si se toma en cuenta el ranking *Fortune 500*, en los Estados Unidos se calcula que las empresas familiares son aproximadamente un tercio del total. En Europa esa proporción es aún más amplia pues se acerca a representar la mitad; y en Asia y Latinoamérica, representa aproximadamente dos tercios del total (Martínez Echezárraga y Martínez, 2010).

La investigación acerca de las empresas familiares gira desde hace años en torno a la distinción de estas, respecto de otro tipo de organizaciones. Sin embargo, se han desarrollado estudios para su definición que obtienen resultados diferentes, según la orientación que los dirige. Algunos toman en cuenta los aspectos psicológicos, otros se centran en las tendencias a la internacionalización, otros hacen foco en las características del gobierno o de los sistemas de gestión, o puede distinguirse de acuerdo a su cultura

organizacional. Pero, a pesar de los diversos enfoques, lo que parece incuestionable en la mayoría de las definiciones es que las empresas familiares se distinguen de cualquier otro tipo de organizaciones, y pueden ser multigeneracionales (Jara Niveló, Contreras Caicedo y Barba López, 2016).

Autores como Gutiérrez Olvera (2015) observaron que mientras el subsistema familiar es de carácter emocional, el empresarial tiene su base en lo laboral, y es allí donde muchas veces se produce el choque que es necesario armonizar. Como son dos sistemas opuestos, los conflictos surgen en esa coyuntura al abrirse la lucha entre los valores de la familia y la empresa (Gutiérrez Olvera, 2015). Es así que el vínculo fuerte que existe entre los miembros de una familia puede resultar positivo o negativo cuando se encuentran atravesados, además, por la relación que sugiere el lazo laboral. En este contexto, si no se establecen de manera clara esas relaciones y la diferenciación de estas dentro de cada subgrupo, las ventajas de trabajar con la familia, que pueden ser numerosas, se ven obstruidas (Dorta Martín, 2015).

Para Argentina, teniendo en cuenta que las cifras no son exactas sino aproximadas, un estudio realizado en la Universidad de La Matanza (2009) concluye en que alrededor del 80% de las compañías existentes en la República Argentina son empresas familiares o lo fueron (Romero, 2017). Sin embargo, otros estudios al respecto confirmaron que, de 10 empresas familiares argentinas, sólo una de ellas consigue llegar hasta la tercera generación familiar. Los motivos de estos decesos se originaron en diferentes causas entre las que se encuentran los problemas que generan los vínculos familiares al interior de las compañías y los relacionados puramente con las estrategias y la toma de definiciones empresariales (Romero, 2017).

Echaiz Moreno (2010) advirtió que las características que pueden ser consideradas positivas para el desarrollo de las empresas familiares son varias. Se destacan la posibilidad de poner en relevancia la calidad de los productos o servicios que ofrece; la oportunidad de conocer en términos cercanos el sector en el que se desenvuelve, los proveedores y los clientes; la aptitud para adoptar una perspectiva de largo plazo en términos de inversión; la riqueza de implementar una cultura empresarial más humana; la ventaja de contener costos laborales inferiores (Echaiz Moreno, 2010).

Muchos investigadores coinciden en la idea de que, para la supervivencia de las empresas familiares, es la profesionalización una herramienta clave. Alrededor de todo el mundo, estudios de varias naciones han remarcado la importancia de la profesionalización de este tipo de emprendimientos, que suelen iniciarse bajo características de organización informales debido a la superposición de los ámbitos familiar y laboral. Un aspecto indispensable para el desarrollo de las empresas familiares y para la potenciación de sus fortalezas sería, entonces, la profesionalización.

El autor Echaiz Moreno (2010) propuso en el estudio de las empresas familiares de Jalisco, México, que el protocolo familiar fuera el instrumento jurídico y empresarial primordial para la gestión de una empresa familiar. Pues consideró que esta herramienta permitiría establecer líneas de actuación corporativa y políticas de transparencia, y que, además es un medio que consiente asegurar la sucesión del mando. Al mismo tiempo que exige de parte de los miembros el compromiso de distinguir entre las esferas de la empresa y la familia. Es decir que contractualiza a las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares (Echaiz Moreno, 2010).

Acerca de las empresas familiares españolas, Pilar Monclús Rubio (2017) concluye que la importancia que para la sociedad española tienen las empresas familiares, concuerda con la necesidad y la relevancia del correcto desarrollo de un protocolo. Lo considera un instrumento con el potencial de salvar las dificultades que surgen con frecuencia en este tipo de empresas, principalmente durante el proceso de sucesión, y que es esencial para que permita la perpetuación o la supervivencia en las generaciones postreras. El documento debe tener en cuenta los diferentes aspectos que faculden su cabal elaboración, como por ejemplo las características de la empresa y las del sector en el que opera, los valores de la compañía, el número de personas involucradas familiares y no familiares, el tamaño de la empresa, entre otros. Además, es condición *sine qua non* que permanezca siempre actualizado, pues debe tener el potencial de adaptarse a los cambios de las empresas, las circunstancias del contexto, de los integrantes y de la sociedad que los circunda. Del mismo modo, debe encontrarse a disposición y ser conocido por todos los miembros que forman parte del ámbito de aplicación del escrito (Monclús Rubio, 2017).

Pero como explicaron Vizcay y Ramírez (2019), a pesar de los beneficios explícitos que trae consigo la utilización de una herramienta como el protocolo familiar, los estudios internacionales dan cuenta de la poca utilización de este recurso. Según la Bussines School se estima que el 50% de las empresas familiares internacionales tienen protocolo familiar. Particularmente en Estados Unidos, significan un 35% de las empresas familiares, un 14% en Italia y un 20% en España.

La implementación de este tipo de herramientas conlleva que quienes participen de la organización acuerden voluntades que les permitan facilitar la gestión de la empresa,

mantenerla en el tiempo y dentro del mercado, y anticiparse a posibles dificultades que surjan del desempeño de las tareas dentro de la institución (Vizcay y Ramírez, 2019).

Siguiendo a Castilla (2014), la autora afirma que las reglas claras, bien comunicadas y explicadas de forma correcta y explícita a cada miembro del grupo familiar, constituyen la clave del éxito. La legitimización de estas reglas resulta indispensable. Y la herramienta ideal para llevarlo a cabo es la conformación de protocolos familiares. Es el elemento que permite colocar armonía en los dos mundos encontrados que representan la empresa y la familia (Castilla, 2014).

Este tipo de documentos permite plasmar objetivos comunes y, al mismo tiempo, imponer reglas acerca del funcionamiento de la empresa familiar. Pero como la legislación convencional para sociedades comerciales no contempla este tipo de reglamentaciones, los protocolos se convierten en una pieza fundamental para la construcción de la relación entre empresa y familia (Castilla, 2014). Ante todo, estos acuerdos se deben preparar de manera de contemplar en ellos las particularidades de la familia y de la dirección que pretende tomar el negocio familiar, ya que será el que guíe las relaciones que se generen en el interior de la empresa. De esta manera se constituye en el elemento cardinal para reducir los conflictos y, en caso que los haya, llevar a cabo su tratamiento (Eurich y Suero, 2011).

