

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico**

**Profesionalización, un reto que enfrentan las empresas familiares en Buenos Aires**

**año 2020**

**Professionalization, a challenge facing family businesses in Buenos Aires in 2020**

**Autor: Ruiz, Ana Eugenia**

**Legajo: VCPB21204**

**DNI: 38.274.723**

**Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian**

**Buenos Aires Julio de 2020**

## Índice

Introducción.....	4
Métodos .....	16
Diseño.....	16
Participantes.....	16
Instrumentos .....	17
Análisis de datos.....	18
Resultados.....	19
Problemas que impidieron la continuidad de las empresas .....	19
Profesionalización que se ha implementado.....	22
Herramientas para un futuro plan de profesionalización.....	23
Discusión .....	24
Referencias .....	34
Anexo I Documento de consentimiento informado.....	36
Anexo II Modelo de cuestionario .....	39

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como finalidad analizar la importancia, las principales problemáticas y variables que inciden en las empresas en la provincia de Buenos Aires, más que nada en la localidad de San Miguel. La investigación se basó en 5 empresas familiares de la zona, todas de rubros diferentes. Se pudo obtener un análisis de los factores más relevantes que inciden en la desaparición de empresas a corto plazo. Se enfocó principalmente en la profesionalización que deben tener las organizaciones, que por diferentes motivos siguen causando inconvenientes en la continuidad de las mismas. Para poder dar solución a esta problemática se realizó un método de profesionalización que sirve como guía para prolongar la vida de la empresa. El mismo se basa en la utilización de diferentes herramientas como el protocolo familiar y el plan de sucesión, puesto que sin ellos es imposible llevar adelante una correcta profesionalización que asegure la persistencia del negocio por varias generaciones.

Palabras clave: empresa familiar, profesionalización, continuidad.

## **Abstract**

The purpose of this work is to analyze the importance, the main problems and variables that affect companies in the province of Buenos Aires, more than anything else in the town of San Miguel. The investigation was based on 5 family businesses in the area, all from different fields. It was possible to obtain an analysis of the most relevant factors that affect the disappearance of companies in the short term. It focused mainly on the professionalization that organizations must have, which for different reasons continue to cause inconvenience in their continuity. In order to solve this problem, a professionalization method was used that serves as a guide to prolong the life of the company. It is based on the use of different tools such as the family protocol and the succession plan, since without them it is impossible to carry out a correct professionalization that ensures the persistence of the business for several generations.

Keywords: family business, professionalization, continuity.

## **Introducción**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) alrededor del mundo, se han convertido en un sector clave que motoriza la vida productiva de cada región, son ellas los pilares fundamentales de la economía. En América Latina y el Caribe, éstas representan el 99% de las empresas y emplean cerca del 67% de los trabajadores (Rosa Polanco y Tejeda Garcia, 2016). Con ayuda de las mismas se puede impulsar el desarrollo de una comunidad, por el trabajo que generan; cabe destacar que también son un factor clave en la reducción de la pobreza.

La Administración Federal de Ingresos Públicos [AFIP] (2020) conceptualiza a una PYME como una pequeña y mediana empresa que realiza sus actividades en el país. Las cuales pueden hacerlo en alguno de los sectores: comercial, servicios, comercio, industria, minería o agropecuario. Está integrada por varias personas o no, esto es según la actividad que efectúe.

La mayoría de las pymes son empresas familiares, las mismas son las organizaciones económicas más antiguas de la historia. Su origen nació en el seno de la familia, comenzando originalmente como una actividad familiar; por ejemplo, desde que los antepasados comenzaron a canjear un producto por otro, en donde las esposas e hijos ayudaban a recoger en las cosechas. Ese intercambio se fue desarrollando y evolucionando en el tiempo hacia otras esferas sociales, dando así el camino para un desarrollo cada vez mayor de las empresas familiares hasta nuestros días (Gaona Tamez, Ruiz Díaz, y Muñoz Peña, 2017).

Entonces se puede definir a las empresas familiares como organizaciones con fines de lucro, cuya propiedad y administración se encuentra en poder de los miembros de una familia en particular (Curletto y Soler, 2016).

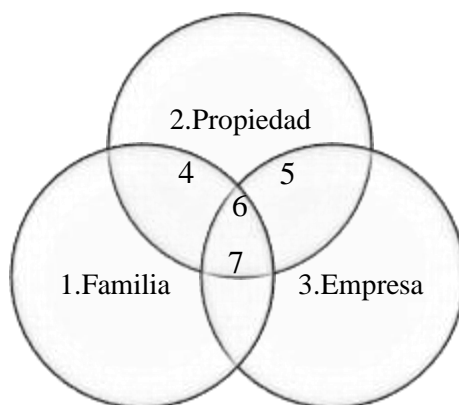
F. Neubauer citado por Benitez y Suarez (2018), conceptualiza la misma como aquella organización de carácter económico cuya actividad principal es la producción o comercialización de bienes y servicios. Los propietarios en su totalidad, o en su mayoría son un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente son descendientes del fundador de la misma.

Corado Sánchez (2016), indica que para que una empresa se considere familiar debe desempeñar ciertos principios básicos: Como mínimo el 51% de las acciones del negocio deben ser de una familia, los miembros de las mismas deben estar involucrados ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio. También que haya vocación de continuidad y que los integrantes de esas familias puedan rejuvenecer el negocio y hacer que oficio/conocimiento sea transmitido de generación a generación. Por último que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada una de las generaciones.

Estas empresas están formadas por varias personas, las cuales desempeñan distintas funciones. Un esquema que explica la interacción que se presenta dentro de las mismas es el modelo de los tres círculos, éste se observa en la Figura 1 Modelo de los tres círculos; fue creado por Tagiuri y Davis (1982) y citado por Arenas Cardona y Balvín (2014). Familia, propiedad y empresa, son los que integran esos círculos, que al entrelazarse dan lugar a siete grupos con roles diferentes que afrontan dentro de la organización.

En el círculo de: 1.Familia: se encuentran los familiares que ni poseen acciones ni desarrollan labores directivos; 2.Propiedad: hace referencia a aquellas personas o entidades que cuentan con acciones dentro de la empresa, se trata de inversionistas; 3.Empresa: comprende el conjunto de individuos que trabajan es esa compañía.

Los grupos que nacen al realizar la unión de estos tres círculos son: 4. Familia y Propiedad: miembros de la familia que tienen propiedad de un determinado número de acciones, pero no están involucrados como directivos. 5. Propiedad y Empresa: personas que son propietarios y también trabajan en la misma, pero no pertenecen a la familia fundadora. 7. Familia y Empresa: individuos que forman parte de la familia propietaria, que desarrollan actividades directivas en la compañía pero no cuentan con acciones. Por último, 6. Familia, Propiedad y Empresa: todos los miembros de la familia propietaria, que poseen acciones o parte de la propiedad de la empresa y que además, ocupan puestos de dirección en la misma.