A diferencia de lo que ocurre en otros países como Estados Unidos y España, en la República Argentina el protocolo familiar no se encuentra sujeto a ningún tratamiento normativo. Ello significa que puede atribuírsele diferentes grados de vinculación jurídica. Es decir que puede considerárselo un simple pacto entre las partes, caso en el que su eficacia jurídica es escasa y su valor se encuentra más en los preceptos morales de los

integrantes que en la exigencia legal que de él pueda desprenderse. Puede conformárselo como un contrato vinculante, público o privado, con poder jurídico de vinculación en el que se pueden incluir cautelas y garantías para los casos de incumplimientos. Puede conformárselo como un protocolo institucional a partir del cual no sólo quienes lo firman tienen obligación para con él, sino que también posee la facultad de poder oponérselo a terceros con la posibilidad de incluirlo en la inscripción registral. Sin embargo, aunque depende de las necesidades y las voluntades de cada empresa particular, existe la posibilidad de elaborar protocolos de carácter mixto, que son los más frecuentes en la práctica. Ello significa que son documentos que contienen preceptos morales, pactos vinculantes y cláusulas con capacidad de trascendencia hacia terceros (Eurich y Suero, 2011).

Rueda Galvis (2011) explica que la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para reducir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de empresas en la actualidad. La experiencia de empresas exitosas alrededor del mundo demuestra que a través de procesos de profesionalización las compañías pueden desarrollar su máximo potencial competitivo. Si se tiene en cuenta elementos como la globalización, la variabilidad del mercado y la alta competitividad que esto genera, una herramienta como la profesionalización podría ser estratégica para las empresas familiares a fin de hacer frente a las amenazas que el mercado plantea (Rueda Galvis, 2011).

Todas las empresas tienen, en principio, el carácter potencial de ser profesionalizadas. Pero como ello significa una transformación, en el caso de las empresas familiares puede resultar en un gran desafío. Y esto puede ser así, puesto que en general, las empresas familiares están bajo la dirección de una misma persona por

largos períodos de tiempo, lo que hace que se presente la resistencia a los cambios con frecuencia. Y la profesionalización exige cambios (Romero, 2017). Para que el proceso de profesionalización sea exitoso, es necesario que la empresa familiar adopte como estrategia para su crecimiento un programa de capacitación y promoción. Es a través de ese programa que se podrá evaluar de manera periódica y objetiva, sin diferenciación de cualquier integrante de la empresa, su desempeño, sean empleados, propietarios o directivos (Rueda Galvis, 2011).

De acuerdo con Eurich y Suero (2011), lo fundamental es entender la construcción de un protocolo como un camino en el que se necesita sensibilizar y conocer a la familia, insertar un efectivo método de comunicación, proponer el consenso y una vez conseguido eso, por fin documentarlo de forma jurídica. Debe tenerse en cuenta lo que establece la Ley 19.550 acerca del tipo de sociedades, para que de esa manera se disminuya el riesgo empresario y el impacto que pueda tener la negativa marcha de los negocios en el patrimonio de la sociedad (Eurich y Suero, 2011).

En consonancia con la idea de Dodero (2010), es posible reconocer cierta resistencia por parte de algunos integrantes de las empresas familiares a la aplicación de reglas claras. Ello se debe a que entienden que les demandará más trabajo y significará una especie de burocratización interna el hecho de rendir cuentas y respetar normas establecidas para el gobierno de la empresa. La informalidad de este último aspecto es más cómoda para quien ejerce el poder, pero termina convirtiéndose en dañina para el futuro de la empresa y posiblemente, también de la familia (Dodero, 2010).

De su trabajo con empresas familiares Santiago Antognolli (2008) también comprobó que los empresarios argentinos no recurren con frecuencia a la capacitación ni

a la profesionalización de la gestión empresarial. Además, en la mayoría de los casos no se cuenta con profesionales entre los empleados, por lo que las empresas comienzan, según el autor, a asemejarse a grandes talleres donde el artesano es maestro. Sin embargo, aunque conozca mucho del producto, el empresario aún tiene por delante el desafío y la necesidad de instruirse en la dirección estratégica, el clima laboral, la competencia, la innovación, el marketing. Es más, a muchos de ellos ni siquiera les interesa, advierte el autor, ya que no reconocen la falta de ello. Al mismo tiempo se desestima o subestima un elemento de profesionalización que podría resultar clave y con el que cuentan la mayoría de las empresas: el contador público. Es un profesional capacitado y preparado para asesorar en cualquiera de los temas antes mencionados, que por otro lado genera permanentemente datos que contienen escaso valor para la empresa, por limitarlos a cumplir con los requerimientos de los organismos gubernamentales del Estado. Antognolli afirma que debiera ser el contador público de la empresa quien ayudara al empresario definiendo la estrategia a seguir, poniéndolo en conocimiento de la necesidad de capacitación en las diferentes áreas y generando información que pueda ser utilizada como herramienta de gestión (Antognolli, 2008).

Entonces podría entenderse que la profesionalización, tanto de los recursos humanos, administrativos, como los financieros de las empresas familiares, es un proceso necesario para la dinamización y la sostenibilidad de las compañías que se gestan y desarrollan bajo estas características (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016).

Si se analiza ello con detenimiento, se puede entender que uno de los grandes desafíos y compromisos de la administración moderna se vincularía a la posibilidad de establecer y promover la profesionalización. Las problemáticas giran en torno a temáticas básicas y que se evidencian con claridad. La mortandad prematura en un alto porcentaje,

la deficiencia en términos de maduración y crecimiento, entre las principales, nos remiten a la falta de conocimiento de quienes se encuentran a cargo de estas empresas respecto de la importancia de la profesionalización de la gestión empresarial (Antognolli, 2012).

En lo que se refiere específicamente a las empresas familiares de la región pampeana, tanto los procesos de toma de decisiones como los conflictos, presentan rasgos propios vinculados a la idiosincrasia de los miembros, y a las dinámicas tradicionales de este tipo de compañías. Por ser al mismo tiempo empresas y grupos domésticos se presentan, a la hora de llevar a cabo la sucesión, conflictos que se vinculan con estrategias hereditarias y los aportes que los herederos realizaron a la explotación. Es frecuente en este tipo de empresas con características regionales, que los vínculos laborales tiendan a ser más flexibles o maleables, con distintas modalidades de remuneración y de ocupación part time. Se relaciona con el ingreso de los hijos a los estudios superiores o a otros empleos. (Neiman, 2017). Es necesario mencionar en este punto que el material acerca de las empresas de la región pampeana se encuentra vinculado, casi exclusivamente, a estudios agropecuarios y a la dinámica de este tipo específico de empresas. Cabe decir que uno de los rasgos fundamentales que se mencionan en ellos, es las características conservadoras de la población de la región. Características a partir de las cuales los miembros de dichas empresas interpretan sus relaciones laborales y familiares.