*Figura 1.* Modelo de los tres círculos. Fuente: Arenas Cardona y Balvín (2014).

Actualmente las empresas familiares tienen un lugar muy importante en la economía de cualquier país, al colaborar en el logro de los objetivos sociales y tecnológicos, en el aumento de la competitividad y la generación de empleos. Por eso el valor de estas empresas, y la necesidad de fortalecer su desempeño; ya que esto genera un impacto muy relevante en el comportamiento global de las economías nacionales. La historia demuestra que el deterioro de la institución familiar debilita a las comunidades y las naciones (Gaona et al., 2017).

No obstante, es difícil establecer con precisión una proporción exacta de empresas familiares, de igual manera diversos especialistas estiman la cantidad de empresas en diferentes países. En Argentina más del 80 % de las empresas son familiares, estas aportan más del 50% del Producto Bruto Interno y del 60% de los puestos de trabajo (Curletto et al. 2016).

En la Unión Europea existen 17 millones de empresas familiares, 60% del total de las empresas, emplean a 100 millones de personas como aproximación. De las 100 empresas más grandes de la Unión Europea el 25% son familiares. En España (según cifras oficiales del Instituto de Empresa Familiar), como un número estimado de empresas familiares es 2,8 millones, estas organizaciones aportan el 70% del PBI y el 75% del empleo privado. En México representan aproximadamente un 90% del total de empresas en el país y generan más del 65% del empleo privado (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, y Sifuentes Cedillo, 2017).

En Estados Unidos la empresa familiar es el componente de mayor vitalidad para el desarrollo de la economía no solo nacional sino mundial, aporta anualmente el 64% del PBI; la generación de empleo es del 62% y constituyen el 37% de las 500 empresas más importantes del país (Rueda Galvis, 2011). En la República Dominicana las PyMES representan el 99% del total de empresas, estas generan cerca del 40% del PBI, más de 1 millón de empleos y ocupan el 46% de la población económicamente activa; el 95% de las PyMES dominicanas son familiares (Rosa et al., 2016).

Las empresas familiares que están debidamente organizadas, presentan grandes fortalezas que las hacen más exitosas que las que no son familiares. Si por el contrario ello no ocurre, no están organizadas, presentan varias debilidades que afectan



notablemente a la organización. Seguidamente a través de Tabla 1 Fortalezas y debilidades dentro de las empresas familiares, se describen las mismas:

Tabla 1

*Fortalezas y debilidades dentro de las empresas familiares*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad en el trabajo.</li> <li>• Mucho compromiso con la empresa.</li> <li>• Fuerte cultura organizacional que se refleja en la calidad del servicio ofrecido al público.</li> <li>• Tiempo y dinero a disposición del negocio.</li> <li>• Rapidez en la toma de decisiones y orgullo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informalidad.</li> <li>• Falta de profesionalización.</li> <li>• Confusión de límites, de fondos y de roles entre la familia y la empresa.</li> <li>• Rivalidades familiares.</li> <li>• Inexistencia de canales idóneos de comunicación.</li> <li>• Falta de planeamiento de la sucesión.</li> </ul>

Fuente: Curletto y Soler, 2016; y Suárez, Lomello, Giovannini, Apto, y Miranda, 2019.

Todas estas debilidades hacen que la organización tenga muchos altibajos y mayormente terminen fracasando. Desde el momento de creación de una Empresa Familiar, sus fundadores tienen la expectativa de que será un proyecto de continuidad, que abarcará a varias generaciones. Sin embargo, esto en muchos casos no sucede y se desvanece con el tiempo, por lo cual el proyecto entra en crisis al momento de la sucesión. La sucesión es una característica muy importante que hace a las empresas familiares diferentes del resto. Los empresarios tienen conocimiento de cuán importante es realizar una buena planificación en este tema, pero muy pocos son los que le dan interés.

Puig Castan (2016) expresa, que solo un 30% de estas empresas llegan a la segunda generación, y solo el 15% a la tercera; también dice que a lo largo del desarrollo de la empresa surgen muchos inconvenientes, como lo es el traspaso a otras generaciones. Estos problemas se deben a diferentes factores, algunos ejemplos a mencionar: solamente

el 40% de los empresarios entre 55 y 65 años han planificado la sucesión; un plan de sucesión únicamente lo redactan el 25% de las empresas familiares; a los 65 años de edad de los fundadores, se retiran un 50% a esa edad, y el 23% prevé retirarse más adelante; el 70% de las empresas tienen conflictos internos que afectan a la sucesión.

La sucesión familiar es un proceso largo que inicia cuando el fundador crea la empresa y finaliza cuando él mismo traspasa el cargo del control, gestión y propiedad a la generación siguiente. Cuando el fundador se acerca a la edad de retiro, la continuidad de la empresa familiar es un asunto relevante y esencialmente evidente. Generalmente la sucesión de la dirección es a un miembro de la familia, lo que todos los fundadores desean, sin embargo la dirección o propiedad pasa a una persona ajena a la familia, esto también debe ser considerado como continuidad de la empresa familiar (Gaona et al., 2017).

Otros factores que atentan contra una sucesión planificada, ordenada y exitosa (Curletto et al., 2016):

Factores del fundador: temor a la muerte; renuncia a ceder el control y el poder; pérdida de identidad, asociada al punto anterior e incertidumbre ante el retiro; prejuicio contra el planeamiento; incapacidad para elegir entre los hijos; celos y rivalidades, respecto al potencial sucesor que asumirá el control.

Factores de la familia: resistencia del cónyuge al cambio; discusiones familiares, entre padres e hijos acerca del futuro del negocio.

Factores de los empleados y el contexto: resistencia de empleados de más antigüedad, que poseen estrecha relación con el fundador; clientes, que temen que el vínculo personal que tenían con la empresa a través del fundador se vea afectado.

Una gran herramienta para asegurar la continuidad de la empresa es el protocolo familiar. Corado Sánchez (2016) define al protocolo familiar como un documento en el

que la familia propietaria de la empresa, deja constancia por escrito ciertas normas establecidas que van a regir la relación entre la empresa y la familia en el presente y en el futuro. También expresa que existen varias razones a considerar por las cuales se debe elaborar un protocolo familiar, como las descritas a continuación: el protocolo mantiene la cohesión y la armonía; determina los objetivos de la empresa familiar; establece que los intereses familiares y empresariales sean compatibles en ambos; prevé la sucesión, este uno de los puntos más críticos; regula el patrimonio; diferencia el patrimonio familiar del empresarial; permite la gestión empresarial.

Los protocolos familiares permiten armonizar y fortalecer el vínculo de los dos mundos encontrados: la empresa y la familia. Para ello es necesario que las pautas establecidas sean cumplidas en absoluto, para así evitar que se convierta en un simple acuerdo. Estas reglas deben ser claras, comunicadas y explicadas adecuadamente a cada miembro del grupo familiar y a los miembros de la organización para evitar problemas futuros.

Cada protocolo debe ser creado teniendo en cuenta las necesidades de cada grupo familiar y su consenso, de esto depende que cumpla su función, consolidar un crecimiento y desarrollo sostenido que prevalezca a los fundadores. El protocolo es una buena opción para abrir la comunicación y la interacción entre la familia y en lo que se refiere a las cuestiones de la empresa. Su confección ayuda a formar a aquellos socios o dueños pasivos sin conciencia de lo que tienen y de sus responsabilidades (Castilla, 2014).

Del lado de la empresa, un protocolo familiar debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia. Por parte de la familia, debería ayudar a promover la unidad y armonía de

sus miembros, a profesionalizarlos como propietarios, y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar (Corado Sánchez, 2016).

Para evitar confusión entre los estatutos y el protocolo se marca la diferencia, el primero es un documento público cuyo contenido está regido por el código de comercio y corresponden especialmente a la forma jurídica que adopte la sociedad, mientras que el segundo es un pacto basado en la confraternidad de la familia, y es confeccionado por y para la empresa que lo requiera (Gandolfo, 2013).

Además de un protocolo se necesitan varias herramientas que ayuden a la empresa a continuar con sus actividades. Una estrategia muy importante y adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo, es la profesionalización. La mayoría de las empresas exitosas a nivel mundial demostraron que gracias a la profesionalización en sus compañías pudieron desarrollar su máxima potencial.

Toda empresa quiere perdurar en el tiempo y sobresalir en su ámbito empresarial, para ello debe trabajar arduamente en aspectos como la falta de flexibilidad y la ausencia en cuanto a la preparación y capacitación continua del personal. La profesionalización de la empresa familiar no es una opción, es una necesidad e incluso se puede decir que es una obligación para cualquier negocio familiar que quiera perdurar más allá de la tercera generación (Gaona et al., 2017).

Se puede plantear a la profesionalización como el proceso mediante el cual una empresa logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. El proceso de profesionalización es un elemento fundamental para la transformación y evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios,

familiares, empleados y futuras generaciones (Rueda Galvis, 2011). Para que este proceso sea eficaz, debe iniciarse con el compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas.

Siguiendo al mismo autor, expone que existen dos tipos de profesionalización, que conviene que reciban los miembros que integran la empresa: interna, donde el fundador toma la decisión de ampliar sus conocimientos propios, puesto que éstos no cubren el dominio de todas las actividades de la empresa. Este mismo conocimiento se intentará inculcar y transmitir hacia todos los niveles de la organización. Y externa, que consiste en conformar y atraer personal externo conocedor de las áreas necesarias para mejorar los procesos y la estructura empresarial.

Rueda Galvis (2011) explica que el proceso de la profesionalización debe ser gradual de cambio. Este proceso inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador. Para ello se deja de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía.

Como estrategia de crecimiento la empresa familiar debe adoptar, desde el inicio, un programa de capacitación y promoción. Mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía. También así el de los directivos y propietarios de la organización. De esta manera el proceso profesionalización tendrá éxito.

Los primeros que deben estar contemplados en este proceso de profesionalización deben ser los líderes de las empresas, entendidos tales como todas aquellas personas integradas a los mayores niveles jerárquicos de la organización, fundadores y propietarios. De lo contrario, si los directivos no se vinculan y comprometen con los

procesos de profesionalización de la organización, servirá muy poco intentar reclamar a los demás trabajadores condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos. Esto se debe a que la profesionalización debe ser parte de la identidad de una empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional (Rueda Galvis, 2011).

Teniendo en cuenta la estructura corporativa de la empresa, que tiene sus cimientos en tres elementos básicos que son familia, propiedad y empresa, no es un trabajo fácil llevar adelante una profesionalización en la misma. Debido a que los individuos de la empresa familiar deben desenvolverse bajo el entorno formulado por el modelo de los 3 círculos. El proceso de profesionalización debe saber relacionar e interpretar los intereses de cada persona y el rol que desempeña, entendiendo que cada uno de ellos pueden ser individuos con motivaciones diferentes, las cuales deben ser equilibradas y focalizadas hacia los intereses propios de la compañía.

Rueda Galvis (2011): nombra 10 limitantes del proceso de profesionalización en la empresa familiar estos son:

1. Dar prioridad a lo afectivo en los procesos de profesionalización: se debe separar los vínculos afectivos de afinidad y consanguinidad dentro del contexto familiar.
2. No delegar responsabilidad en otras personas: por el bajo nivel de confianza que se les tiene.
3. Desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno.
4. La autoridad está reservada solo para miembros familiares.
5. Ausencia de planes estratégicos que estructuren el futuro del negocio en el corto, mediano y largo plazo.
6. Temor a perder el control sobre la empresa familiar.

7. Lealtad familiar hacia los empleados: motivar a los empleados y familiares para que realicen las capacitaciones y demostrarles las grandes oportunidades de crecimiento laboral que garantiza esto, sin dejar de lado la posible vinculación que exista entre los directivos y demás miembros.
8. Poco presupuesto para invertir en capacitación.
9. Ausencia de una labor alternativa para el propietario una vez que la empresa pase a otra generación.
10. Miedo al cambio tecnológico: miedo asociado a tener que asumir cambios tecnológicos que demanden una alta capacitación y nuevos retos de tipo organizacional.

Las empresas familiares que deseen tener continuidad en un futuro no tienen otra opción que implementar un proceso de profesionalización, solo de esta manera pueden permanecer activas en el mercado. Este es uno de los mayores retos que debe enfrentar las compañías; pese a que la mayoría de los directivos saben que esto es así, existen muchos impedimentos que terminan haciéndolos fracasar en la implementación del mismo.