De acuerdo a la investigación realizada se puede establecer que la profesionalización es el proceso mediante el cual una compañía logra implementar metodologías de trabajo en forma sistematizada, que le permiten orientar la estructura a plantear estrategias que sean coherentes con la intención del logro de los objetivos empresariales (Rueda Galvis, 2011). Por lo tanto, este debe ser un proceso gradual que

incite al cambio, que se inicia cuando la empresa diseña labores acordes a las capacidades y potencialidades de cada trabajador.

El proceso de sucesión en las empresas familiares es una dificultad y un aspecto poco investigado hasta el momento. De manera que no hay demasiados índices de comparación que puedan utilizarse como referencia para el análisis de la sucesión en las empresas familiares de la región. Sin embargo, la supervivencia de las compañías depende, también, del éxito en la sucesión de la administración que de manera inevitable va a darse en una empresa que se posiciona y conserva su lugar a través de tiempo. Innovación, adaptación a los cambios del mercado y del entorno, competitividad, habilidades propias del área, son condiciones que debe poder ejercer el nuevo administrador, pero sin perder de vista la cultura y experiencia que ha formado la empresa. De tal manera, existe una formación dirigida a construir capacidades gerenciales que el sucesor debería poder desarrollar. Y así, se vuelve al punto en el que la profesionalización sería una necesidad que contiene el potencial de resolver las dificultades que pueden presentarse en las empresas familiares (Moreira Basurto y Tutiven Campos, 2017).

La tarea de profesionalización de la empresa familiar debe tener un concepto claro y definido en términos de políticas corporativas y políticas culturales. Las primeras, tendientes a desarrollar modelos de pensamiento estratégico y toma de definiciones argumentativas. Las segundas, capaces de generar un cambio en el pensamiento de fundadores y directivos de la organización. Ambas políticas asegurarán altos rendimientos no solo en términos de rentabilidad, sino también de crecimiento y permanencia de la empresa a través de tiempo, enfrentando los grandes cambios que la globalización presenta en los mercados (Rueda Galvis, 2011).

El protocolo familiar es un documento consensual que se realiza por escrito, al que deben atenerse quienes participen de la empresa con el fin de evitar al máximo los posibles conflictos que se generen al interior de la compañía (Castilla, 2014).

Gracias al carácter privado de los protocolos, su contenido no se encuentra definido con anterioridad ni limitado a ninguna estructura previa. Ellos pueden y deben contener tanto los valores, como los objetivos, los compromisos, las características y necesidades de la empresa familiar. No existen protocolos generales, sino que su carácter en este sentido es flexible y con el potencial de ser actualizado de manera continua según las circunstancias (Eurich y Suero, 2011).

Este tipo de documentos debe incluir en su forma, de manera clara, los valores que se desean poner de manifiesto y la relación que se establecerá al interior de la institución entre familias, además de sus políticas respecto a la empresa (Eurich y Suero, 2011). En lo que se refiere a la empresa, el protocolo es una buena ejercitación que mejora la comunicación, dado que su elaboración ayuda a educar y formar a aquellos socios o dueños pasivos sin conciencia de lo que tienen y de sus responsabilidades. Por lo tanto, debería ser elaborado cuanto antes mejor, antes de que surjan los primeros conflictos. Puesto que tiene el potencial de promover la unidad y armonía de los miembros de la empresa y profesionalizarlos como propietarios (Castilla, 2014).

En la Figura 1 se puede apreciar de manera sintética, cómo está constituida la empresa familiar y cuál sería el lugar del protocolo familiar dentro de ella según Castilla (2014).

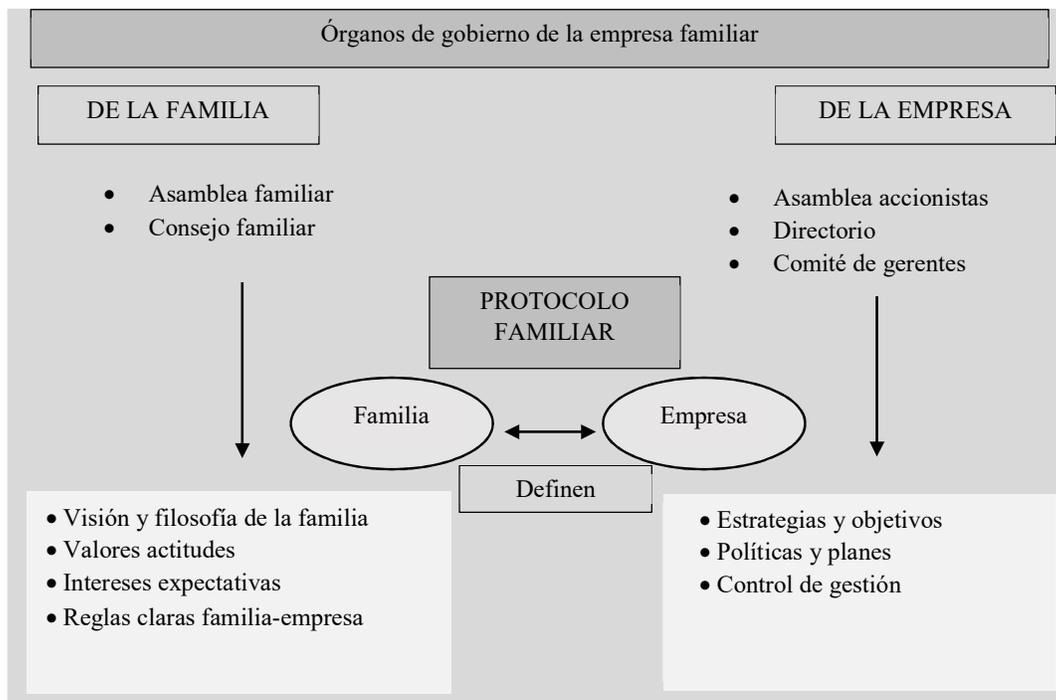


Figura 1. Órganos de gobierno de la empresa familiar. Fuente: Dodero (2020) citado por Castilla (2014).

Para lograr la profesionalización de una empresa se deben atravesar tres fases: la formación de los sucesores que se da, en principio, en el ámbito familiar y luego en la educación formal institucionalizada; la elección e introducción de personas capacitadas que no pertenezcan a la familia, pero que, sin embargo, compartan los valores de la familia dentro de la empresa y accedan a puestos directivos, al crecimiento laboral y profesional y aporten estrategias de innovación en la administración. Por último, la fase en la que se organiza de manera adecuada la superposición de los ámbitos empresa y familia dentro del mismo emprendimiento, entendiendo la necesidad de delimitarlos, formalizar las dinámicas de los subsistemas y así, reducir el conflicto intraempresarial (Romero, 2017).