Es por ello la importancia de esta investigación, ya que la profesionalización en las empresas familiares representa, a largo plazo, la mejor garantía en la continuidad y crecimiento exitoso de las mismas. Este estudio será beneficioso para las empresas, dado que se investigaran datos actualizados a cerca de las falencias que se cometen a la hora de emprender un negocio, como así también ayudará a los fundadores a evitar gastar recursos en consultas a un profesional para asesorarse acerca del tema, siendo que ellos mismos podrán comprenderlo con este trabajo. De este modo es pertinente profundizar en el conocimiento de esta temática a nivel local, siendo así, se escogió a la localidad de

San Miguel, en la cual últimamente se ha notado el cierre de varias empresas, por motivos que por el momento se desconocen.

Por lo que con este trabajo se pretende responder los siguientes interrogantes, ¿qué sucedió con esas empresas familiares que dejaron de existir?; ¿Algún factor como falta de protocolo familiar, plan de sucesión, influyó en el cierre de la organización?; Con respecto a la profesionalización el dueño ¿tenía conocimiento sobre el tema?, ¿Contaban con un plan de profesionalización?, ¿Tuvieron problemas con el mismo?

Para responder a esas preguntas de investigación se plasma el siguiente objetivo general: Establecer un proceso de profesionalización que prolongue la continuidad de las empresas familiares de San Miguel Buenos Aires, para el año 2020.

Como modo de dar cumplimiento al objetivo general se generan los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los problemas principales, por lo que atravesaron las empresas de San Miguel, mismos que influyeron o influirán en la continuidad de la empresa, esto a través de una investigación de sus antecedentes.
- Analizar la información obtenida para definir si el proceso de profesionalización que han implementado fue el motivo de la muerte de las empresas que dejaron de existir, o si el mismo puede llegar a afectar en un futuro a las que están activas.
- Plantear herramientas que ayuden al proceso de profesionalización, que se utilizara en un futuro, a ser el ideal para la continuidad de todas las empresas familiares.



## Métodos

### *Diseño*

El alcance de la investigación planteada fue descriptivo, porque los datos recaudados fueron utilizados con el propósito de describir una problemática. En este caso sobre la falta de un plan de profesionalización en las empresas familiares en el contexto local, factor que incide en la muerte prematura de esas organizaciones.

El enfoque que se ejecutó fue de tipo cualitativo porque la acción indagatoria se mueve entre los hechos y su interpretación, de manera dinámica en ambos sentidos. La secuencia no siempre es la misma, sino que varía de acuerdo con cada estudio particular.

El diseño fue no experimental debido a que la investigación que se realizó fue sin manipulación deliberada de variables, sólo se observaron los fenómenos de esta y su contexto, de esa manera después fueron analizados. Asimismo, el estudio fue de tipo transversal porque los datos recopilados fueron en un momento único, es decir, en un solo punto en el tiempo.

### *Participantes*

La población es la totalidad o el conjunto de elementos o sujetos que comparten una serie de especificaciones. Para este trabajo se consideraron empresas familiares de la provincia de Buenos Aires.

La muestra es un subgrupo o subconjunto de la población. Por lo tanto, en este caso la muestra fueron 5 empresas familiares, de la localidad de San Miguel, Buenos Aires, las mismas de diferentes rubros:

- 1 (una) Panadería. Sigue activa.
- 1 (una) Fábrica de pastas. Sigue activa.
- 1 (un) Comercio de ropa. Dejo de existir.

- 1 (una) Heladería. Dejo de existir.
- 1 (una) Confitería. Dejo de existir.

Cabe aclarar que se realizó el consentimiento a cada dueño de esas empresas. El mismo, fue enviado a través de un correo electrónico y devuelto firmado y escaneado, por la misma vía. El modelo de este se presentó en el Anexo I Documento de consentimiento informado.

El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia; ya que, se seleccionaron los elementos muestrales en forma no aleatoria. Esto quiere decir que la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación que se efectuó. Como así también, el muestreo fue intencional, se seleccionó la muestra que se consideró representativa de la población.

#### *Instrumentos*

Para la investigación realizada se utilizaron diferentes tipos de instrumentos, como los nombrados a continuación:

- Recopilación de información de diferentes fuentes. Como por ejemplo investigaciones sobre el tema de otros autores a través de google académico.
- Entrevista semi-estructurada a los dueños de las empresas familiares, con el objeto de profundizarse más en el tema, estas entrevistas se efectuaron por medio del programa Word y fueron enviadas a través de correos electrónicos. Las mismas fueron contestadas y recibidas también por la misma vía. Se puede observar el modelo confeccionado al final del trabajo, en el Anexo II Modelo de cuestionario.

- También se utilizó zoom video, que es un sistema de reunión virtual, con algunos de los dueños, esto permitió mantener una conversación más abierta y la cual fue enriquecedora para la investigación.
- Además, se utilizaron tablas comparativas realizadas en los programas informáticos de Microsoft Word y Excel.

### *Análisis de datos*

Las entrevistas realizadas fueron recibidas ya digitalizadas en formato Word. Las mismas fueron transcriptas en otro documento y presentadas con una descripción que muestra una breve historia de cada una de las empresas a modo de contextualizar la situación general.

A través de un cuadro comparativo, de las entrevistas a las 5 empresas, se extrajeron los datos más relevantes que aportan interés para la investigación planteada, para así luego analizarlos y ver si se logró alcanzar los objetivos y ver cuales responden a la problemática trazada.

Los datos que se consideraron más importantes fueron los que se obtuvieron a través de las reuniones virtuales, también fueron extraídos y transcriptos en formato Word, e incluidos en el cuadro comparativo que se mencionó anteriormente.

## Resultados

Para confeccionar un plan de profesionalización dirigido a que las empresas de San Miguel puedan alargar su vida en el negocio, se procedió primeramente a realizar una entrevista a 5 empresas locales de diferentes rubros; de las cuales se obtuvieron varios datos, algunos de ellos fueron plasmados en la Tabla 2 Empresas familiares de San Miguel, Buenos Aires.

Tabla 2

### *Empresas familiares de San Miguel, Buenos Aires*

Empresa	1	2	3	4	5
Rubro	Panadería	Fábrica de pastas	Comercio de ropa	Heladería	Confitería
Año de inicio	2010	2011	2012	2013	2011
Sigue en actividad	SI	SI	NO	NO	NO
Contaba con plan de profesionalización	SI	SI	NO	NO	NO
Años de vida	10	9	7	5	7
Tuvo protocolo familiar	NO	SI	NO	NO	SI
Generación en la que se encontraba	Primera	Primera	Primera	Primera	Primera

Fuente: elaboración propia.

### *Problemas que impidieron la continuidad de las empresas*

En relación al primer objetivo específico tendiente a identificar los motivos que impidieron a las empresas continuar con su actividad, fue fundamental remarcar que el éxito de un negocio dependió de una multiplicidad de factores. Considerando los cinco casos relevados se describió lo siguiente:

Dos de los negocios seguían en actividad, tratándose de una panadería y una fábrica de pastas, en ambos casos se trató de empresas familiares que detectaron una necesidad en la localidad en cuestión, y generaron un modelo de negocio, que por el momento resultó un éxito en el mercado local.

La empresa 1, fue una organización fundada por 2 hermanos de un partido cercano a San Miguel. Uno de los dueños fue quien respondió la entrevista, el cual señaló que esta organización estaba en una etapa de crecimiento y que ya contaba con 2 sucursales más en barrios diferentes de la zona. Tenía un total de 37 miembros que trabajaban en este emprendimiento. Creía que estaban yendo por un buen camino pese a la crisis económica por la que estaba atravesando el país. La demanda que generaban con sus productos elaborados era alta, cada vez había más personas que los compraban tal vez por ser tan necesario en la alimentación de las personas. Pero también tuvieron ciertos inconvenientes con la contabilidad del negocio, el contador que llevaba toda la parte administrativa era familiar de los mismos, y estos creen que había una mala manipulación de los fondos recaudados, por ese motivo cambiaron de profesional. También se resaltó que existían problemas familiares que afectaron a la organización, los mismos por el momento estaban controlados.

La empresa 2 fue creada por un matrimonio, no tenía sucursales y en la fábrica trabajaban 12 personas. La misma hacía entrega de pedidos a diferentes negocios de comestibles que se encontraban en la zona, y tal como pasaba con la empresa que se nombró anteriormente contaba con una alta demanda de sus productos; lo que hacía tener más entusiasmo a sus dueños para la continuidad de sus actividades; no presentaba problemas importantes que hicieran pensar en cerrar la misma. Esta pareja desarrolló un protocolo familiar para evitar complicaciones con respeto a la familia con la organización;

por el momento no hubo ese tipo de problemas pero pudo haberlos, afirmó el entrevistado. Esta empresa se encuentra en la primera generación y tenían muchas expectativas que la misma sería traspasada por varias generaciones más; pero no contaban con un plan de sucesión por el momento.

Por otro lado el entrevistado de la empresa 3 que ha cerrado sus puertas recientemente, afirmó que fue imposible para la organización continuar con sus actividades. El principal motivo fue la muerte del fundador a los 5 años de la fundación de la misma, sus sucesores no supieron conducir el negocio por lo que a los 2 años cerraron las puertas de 3 locales. También dijo que no tenían un plan de sucesión que se podía haber usado en esa situación. La crisis económica, las pocas ventas que tenían, la suba de alquileres de los locales, el mal manejo de los fondos por partes de los herederos, entre otras razones, fueron los factores que influyeron en el cierre definitivo del emprendimiento. La continuidad de este negocio afectó sobre todo a una cantidad importante de personas, que se quedaron sin empleo, como aproximación se dijo que eran alrededor de 21 empleados.

La empresa 4 fue fundada por una madre e hija, el negocio nació en casa de las mismas, donde realizaban los helados artesanales y los vendían en el mismo domicilio, al tener primeramente tanto éxito y al haber recaudado dinero suficiente, decidieron agrandar el negocio; pusieron un local en el centro de la ciudad. Con el pasar del tiempo hubo muchas diferencias entre sus dueñas un factor que influyó en la muerte prematura de la empresa familiar, sólo duró unos años activa, otra problemática que no supieron resolver, fue la poca demanda que tenían; había mucha competencia de organizaciones con el mismo rubro y no contaron con un plan estratégico que haría a sus productos sobresalir del resto. Todo esto y entre otras razones hizo que las dueñas terminen con la

organización ya que no podía recaudar el dinero suficiente para que se siga teniendo activo el negocio.

Por último la empresa 5 este fue un proyecto muy factible por la razón que se encontraba en el centro de la ciudad, una zona muy frecuentada. En la misma trabajaban solo los miembros de una familia que se encargaban de realizar todas las actividades relacionadas con el negocio, esta familia estaba compuesta por el padre, madre y 5 hijos mayores con sus respectivas parejas. Todo marchaba bien y tenían expectativa de un gran crecimiento, pero de a poco se vino abajo por diferentes razones, había muchas confiterías en la zona, por lo que repercutía en la poca demanda, el alquiler del local era alto, los servicios públicos aumentaron, dos de los hijos se fueron a vivir al extranjero, uno se dedicó a otra profesión y la crisis del país también los afectó radicalmente. El entrevistado creía que tal vez con una innovación en el local y en los productos que ofrecían, iban a atraer más clientela, pero el poco ánimo que tenía el fundador no ha dejado que eso pase. Y no hubo otra opción que cerrar las puertas de la confitería, era un emprendimiento prometedor pero no se supo llevar adelante por mucho tiempo, afirmó el interrogado. Cuando se le pregunto sobre el protocolo familiar respondió que desconocían lo que era por lo que no contaban con uno.

#### *Profesionalización que se ha implementado*

La empresa 1 trabajó con una profesionalización acorde a su actividad. Al ser un rubro que fabricaba panes y diferentes tipos de productos reposteros, cada tiempo realizó capacitación de otros panaderos y reposteros para mejorar sus productos. En cuanto a los directivos, los mismos también tomaron capacitación, ya que tienen mucho personal trabajando para ellos y necesitaban poder llevar adelante el negocio sin complicaciones.

La empresa 2 también efectuó un arduo trabajo de profesionalización en cuanto concierne a los productos que realizaban, los empleados encargados de fabricar las pastas tomaron capacitación de diferentes profesionales que sólo se dedicaban a la elaboración de esos comestibles. Cada vez ofrecían nuevos productos que hacían que tengan mucha venta, por ejemplo implementaron hacer pastas para celíacos y para las personas que padecían diabetes. En cuanto a la profesionalización para el líder, ha contestado el entrevistado que no tomó ninguna capacitación, que creía que no hacía falta, que podía llevar adelante solo el negocio, cabe destacar que la entrevista se realizó al dueño de la empresa.

Los entrevistados de las empresas 3 y 4 contestaron que no realizaron ningún tipo de profesionalización en sus respectivos negocios, pero creían que eso fue un gran error. La empresa 5 tenía conocimiento de diferentes tipos de profesionalización que implementan muchas empresas, pero que en su caso al ser una confitería supuso que no era necesario tenerla en cuenta. Por lo que nunca pensaron que sería de utilidad.