A partir de lo visto anteriormente se puede advertir que las empresas familiares, tan importantes para las economías de los países en cualquiera de sus rubros y variantes, tienden a su desaparición prematura. Se debe cuestionar entonces, si un programa que contemple las variantes metodológicas, de capacitación de actuación, y de valores y objetivos, es un elemento capaz de solucionar esta deficiencia. ¿Es la profesionalización un elemento capaz de coadyuvar a la permanencia en el mercado, sea local, regional, nacional o mundial, y al crecimiento de las empresas familiares? ¿Es posible que a través de la construcción de los protocolos familiares se formalice la dinámica de estas empresas, de manera tal que sea la profesionalización la rectora de las decisiones futuras? ¿Es visto el contador público como un profesional preparado para la profesionalización de las empresas familiares?

En vistas de los interrogantes alrededor de la profesionalización de las empresas familiares, de la utilización de herramientas como el protocolo y de la función que cumplen los contadores públicos dentro de esas organizaciones, es necesario analizar el tema. Poder determinar la alternativas y los nuevos caminos que potencialmente pueden abrirse a partir del análisis de la situación, es una de las bases de la investigación.

Es así que el objetivo general de este trabajo es determinar si la falta de la profesionalización es causante de problemas de gestión, entre ellos el cierre de las empresas familiares de la región pampeana, en el año 2020.

Para ello se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar si las empresas familiares aplicaron herramientas y/o estrategias de profesionalización en algún momento específico de su vida.

- Determinar las coincidencias en las causantes del cierre de las empresas y su relación con la falta de profesionalización en alguna de sus fases.
- Indagar acerca de las funciones adjudicadas al contador público en la empresa familiar, y cómo podría haber colaborado en los procesos de profesionalización.

## **Métodos**

### *Diseño*

El alcance de la presente investigación se realizó desde el nivel explicativo del conocimiento. Se recabó información para poner en evidencia la falta de utilización de estrategias de profesionalización y protocolos de las empresas familiares de la región del norte pampeano, como fuente de la muerte de estas.

La recolección y el análisis de los datos se llevó a cabo desde un enfoque cualitativo de relevamiento de la información, con la finalidad de realizar una interpretación de los sucesos teniendo en cuenta la baja densidad poblacional y empresarial de la zona estudiada.

El diseño de la investigación fue planteado en términos de tipo no experimental y transversal. Se basó, en general, en la observación de los casos, sin la manipulación de variables, para luego analizar la información recabada.

### *Participantes*

La población consultada y estudiada estuvo constituida por dueños de empresas familiares de diferentes rubros, pertenecientes a la localidad pampeana de Intendente Alvear, que cuenta con 8000 habitantes.

La muestra estuvo conformada por tres empresas familiares de la localidad que se encuentran inactivas. Imprenta Ruiz, dedicada a la imprenta, que cerró hace alrededor de 2 años y estuvo conformada por tres generaciones de la misma familia. La primera generación, conformada por la pareja fundadora de la empresa, la segunda generación, conformada por el hijo de esta pareja y su esposa y, por último, el nieto de los fundadores.

Además de ser dueños conjuntos, cada uno era también operario de la empresa, encargado de tareas diversas como supervisión de personal, manejo de maquinaria, mantenimiento, comercialización, administración, etc.

Otra de las empresas, Cerrajería Aznárez, dedicada a la fabricación de llaves y herrajes y servicio de cerrajería, que dejó de funcionar hace alrededor de 4 años. En esta participaron dos generaciones de la misma familia: el padre y sus tres hijos. El padre como dueño y gerente general de la empresa, y sus tres hijos a quienes les correspondían las tareas de fabricación de herrajes, atención al público y administración, respectivamente.

La última, Campos Pampeanos, una empresa familiar del rubro agropecuario, que cesó sus actividades hace 6 años, y estaba conformada por tres generaciones de la misma familia: el abuelo paterno, el padre y sus dos hijos. El abuelo y el padre como fundadores, y los hijos como gerentes a cargo de distintas áreas laborales. Uno como gerente ganadero y el otro como gerente de la agricultura.

El muestreo realizado fue no probabilístico y aleatorio simple. Cada una de las empresas que conforman la muestra fueron seleccionadas de acuerdo a los requerimientos de la investigación y la voluntad de sus integrantes en colaborar. A todos se les garantizó el anonimato y se entregó para su firma el consentimiento informado (Anexo I).

### *Instrumentos*

Se contactó con estudios contables para conseguir los datos de las empresas con cese de actividades en los últimos años, y resultó en una lista de las empresas locales. De allí se seleccionaron las empresas que fueran de carácter familiar.

Para la recopilación de datos se realizó una entrevista con quienes fueran los integrantes/dueños de las empresas familiares (Anexo II). Este dispositivo contó con preguntas tendientes a establecer, en términos cualitativos, el conocimiento y la utilización de la profesionalización como herramienta para el funcionamiento de las empresas y las razones que los entrevistados advertían acerca de las causas de la muerte de sus empresas. De la misma forma, se realizaron preguntas abiertas y cerradas en una estructura semielaborada, dirigida a la utilización de algún tipo de protocolo y a la participación de profesionales en la organización de la empresa.

Las entrevistas fueron realizadas a través de conversaciones telefónicas y textos de WhatsApp posteriormente transcritos. Ello debido a la coyuntura actual de aislamiento social preventivo y obligatorio en el año 2020.

#### *Análisis de datos*

Fueron transcritos los datos recabados de las entrevistas a todos los participantes de la muestra para, posteriormente, analizarlos y codificarlos a fin de evaluar la información obtenida. Cada una de ellas con una referencia histórica de la empresa y su composición.

Se observó y comparó la información obtenida en cada caso desentrañando los datos que puedan responder a la problemática planteada y los objetivos propuestos.

Finalmente, se establecieron las causas de la muerte de las empresas, la cantidad y características de herramientas utilizadas, entendidas como elementos para la profesionalización; la efectiva utilización de la herramienta de profesionalización en alguna de sus fases en las empresas familiares; se indagó sobre los conflictos que suelen surgir y las maneras en que se resolvieron o no las dificultades. Se comprobó el número

de empresas que incurren en la no utilización de protocolos profesionales, y se constató el empleo de profesionales dentro de la empresa con diferentes niveles de autonomía, responsabilidad y compromiso.

## **Resultados**

Se exponen a continuación, los resultados obtenidos a partir de la información recabada en comunicación con un integrante de cada una de las empresas de la muestra que fueron consultadas. Las muestras corresponden en su totalidad a empresas familiares cerradas, es decir muertas, de diferentes rubros de la localidad de Intendente Alvear, ubicada al norte de la provincia de La Pampa, que cuenta con una totalidad de alrededor de 8000 habitantes.

### *Aplicación de herramientas y/o estrategias de profesionalización*

Ninguna de las empresas identifica la utilización de herramientas o estrategias de profesionalización como un hecho concreto e intencional. A pesar de ello, coinciden en explicar acciones y recursos que se relacionan con el uso de elementos para la profesionalización de las empresas. En todos los casos, orientados a resolver conflictos del funcionamiento de la dinámica entre empresa y familia. Entre ellos la toma de decisiones, la comunicación entre los miembros de la familia y la ejecución del poder.