#### *Herramientas para un futuro plan de profesionalización*

Un plan de profesionalización ordenado debió contemplar como puntos básicos: un protocolo familiar, para evitar así inconvenientes que involucran a la familia con la empresa, muchas veces se es difícil separar lo afectivo con los negocios, entonces una herramienta como esta es la adecuada para sobrellevar esas cuestiones; un plan de sucesión, que deje pautas claras para el traspaso a la siguiente generación, de esta manera se garantiza la continuidad; y como muy buena ayuda extra un órgano de toma de decisiones, también contar con un contador público que ayude a estas empresas en diferentes aspectos, de esa manera se evitará inconvenientes de diferentes tipos, como por ejemplo problemas financieros.



## Discusión

En este trabajo se planea comprender si la falta de profesionalización afecta en la continuidad de las empresas. Siendo esto correcto, se procura establecer un proceso de profesionalización que ayude a las empresas familiares de San Miguel, Buenos Aires, a no tener una muerte prematura; ya que se observa que muchos negocios de este tipo fueron cerrados y también se nota que la falta del mismo, es uno de los factores más influyentes en dar fin con esos emprendimientos.

La investigación también se realiza con el propósito de analizar las dificultades que se presentan a la hora de emprender un negocio familiar.

Así como expresa los autores Gaona et. al. (2017) las empresas familiares son muy importantes en la economía de un país, en pocas palabras son el motor del mismo, es por ello que se debe tratarlas con gran valor y hacer que estas crezcan día a día, evitando que desaparezcan; es primordial hacer que se fortalezca el desempeño en estas organizaciones.

Se toma una muestra de cinco empresas familiares locales; se dice que son familiares y se diferencian de las demás que no lo son, por desempeñar ciertos principios en específico, los cuales solo las organizaciones de este tipo los desempeñan.

Así como lo indica el autor Corado Sánchez (2016), algunos de esos principios son que mínimamente el 51 % de la empresa es propietaria una familia; los miembros de la organización, que comparten los mismos lazos familiares, deben estar involucrados en la misma en las diferentes áreas; como así también que haya vocación de continuidad, que deseen que el negocio perdure por varias generaciones; entre otros.

Conforme a la muestra obtenida, de las cuales solo dos de las cinco empresas están activas, pese a que todas se encontraban o se encuentran en la primera generación.

Los resultados dan cuenta similares estadísticas a las que Puig Castan (2016) expresa, que solo un 30% de este tipo de organizaciones llegan a la segunda generación, siendo así el 70% fracasan y dejan de existir en la primera, y solo el 15% llega a la tercera. Cada vez se torna más difícil la continuidad de estos emprendimientos.

A la hora de emprender se presentan muchas dificultades que conllevan a desistir de las metas propuestas al comienzo por cada emprendedor. A veces se cree que el fracaso de las organizaciones es por causa de los dueños, poniéndoles todas las responsabilidades, sin considerar a las causas externas que también pueden estar generando complicaciones o fallas en el negocio.

En referencia al primer objetivo específico planteado, respecto a las problemáticas que influyen en la continuidad de las empresas, estos son diversos. Aunque algunas de esas dificultades son compartidas por los emprendimientos de la muestra que dejaron de existir, como lo es la crisis económica, ya que según los resultados obtenidos ese fue uno de los factores que hizo que las mismas cierren sus puertas.

Claramente esta situación está fuera del control de las empresas. La crisis económica tiene que ser atendida de manera inmediata, actuar rápidamente sobre todo supervisando con diligencia los estados contables de las mismas, para ver como conllevar este tema sin tener que llegar al extremo y declararse en bancarrota. En estas circunstancias tampoco se debe descuidar las demás áreas, como la producción, la comercialización, así también procurar pagar los salarios de los empleados, como se tiene estipulado, para evitar roces innecesarios entre estos y los directivos. Existen muchas medidas que se deben de tomar frente a una situación como esta, estos son solo algunos ejemplos.

Además de lo que se nombró anteriormente y de acuerdo a la misma muestra, también influyen otros factores particulares en cada una de estas empresas, es por ello que se las analiza para comprender los inconvenientes por lo que atravesaron o atraviesan, en el caso de las que siguen activa.

En la empresa familiar del rubro panadería, arrojó resultados que no tiene inconvenientes de suma importancia, pero casi al finalizar se manifiesta que hubo problemas familiares que estarían afectando a la organización, los mismos momentáneamente son controlados.

Esta empresa necesita un plan para evitar llegar a tener complicaciones a futuro. Al respecto el autor Corado Sánchez (2016) expresa que los protocolos familiares son los ideales para armonizar y fortalecer el vínculo entre la empresa y la familia; por lo que se coincide con el mismo.

Otra de las muestras es la fábrica de pastas, la cual también expresa que no presenta problemas significativos, pero un dato que llama la atención es que no cuenta con un plan de sucesión, y también dijo el entrevistado que eso podría ser un inconveniente a futuro. El comercio de ropa, una empresa familiar que estaba en crecimiento, pero por la muerte del fundador y la falta de un método de sucesión hizo que la misma desaparezca.

Estas dos últimas organizaciones tienen ese factor en común, no tienen un proceso de sucesión. Coincidiendo con lo que expresan los autores Gaona et. al. (2017) la sucesión familiar es un proceso largo que comienza desde que el fundador crea la empresa, y este es fundamental en la continuidad de un negocio.

En el caso de la heladería los problemas que afectaron el cierre del negocio fueron diversos pero el más visible es la mala relación entre sus dueñas, no supieron separar lo personal de la empresa.

Al respecto uno de los diez limitantes que nombra Rueda Galvis (2011), y con el que se concuerda, es dar prioridad a lo afectivo en los procesos de profesionalización, esto quiere decir que se debe separar los vínculos afectivos de afinidad y familiar dentro de la empresa. Solo de este modo se puede llevar adelante un trabajo sin confusiones.

La familia es uno de los bienes más preciados, pero mantenerla unida no es una tarea fácil de llevar. Y es más complicado aún, cuando hay que atender una empresa, es ahí donde la armonía se vuelve tensa. Empiezan a surgir intereses contrapuestos, escasa organización y poca planificación. Dificultades que son difíciles de afrontar pero, estas empresas tienen la ventaja de estar unidas a un fuerte núcleo afectivo, lo que es una gran ayuda emocional cuando no se sabe cómo continuar.

Por último, se observa lo que ocurrió con la confitería, uno de sus problemas más relevantes que la hizo cerrar sus puertas, fue que tuvo complicaciones en la innovación del negocio y de los productos que ofrecían.

Siguiendo el mismo autor en este caso se observa que fue más de un limitante que no se tuvo en cuenta, como lo es el desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno; no hubo un plan estratégico que estructure el futuro del negocio.