Ninguna de las empresas tuvo protocolo explicitado como marco legal de acción. Sin embargo, todas reconocieron la existencia de normas implícitas que determinan el funcionamiento interno de la empresa, no sólo en lo que respecta a la toma de decisiones empresariales, sino también a la relación que se tiene entre los miembros de la empresa y la familia.

En ningún caso los ámbitos familiar y empresarial se encontraban separados. Las vinculaciones de los miembros de la empresa se estructuraban en torno a la relación familiar. Es decir, el orden jerárquico de los dueños se establecía de acuerdo al vínculo parental.

En todos los casos se reconoce la necesidad de asesoría externa. En dos de las empresas se admite la necesidad de delegar aspectos intraempresariales que se encontraban bajo el control de la familia, como una alternativa de solución a los problemas.

Ninguno reconoce haber pensado en un plan futuro de trascendencia, de sucesión, de crecimiento. Los valores de las compañías giraban en torno a la necesidad de supervivencia de la familia. Las contingencias inesperadas no tenían plan de acción, como en el caso de la muerte de uno de los dueños o el desentendimiento de los miembros.

#### *Causantes de muerte y su relación con la profesionalización*

De los datos recabados se obtuvo como resultado que las empresas llegaron al punto determinante de verse comprometidos a cerrar sus compañías por causas muy diferentes:

- **Imprenta Ruiz:** los avances tecnológicos por la retracción en la utilización del papel como medio de comunicación fueron la razón determinante. La imprenta contaba con maquinaria antigua, muy costosa de renovar. Las nuevas generaciones no tuvieron un plan de adaptación para hacerse cargo de la gerencia y dirección de la empresa. A raíz de esto se destaca que la tradición familiar y empresarial no permite que los dueños dejen en manos de personas externas a la familia la conducción de la compañía, y la parte de la familia que conformaba la empresa no estaba preparada para afrontar los cambios que implicaban la renovación tecnológica.
- **Cerrajería Aznárez:** con la muerte prematura e inesperada del dueño de la empresa, los hijos debieron hacerse cargo de la conducción. Ninguno se

encontraba preparado para la sucesión, aunque conocían la empresa y el rubro en general. Algunos de los hijos del dueño tenían otros trabajos, además de la empresa de fabricación y colocación de herrajes y cerrajería. La necesidad de renovación tecnológica y de capacitación permanente del personal y los dueños, se hizo evidente. Cuando el liderazgo quedó bacante, la posibilidad de continuar con una compañía sin un plan de sucesión se hizo imposible.

- Campos Pampeanos: tuvo la falta de asesoramiento y de gerenciamiento apropiado. La empresa se encontraba desestructurada por la división de cargos. No existía una conducción integral. A pesar de que los dueños tomaban decisiones, no se involucraban en el funcionamiento de cada rubro que componía la compañía. El desentendimiento entre las partes llevó a la determinación de finalizar con la empresa.

Cada una de las causas de muerte de las empresas familiares de la muestra, tal como se enuncian, se relacionan con la falta de profesionalización en alguna de sus fases, como lo detalla la Tabla 2.

**Tabla 2:** *Causas de la muerte de las empresas familiares consultadas.*

Empresa	Razón social	Causa	Fase de Profesionalización
1	<b>Imprenta Ruiz</b>	El avance tecnológico.	Fase 2: Elección e introducción de personas capacitadas que no sean de la familia pero compartan los valores de la empresa familiar.
2	<b>Cerrajería Aznárez</b>	Problemas de sucesión.	Fase 1: formación de sucesores, primero en el ámbito familiar y luego en la educación formal.
3	<b>Campos Pampeanos</b>	Falta de asesoramiento	Fase 2: Elección e introducción de personas capacitadas que no sean de la familia pero compartan los valores de la empresa familiar.

Fuente: Datos relevados en entrevista.

Existen varios puntos de coincidencia respecto de la idea que tiene el integrante entrevistado sobre lo que conforma la causa de la muerte de la empresa. Para dos de las tres empresas, los avances tecnológicos vieron entorpecido el funcionamiento tradicional de la compañía y no hallaron alternativas para capear la contingencia.

Por otro lado, las tres compañías consultadas coinciden en que las formas de trabajo, la elección de personal, el requerimiento de asesoramiento, la toma de decisiones, se encontraba reglado por la voluntad particular del dueño que se encontrara a cargo en ese momento.

Las personas pertenecientes a la familia que formaron parte de las empresas estaban vinculadas por lazos familiares directos. En dos de los casos, la preparación y aptitudes de las nuevas generaciones que se incorporaron más tardíamente estaba relacionada con el aprendizaje de oficio que se desarrolla en el seno familiar, y no a través de la educación formal. De la misma forma, en ninguna de las empresas se propició la capacitación del personal, ni se tomó en cuenta la preparación académica para ocupar los cargos a disposición.

#### *Funciones del contador público y su colaboración en la profesionalización*

En todos los casos las empresas contaban con la asesoría externa de un contador público que en ninguno de los casos perteneció a la familia. Es decir, todas contaban con los servicios de una oficina contable que realizaba los trámites fiscales y tributarios, exclusivamente.

En ninguna ocasión se solicitaron las funciones de un contador público como asesor empresarial o como administrador, ni se contempló la idea. Sí se reconoce la necesidad de un asesoramiento de planificación a futuro tanto de la estructura empresarial,

es decir la utilización de herramientas de gestión, como de la planificación administrativa, de competitividad, de evaluación de estadísticas y posibilidades de expansión del mercado.

A pesar de mostrarse de acuerdo en que no se tuvo en cuenta en el momento, repensándolo a la luz de la entrevista, en dos de las empresas advierten que podrían haber solicitado al contador público asesoramiento para el gerenciamiento empresarial durante los cambios generacionales. La empresa restante contempla la alternativa de solicitar asesoramiento administrativo.

Entre las funciones que se advirtieron, en las que un contador público podría haber colaborado en la profesionalización, estaban:

- como asesor para el gerenciamiento empresarial;
- como diseñador de órganos de gobierno y asambleas familiares;
- como administrativo;
- como asesor de planificación estratégica;
- como gestor de trabajos especializados;
- como auditor;
- como mediador;
- como consultor;
- como gestor de evaluaciones de estadísticas;
- como gestor de la realización y aplicación de protocolos.

## Discusión

El objetivo general de la presente investigación es determinar si la causa de los problemas de gestión e incluso del cierre de las empresas familiares de la región pampeana, se encuentra relacionada con la falta de profesionalización de éstas. Intentar determinar si la falta de profesionalización es clave para el funcionamiento y la supervivencia de las empresas familiares de la región pampeana se erige como un aspecto de gran importancia.

Como primer objetivo se intenta rastrear la utilización de herramientas y estrategias de gestión tendientes a la profesionalización, a lo largo de la vida de las empresas familiares. Los resultados obtenidos indican que las empresas familiares de la región pampeana no identifican como estrategias de profesionalización las herramientas que utilizan para el desarrollo de la compañía. A pesar de acudir a algunos recursos profesionales e incluso, a pesar de advertir algunas normas de funcionamiento, no está legitimado en el ejercicio de las entidades el establecimiento de protocolos, la contratación de profesionales para la administración, ni la planificación futura. Entonces, esas herramientas y estrategias utilizadas pierden fuerza. No se encuentran sistematizadas ni ordenadas de acuerdo a un marco normativo, por lo que no están instituidas. Así, la posibilidad de ser utilizadas por otras personas, de conocerlas, respetarlas, modificarlas, y trabajar en torno a ellas se ve dificultado y subsumido a la necesidad del conocimiento de las mismas. Estos resultados confirman lo que explica Castilla (2014), acerca de la legitimización de las reglas y la claridad de estas. La autora admite que estos aspectos resultan indispensables para el adecuado funcionamiento de las organizaciones empresariales, ya que es un elemento que permite administrar la armonía necesaria entre los dos mundos disímiles que son la empresa y la familia, y además que la herramienta

ideal para ello son los protocolos. Se verifica entonces que este es un punto clave con el potencial de constituir un quiebre en la vida de las empresas familiares.

Es así que, tal como evidencian los resultados, la frivolidad de las relaciones dentro de la compañía resultan perjudiciales para el funcionamiento, la continuidad y el crecimiento de la empresa familiar. Porque la falta de uso, merced al desconocimiento para la puesta en práctica de estas herramientas, es una de las causas de la muerte de las empresas de la muestra. El resultado coincide con lo que propone Antognolli (2012) acerca de que la falta de conocimiento de quienes se encuentran a cargo de las empresas, es determinante en su funcionamiento, crecimiento y perdurabilidad. Así también lo expone Doderó (2010) en consonancia con la idea que se viene desarrollando. El autor admite reconocer que existe cierta resistencia por parte de algunos integrantes de las empresas familiares respecto de las reglas establecidas legítimamente. Esto es así por que utilizan la informalidad como un aspecto más cómodo, sobre todo para quien ejerce el poder. De esta manera entienden que demandará menos trabajo y será menos burocrático. Sin embargo, resulta dañino y perjudicial para la empresa familiar que se ve imposibilitada de contar con un plan de contingencia que les ayude a sobrevivir en tiempos difíciles, tal como se evidencia en las causas de muerte que se establecen en la investigación. La situación es congruente con lo que apuntan autores como Gutiérrez Olvera (2015) quien observa que se produce un choque entre los subsistemas que representan la familia y la empresa, debido a que la primera responde a lógicas emocionales y la segunda, a lógicas laborales.

Se evidencia a través de los descubrimientos de este trabajo que a pesar de la resistencia hacia la formalización de la estructura funcional de las empresas familiares, esto es una necesidad imperante no solo para el trabajo, sino también para la continuidad

de las mismas. Así también lo consideran Eurich y Suero (2011) cuando aseveran que una herramienta de gestión como el protocolo tiene el potencial de disminuir el riesgo empresario y asegurar el patrimonio de la empresa en términos de continuidad.

Un segundo objetivo de este trabajo está orientado a determinar si existe relación entre las causantes de la muerte de las empresas investigadas y la profesionalización en alguna de sus fases. Los resultados permiten aseverar que a pesar de no coincidir con las razones que cada empresa de la muestra tuvo para cerrar sus puertas, sí son congruentes con alguna de las fases de la falta de profesionalización. Porque tanto en la fase 1, que corresponde a la formación de sucesores en el ámbito familiar primero y en el formal después; como en la fase 2, que corresponde a la introducción de personas capacitadas que pertenezcan o no a la familia, se ve reflejado el fallo a nivel organizacional y de previsión futura. Estas cuestiones son factibles de solucionarse, coincidiendo con lo que explica Rueda Galvis (2011), quien afirma que a través de la profesionalización las organizaciones logran implementar metodologías de trabajo sistematizadas, que les permiten a las empresas familiares orientar la estructura y plantear estrategias para el logro de los objetivos.

El resultado de la falta de aplicación de metodologías laborales institucionalizadas es que los lazos de las nuevas generaciones respecto de la empresa familiar son más laxos, en términos en los que los problemas conducen irremediamente a la muerte de las compañías. Neiman (2017) concuerda con esto, cuando propone que es frecuente entre las empresas familiares de la región pampeana, que los vínculos laborales tiendan a ser más flexibles o maleables, con distintas modalidades de remuneración y de ocupación entre sus miembros.

Es por ello necesario reconocer que la previsión en el funcionamiento resulta indispensable para el crecimiento y la supervivencia, e incluso, para la trascendencia de las empresas. Tanto en el caso de la falta de sucesor como en los de la falta de asesoramiento profesional y capacitación, se retorna al punto en el que, en coincidencia con Moreira Basurto y Tutiven Campos (2017) respecto de la profesionalización de las empresas familiares, que esta es una necesidad que contiene el potencial de resolver las dificultades.

Tal como se viene señalando, los motivos de la muerte de las empresas analizadas se ven relacionados, así como lo expresan los hallazgos de este trabajo, con problemas que se generan en torno a los vínculos familiares y que se deslizan al interior de las compañías; y se encuentran vinculados fuertemente a las estrategias de gestión utilizadas y a la toma de definiciones empresariales. La falta de profesionalización en cualquiera de sus fases resulta determinante a la hora de contemplar el abanico de posibilidades con las que cuentan las empresas familiares para afrontar los sucesos problemáticos. En congruencia con lo que explica Romero (2017) respecto a estudios realizados para la República Argentina, de 10 empresas familiares, sólo una de ellas consigue llegar hasta la tercera generación familiar. Los recursos para que esto suceda se hallan en las herramientas y estrategias de profesionalización. Y es que, por ser familiares las empresas conllevan un fuerte componente emocional, como se apuntó anteriormente, factible de dominar a través de estos elementos de gestión.

Un tercer objetivo que se plantea en este trabajo, está orientado a indagar en las funciones que se le atribuyen al contador público de cada una de las empresas familiares de la muestra, para establecer su posible actuación y colaboración en términos de los procesos de profesionalización. Los hallazgos de este trabajo sugieren que las funciones

del profesional se vieron limitadas, en cada uno de los casos, a una asesoría externa en términos de la administración fiscal y tributaria. El contador no formaba parte de las empresas. Se establece aquí el hecho de que ni las compañías, ni los profesionales contemplan la idea de asesoramiento para la implementación de herramientas y estrategias que conduzcan a las pymes familiares hacia un proceso de profesionalización. Las empresas no lo solicitan y, tal como lo expresan los entrevistados, los contadores no lo ofrecen. Es decir, que tanto de uno como de otro lado, se está obviando un recurso que puede significar la diferencia entre subsistir y continuar con un emprendimiento familiar de envergadura e importancia para la región, o la muerte de la organización empresarial familiar.