Ciertamente existen debilidades que afectan a estas organizaciones, que si no se las estudia y se las elimina, se convierten en los enemigos principales en los diferentes aspectos de la empresa.

Concordando así con lo que expresan los autores Suarez et. al. (2019), algunas de esas debilidades son la escases en la profesionalización, las rivalidades entre familiares,

la falta de planeamiento en la sucesión, la inexistencia de un protocolo familiar, entre otros.

Cada organización quiere tener una continuidad en el mercado, para ello los dueños deben ser estrategas a la hora de su productividad y competitividad, el proceso de profesionalización es un elemento fundamental para la transformación y evolución del negocio. Para que este proceso sea eficaz los líderes también deben comprometerse a llevar adelante al mismo con astucia.

La profesionalización no es una opción es una necesidad, para cualquier emprendimiento que quiera permanecer en el tiempo. Para ello la organización, dirigida por sus directivos, necesita implementar un proceso con diferentes metodologías de trabajo, estas deben ser estratégicas, para que así se alcance con los objetivos empresariales que se establecen Rueda Galvis (2011).

A continuación, se analiza la profesionalización que implementaron las empresas de la muestra de esta investigación. Se las examina para ver cual fueron los inconvenientes que tienen con respecto a este tema.

La panadería afirma tener conocimiento acerca de la profesionalización e implementa la misma en diferentes áreas como el de la producción y en los directivos. Pero con respecto a sus inconvenientes que se observa que tienen, se debe tener en cuenta que también dentro de la profesionalización se debe contemplar y separar los vínculos afectivos por ser familiares y concentrarse más de manera profesional en el negocio, así como lo expresa en unos de sus limitantes Rueda Galvis (2011) y con el que se coincide al respecto. No se trata solo de implementar este proceso en las áreas que se mencionan, sino que este asunto va más allá de las mismas, ya que abarca en todos los aspectos que conciernen tanto la propiedad como la familia y la empresa.

La fábrica de pastas realiza profesionalización en la innovación de sus productos. Siguiendo al mismo autor, el cual indica que una estrategia de crecimiento en el negocio es realizar capacitaciones al personal desde el comienzo, para así ser innovadores y posicionarse en el mercado, por las demandas requeridas de sus mercancías que fabrican. Se puede ver que esta fábrica va por camino correcto, en cuanto a la táctica que se utiliza en la productividad.

Las tres empresas de la muestra que ya no existen no tomaron ningún tipo de profesionalización, dato muy interesante. Puesto que como expresan los autores citados anteriormente y con los que se coincide, es fundamental llevar adelante un buen proceso en ese tema, de lo contrario se llega a estos resultados que se observan, la muerte segura de la compañía y por lo tanto el fin de su continuidad.

En muchos casos no solo será ese el motivo que lleva a que las empresas fracasen, puesto que existen miles de inconvenientes de diferentes tipos que ponen trabas para llevar adelante el negocio. Pero la profesionalización es uno de los factores más importantes, por lo que es primordial prestarle mucha atención.

Al tomar la decisión de comenzar a emprender una empresa familiar, primeramente se debe realizar una amplia planificación de la misma, desde el inicio. También se debe analizar todas las fortalezas y amenazas que conllevan poner en marcha este emprendimiento.

Para que la profesionalización de la que se habla sea un triunfo y se pueda conseguir el éxito empresarial, se requiere trabajar en conjunto con varias herramientas. Las cuales son esenciales a la hora de dar soluciones a los conflictos más comunes que surgen en estas organizaciones.

En este trabajo se plantea esas herramientas necesarias, de acuerdo a lo que se observa de las empresas estudiadas, las cuales necesitan recurrir a estos elementos. De esta manera se podrá impedir complicaciones a futuro, no tienen otra opción que implementarlas en el desarrollo de sus actividades.

Al ser un negocio familiar existirán muchas complicaciones en el transcurso del tiempo. Y es aquí donde se debe tener en cuenta las herramientas que se mencionó anteriormente, las cuales son:

Un proceso de sucesión esta herramienta asegura que el negocio familiar tenga continuidad por varias generaciones. Es por ello que se lo debe planificar desde el principio para que la misma sea realmente beneficiosa.

Gaona et. al. (2017) expresa que son documentos que organizan la transferencia tanto la propiedad de la firma como la administración de la misma, desde el dueño hacia su sucesor, que mayormente es algún miembro de la familia. Concordando con el mismo, se precisa un plan de sucesión serio que permita identificar y preparar al sucesor para afrontar todas las responsabilidades que conllevan ser la cabeza de la empresa.

Teniendo en cuenta que el proceso de sucesión es a largo plazo, si no se lo realiza con el tiempo necesario, hará correr peligro de muerte a la empresa, puesto que no es lo mismo que el sucesor sea una persona que se viene preparando por varios años, a uno que desconoce muchos temas.

Dirigir una empresa no es una tarea fácil, sobre todo si la misma es familiar. Existen muchas confusiones a la hora de tomar decisiones, debido a que influyen mucho las emociones que son más fuertes que lo racional.

Es por ello que existe otra herramienta a tener en cuenta, el protocolo familiar. El cual es de gran ayuda en cuanto a los problemas familiares que surgen e involucran a los negocios.

Un protocolo familiar es un acuerdo que se debe de pactar al inicio de las actividades. El mismo es considerado por el autor Corado Sánchez (2016) como un documento que contiene normas establecidas por la familia propietaria.

Las cuales tienen como finalidad servir para guiar la administración y gestión de la empresa y como así también garantizar la continuidad del emprendimiento. Estas normas también ayudan a regir la relación entre la empresa y la familia. Otro de sus propósitos es que dejando las reglas claras, se evitara conflictos futuros entre sus participantes.

Se dice que las empresas familiares son instituciones emocionales, los niveles de confianza que existen entre sus participantes pone en jaque el desarrollo del negocio, que terminan siendo ineficientes ante el mercado donde compiten. El compromiso en estas organizaciones es muchas veces flexible, justamente porque la afinidad permite que eso suceda. Y es acá donde está el error, si se desea tener continuidad es necesario separar lo afectivo de los negocios empresariales.

Por todo esto se vuelve fundamental utilizar un instrumento como el protocolo para profesionalizar la empresa y resolver los problemas familiares. También es importante destacar que esta herramienta debe someterse a un periódico proceso de revisión, como así también de actualización.

Entonces como herramientas principales y más relevantes están el plan de sucesión y el protocolo familiar. Como se dijo anteriormente solo profesionalizando a la



empresa con la utilización de estas herramientas, se puede garantizar la continuidad del negocio por varias generaciones.