Las empresas de la muestra advierten las necesidades que surgen ante los conflictos y se encuentran dirigidas a la falta de profesionalización, la carestía de asesoramiento y la oportunidad de delegar tareas. Estas ocupaciones se constituyen como un espacio laboral claro que el contador público puede y debe ocupar. En consonancia con estos términos, Antognolli (2008) afirma que debiera ser el contador público de la empresa, ya sea actuando como asesor externo o como parte de la misma, quien ayude al empresario definiendo la estrategia a seguir, poniéndolo en conocimiento de la necesidad de capacitación en las diferentes áreas y generando información que pueda ser utilizada como herramienta de gestión. De hecho, son estos profesionales quienes se encuentran preparados para el desarrollo de estas funciones y quienes, además, tienen la posibilidad de generar las estadísticas y datos necesarios para las evaluaciones que requieran las planificaciones futuras.

Es importante señalar que este estudio tiene limitaciones que se relacionan con el tamaño de la muestra. Resulta insuficiente el análisis de tres casos para realizar

generalizaciones que resulten significativas y puedan representar a las empresas familiares de toda la región. Ello indica un claro límite en la posibilidad de establecer parámetros regulares teniendo en cuenta los resultados o el establecimiento de relaciones más amplias entre los datos obtenidos. Además, el hecho de que no pertenezcan al mismo rubro, si bien es ampliatorio de la investigación, también significa una desventaja en términos de poder utilizar los testimonios como referencia general. Otra limitación de este trabajo se encuentra relacionada con la metodología cualitativa utilizada para la realización de la investigación, debido a la diversidad de lecturas que permite este tipo de método. Sin embargo, esa característica también se constituye en una fortaleza, debido a que la utilización del método cualitativo con relevamiento de información a través de entrevistas, pensadas con preguntas abiertas y cerradas, permitió a los integrantes de las empresas expresarse y relatar los sucesos sin quedar sujetos a respuestas determinadas. Ello ofreció a la investigación la posibilidad de analizar una fuente rica en información.

Además, como fortalezas, esta investigación ofrece un aporte que resulta revelador para las empresas familiares de la región pampeana, debido a que se ocupa de analizar esos tipos de compañías en general y no acotadas solamente al rubro agropecuario. En una zona donde las relaciones sociales son estrechas, donde la población es pequeña y tradicional, y en la que las relaciones laborales y familiares se dan bajo términos informales, un estudio sobre profesionalización se revela como indispensable para replantear los términos en los que se fundamentan las organizaciones actuales. Esto es así, porque permite repensar las empresas de la región, que en su mayoría se constituyen bajo la premisa de economías domésticas. Permite también poner en relieve el valor que tienen para la economía de un país las empresas familiares y, además, propender al crecimiento de las pymes familiares a través de los conocimientos que los

profesionales pueden ofrecer. Es preciso mencionar que no existen antecedentes que estudien a las empresas de la región bajo esta perspectiva. Este es el primer trabajo al respecto, con el agregado de que se refiere a empresas familiares en general, y no sólo agropecuarias, como es habitual encontrar en estudios e investigaciones de los aspectos económicos de la zona.

Es importante destacar que el presente trabajo resulta significativo también tanto para la labor de las empresas familiares, como para el desempeño del contador público. Respecto del trabajo de las empresas familiares, la investigación ofrece un valioso aporte para el funcionamiento y la organización de este tipo de compañías, tendiendo a incentivar su profesionalización. Invita también a repensar las posibles intervenciones del contador público, los servicios ofrecidos y las calificaciones que el profesional tiene el potencial de brindar. Inclínase por reflexionar acerca de las prácticas que se encuentran consolidadas por tradición, e innovar en las tareas que a cada uno le tocan.

Recapitulando, se puede concluir que la utilización de herramientas y estrategias de gestión tendientes a la profesionalización de las empresas familiares se encuentran presentes en todas las compañías. Sin embargo, la mayoría de las veces los empresarios las utilizan sin reflexionar al respecto, ni planificarlo, como tampoco establecerlo normativamente. Esto provoca que esas estrategias y herramientas se vean desdibujadas y no sean sistematizadas por la empresa. Los protocolos se reconocen dentro del funcionamiento de la organización empresarial, como reglas implícitas que no todos los integrantes de la empresa-familia conocen. Por lo tanto, no todos tienen la posibilidad de cumplir o de recurrir a él para utilizar las herramientas que proporciona y sortear los inconvenientes que puedan devenir de la gestión. Las causas de muerte de las empresas se encuentran vinculadas estrechamente a la falta de profesionalización que muestran

todas las compañías investigadas. Es decir que, a pesar de las diferencias en los detonantes de cierre, las causas pueden encontrarse en esa ausencia de profesionalización. Carencia que, por otro lado, no supo cubrir el profesional con el que todas las empresas familiares cuentan, que es el contador público. Desde la perspectiva de la empresa, no se solicita al contador más asesoramiento que el estrictamente tributario y fiscal. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el experto tampoco ofrece más servicios que esos.

Se puede inferir de estas conclusiones, que es recomendable reflexionar acerca de la organización de las empresas familiares en términos de profesionalización, ya que resulta determinante para la longevidad de este tipo de pymes. Tanto la capacitación constante, el establecimiento de protocolo, como contar con profesionales preparados en la materia resultan elementos indispensables para afrontar los cambios vertiginosos que la actualidad propone y el país provoca. Además, se debe reflexionar acerca de la labor del contador público como profesional capaz de brindar asesoramiento necesario en términos de organización empresarial. Que estos graduados puedan ofrecer servicios que no se limiten a la realización de la administración tributaria y fiscal, sino que, en poder de ese material estadístico, sean capaces de utilizarlo en beneficio de la planificación futura de las empresas familiares.

Para la realización de futuras investigaciones se sugiere ejecutar estudios respecto de las causas que llevan a las empresas a no utilizar la profesionalización como herramienta de gestión. La importancia del asesoramiento profesional en la fase inicial de la empresa, como recurso indispensable para dar los primeros pasos en el mercado empresarial, es otro de los tópicos sugeridos para futuras investigaciones. Además, se propone abordar temáticas del desempeño concreto de los contadores públicos vinculados a su labor con empresas familiares, es decir, cuáles son las funciones que cumplen, cuál

sería la posibilidad ampliatoria de estas y su colaboración en términos de la profesionalización de esas compañías.

## Referencias

- Antognolli, S. (2008). El contador público en las pyme. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-contador-publico-en-las-pymes-argentinas>
- Antognolli, S. (2012). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro*. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13064>
- Castilla, M. (2014). Profesionalización de la empresa familiar. Argentina: Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Obtenido de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/profesionalizacion-empresa-familiar.pdf>
- Dodero, S. (2010). El ciclo de vida de las empresas familiares. Obtenido de Dodero, S. (2010). El ciclo de vida de las empresa <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las>.
- Dorta Martín, Y. (2015). El papel de las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. San Cristobal de la Laguna, Santa Cruz de Tenerife, España: Trabajo Fin de Grado. Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Universidad de La Laguna. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1348/El+papel+de+las+relaciones+intrafamiliares+en+la+empresa+familiar..pdf?sequence=1>