Con este trabajo se pretende concientizar sobre la importancia a cerca de los temas que se han desarrollado. También es importante mencionar que no existen estudios previos a nivel local que haya investigado a la profesionalización en las empresas familiares, ni el gran desafío que enmarca llevar adelante un buen proceso de este fenómeno, para evitar complicaciones que ocasionan el fin de la organización. Es por ello que este trabajo se convierte en el primero en estudiar esos temas en la zona de San miguel; esto forma parte de las fortalezas de la investigación.

Otra fortaleza es encontrar organizaciones que fueron cerradas y q los dueños quieran dar una entrevista abiertamente a cerca de los inconvenientes que tuvieron en su negocio; muchas veces ellos desean mantener en silencio todo por lo que han atravesado, pero se logró recaudar la información requerida.

Como así también, es significativo aclarar que existen limitaciones en este estudio, cuestiones propias de la metodología adoptada, en particular respecto a la muestra, debido a que la misma es pequeña, de tan solo 5 empresas en una localidad con más de 275.000 habitantes, lo que limita la posibilidad de generalizar resultados.

A través de esta investigación se da respuestas a todas las preguntas plasmadas en la introducción al problema, se conoce el motivo por lo que las empresas familiares dejaron de existir; y a raíz de esto se llega a la conclusión que si no se aplica un buen proceso de profesionalización en las empresas, es muy probable que la misma termine fracasando a corto o largo plazo, como le paso a tres de las organizaciones que se investigaron. Y para ello se lo debe implementar desde el inicio de las actividades que desarrolla la empresa, evitando que sea tarde darse cuenta la falta del mismo. El

desconocimiento de este tema se ve reflejado al correr el tiempo, es por ello que se debe estudiarlo y analizarlo, dándole la importancia que se merece.

Como así también se puede observar que se necesita contar con varias herramientas de apoyo a la planificación que se debe de realizar, como un protocolo familiar y un plan de sucesión, sin ellos es imposible que una empresa triunfe en el mercado y en el tiempo.

Con este trabajo se espera que los aportes que brinda el mismo, sean de gran ayuda para los fundadores de empresas familiares, desde el momento en que decide emprender un negocio.

A futuro se podría implementarse un estudio con una muestra más grande, con empresas que estuvieron activas por más de 10 años y las cuales cerraron las puertas en su segunda generación, ya que en esta investigación solo se estudió a organizaciones que se encuentran en la primera. Y se cree que teniendo una muestra de esa forma se podrá recaudar información más enriquecedora, lo que ayudara a muchos emprendedores a tener éxito con sus negocios.

## Referencias

- Administración Federal de Ingresos Públicos. (s.f.). *AFIP, PYMES*. Obtenido de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Arenas Cardona, H. A., y Balvín, D. R. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*.
- Benitez, E., y Suarez, M. (2018). *El planeamiento formal como elemento de sustentabilidad de las pymes familiares frente a la gestión tradicional basada en métodos intuitivos e improvisados con una visión a corto plazo*. Universidad Nacional de San Martín.
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. Trabajo final de graduación, Universidad Católica Argentina.
- Corado Sánchez, L. A. (2016). *Protocolo familiar como herramienta de Gestión*.
- Curletto, G. L., y Soler, C. E. (2016). *Participación de los jóvenes de la generación y en la sucesión de las empresas familiares*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, Río Cuarto, Córdoba.
- Gandolfo, R. V. (2013). *La importancia del protocolo en la empresa familiar*. Universidad Nacional de La Plata.
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Díaz, F. M., y Muñoz Peña, K. A. (2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar*. Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Hernández Fernández, L., y Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. Corporación Universidad de la Costa CUC.

- Puig Castan, A. (2016). *Empresa familiar: Proceso de sucesion y plan de sucesion*.
- Rosa Polanco, H., y Tejada Garcia, A. S. (2016). *Relevo generacional y emprendimiento en pymes familiares dominicanas: estudio de caso múltiple*.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.
- Ruiz Diaz, F., Saldaña Contreras, Y., y Sifuentes Cedillo, A. (2017). *La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del V Congreso.
- Suárez, R., Lomello, V., Giovannini, F., Apto, Y., y Miranda, D. (2019). *Particularidades de la gestión de empresas familiares agropecuarias de Argentina*. Revista Científica FAV-UNRC Ab Intus , Córdoba.

## **Anexo I Documento de consentimiento informado**

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por **Ruiz, Ana Eugenia**, alumna de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es realizar un plan de profesionalización que prolongue la continuidad de las empresas familiares de San Miguel Buenos Aires.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Estas entrevistas se las enviarán a algún correo electrónico que usted pueda aportar, debido a lo que está ocurriendo en la actualidad lo que imposibilita poderse encontrar físicamente. Una vez que sean respondidas esas preguntas se le pide que las mande al correo de origen.

Solo en el caso que usted lo permita se le pide realizar una reunión virtual con el investigador a través de video conferencia en vivo Zoom Video. Estas reuniones serán en el tiempo que usted disponga. 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 y los correos electrónicos con los documentos del cuestionario.

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 **Ruiz, Ana Eugenia**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es realizar un plan de profesionalización que prolongue la continuidad de las empresas familiares de San Miguel Buenos Aires.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, a través de un documento que me enviarán por correo electrónico.

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 Ruiz, Ana Eugenia.

Sobre la opción de la videoconferencia:..... (SI/NO) acepto realizarla.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

## Anexo II Modelo de cuestionario

¿Cuál era el nombre de la empresa y a que se dedicaba?

¿Siempre realizo sus actividades en el mismo lugar? ¿Tuvo sucursales? ¿Dónde?

¿En qué año fue creada? ¿Cuántos años duro activa?

¿Qué rol cumplía usted dentro de misma?

¿Cuántas generaciones han pasado por la misma?

¿Cuenta con un plan de sucesión?

¿Existían conflictos familiares que afectaban a la organización? Si es así ¿Puede nombrar algunos?

¿Cómo era la relación entre dueños y empleados?

¿Cuánto era el total del personal que trabajaba ahí?

¿Contaban con un protocolo familiar?

¿Quién redactó al protocolo? ¿Cumplían con lo que se estableció en el mismo?

¿Cree usted que la profesionalización dentro de la empresa era importante?

¿Contaban con un plan de profesionalización?

¿Quién realizó ese plan?

¿Cada cuánto recibían capacitación los miembros de la empresa?

¿Quién brindaba esa capacitación y de qué tipo era?

¿Usted como dueño tomaba alguna capacitación? ¿Cuáles?

¿Cuál cree usted que fue la principal problemática que hizo desaparecer del mercado al negocio?