- Echaiz Moreno, D. (2010). *El protocolo familiar: la contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares*. Obtenido de Boletín mexicano de derecho comparado: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0041-86332010000100003&Ing=es&ting=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332010000100003&Ing=es&ting=es)
- Eurich, L., & Suero, M. (2011). Sucesión de la empresa familiar agropecuaria: El caso de la empresa "la esperanza". Entre Ríos, Argentina: Tesis de Máster. Universidad Nacional del Litoral. Santa Fe. Obtenido de [aader.org.ar/XVI\\_jornada/trabajos/archivs/2012/090\\_trabajo\\_A\\_atm\\_eurich.pdf](http://aader.org.ar/XVI_jornada/trabajos/archivs/2012/090_trabajo_A_atm_eurich.pdf)
- Gutiérrez Olvera, S. (2015). Emprendimiento en las empresas familiares. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 163-181. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5294260>
- Gutiérrez Olvera, S. (2015). Emprendimiento en las empresas familiares. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 163-181. Obtenido de <file:///C:/Users/Familia%20Ojuez/Downloads/Dialnet-EmprendimientoEnLasEmpresasFamiliares-5294260.pdf>
- Jara Niveló, J. J., Contreras Caicedo, B. J., & Barba López, R. A. (2016). Las empresas familiares. Tendencias Investigativas. *Revista Publicando*, 684-693. Obtenido de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/378/pdf\\_235](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/378/pdf_235)
- Martínez Echezárraga, J., & Martínez, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Ediciones Granica.

- Monclús Rubio, P. (2017). La empresa familiar: caracterización y elaboración práctica de un protocolo familiar. Zaragoza, España: Universidad de Zaragoza. Obtenido de <https://zaguan.unizar.es/record/65202/files/TAZ-TFG-2017-1883.pdf>
- Moreira Basurto, C. A., & Tutiven Campos, J. L. (2017). La problemática de la sucesión en las empresas familiares. *Revista Publicando*, 294-305. Obtenido de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/565/pdf\\_387](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/565/pdf_387)
- Neiman, M. (2017). La herencia de las empresas familiares de la región pampeana argentina durante el actual período de auge económico de la actividad agrícola. Paper. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales/CONICET. Obtenido de <https://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/v102-n3-neiman/417922>
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, 149-158. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Romero, D. L. (2017). Las empresas familiares y su profesionalización. Córdoba, Argentina: Trabajo Final de Graduación. Universidad Siglo 21. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13956/ROMERO%20DAYANA%20LOURDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Escuela de administración de negocios*, 131-142. Obtenido de <https://doi.org/10.21158/01208160.n57.2006.378>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de futuro*, 15, 3. Obtenido de o

[http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=232&Itemid=56](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=56)

Vizcay, J. F., & Ramírez, F. J. (2019). El protocolo familiar como mecanismo para garantizar la preservación de la empresa familiar. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Trabajo de Investigación Final. Universidad Argentina de la Empresa. Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/8333/Ramirez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Anexo I

### *Consentimiento para participar de un proyecto de investigación*

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación, de una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por Maximiliano Adrián Ojuez, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es una investigación que tiene como objetivo describir la importancia de la profesionalización en las empresas familiares de la región pampeana en el año 2020.

Usted ha sido invitado a participar de este estudio de forma voluntaria por lo que a continuación se le entrega la información necesaria para tomar una decisión informada acerca de su participación.

- Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 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 Maximiliano Adrián Ojuez. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es una investigación que tiene como objetivo describir la importancia de la profesionalización en las empresas familiares de la región pampeana en el año 2020. Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 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 Maximiliano Adrián Ojuez.

---

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

## Anexo II

### *Preguntas para entrevistas a empresas familiares de Intendente Alvear, La Pampa.*

1. ¿Cómo nació la empresa?
2. ¿Cuál considera usted la razón principal por la cual la empresa dejó de funcionar?
3. ¿Qué otras condiciones o situaciones influyeron para la determinación de cierre?
4. ¿A quién o quiénes pertenecía la empresa?
5. ¿En qué porcentaje estaba distribuida la propiedad de la empresa?
6. ¿Cuál es la relación entre los dueños de la compañía?
7. ¿Existió dentro de la empresa algún trabajador que perteneciera a la familia de los dueños? ¿Cuántos? ¿En qué puestos trabajan?
8. ¿Qué preparación, estudios o aptitudes tenía cada uno de ellos incluidos los dueños?
9. ¿Conoce lo que es un protocolo de gestión de empresa familiar?
10. ¿Contaba la compañía con un protocolo?
  - a. Si su respuesta es sí:
    - i. ¿cuándo fue creado?
    - ii. ¿en qué momentos se utilizó?
    - iii. ¿quién sugirió la utilización de la herramienta?
11. ¿A cargo de quién se encontraba la toma de decisiones respecto de las cuestiones de la empresa?
12. ¿Cómo se comunicaban las decisiones estratégicas?
13. Los temas laborales ¿con qué frecuencia excedían el ámbito laboral? Es decir, ¿la relación laboral se extendía al ámbito de las relaciones familiares?

14. ¿Dentro de la empresa se abordaban problemáticas familiares?
15. ¿Cómo se solucionaban estos inconvenientes?
16. ¿Cómo se decidía la incorporación de personal en la empresa?
17. ¿Cuáles eran las características buscadas en el personal que se incorporaba?
18. ¿Cuál era el mecanismo por el que se decidía la sucesión?
19. ¿Existió un plan futuro para la toma de decisiones de la empresa?
20. ¿Han pensado en la necesidad de utilizar mecanismos de mediación para la toma de decisiones y la resolución de conflictos?
21. ¿Quién era responsable de ese aspecto de la empresa?
22. ¿Considera que se debería haber ocupado otra persona de ello? ¿Por qué?
23. ¿Qué es lo que buscaban como empresa? ¿hasta dónde hubieran querido llegar?
24. ¿Qué buscaban como familia?
25. ¿Cuáles son los valores fundacionales de la empresa?
26. ¿Cómo se medían los resultados?
27. ¿Tenía la empresa un plan de ventas, facturación y/o entrega de servicios para los próximos años?
28. ¿Qué herramientas utilizaron para realizarlo?
29. ¿Considera que la compañía era una empresa competitiva?
30. ¿Cuáles eran las herramientas para esta evaluación?
31. ¿La empresa disponía de estadísticas?
32. ¿En qué momento pensó en la necesidad de contar con algún profesional?
33. ¿Qué dificultades le hubiera gustado ver solucionadas por otras personas?
34. ¿Cuáles son los espacios o puestos dentro de la empresa que considera que deberían haber contado con un profesional?

35. ¿Qué tipo de profesionales considera más valiosos para incorporar a una empresa?  
¿Por qué?
36. ¿Existieron profesionales trabajando dentro de la empresa o con la empresa?  
¿Quiénes? Es decir, ¿de qué profesión hablamos y qué tarea desarrollaban?
37. ¿Contaba la empresa con el trabajo de algún contador público?
38. ¿Cómo era su relación con la empresa?
39. ¿Cuáles eran sus funciones? ¿Sólo para lo fiscal y tributario, o también para  
asesoramiento empresarial?
40. ¿Considera que hubiera podido el contador público proporcionar otro tipo de  
servicio? ¿Cuál?