

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento, y liderazgo en los negocios familiares: JM Novari y Las empresas Novari

“Influencia de la profesionalización en la muerte prematura de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo en el año 2020.”

“Influence of professionalization in the premature death of family businesses in the city of Oncativo in 2020”

Autor: Lautaro Jaluf

DNI: 36.479.270

Legajo: VCPB14617

Director de TFG: Nicolás Martín Salvia

2020

Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó con el fin de determinar si la falta de profesionalización en las empresas familiares de la ciudad de Oncativo, resulta ser un factor determinante para producir su muerte prematura. Para ello, se analizó una muestra conformada por tres empresas familiares, de las cuales dos dejaron de existir. La investigación fue de alcance descriptiva, con un enfoque cualitativo, utilizando como instrumento y técnica conversacional, la entrevista. Los resultados obtenidos demostraron que las empresas familiares muertas, no aplicaron herramientas de profesionalización, o lo hicieron de manera incorrecta o tardía. Respecto de las empresas familiares vivas, aun no aplican dichas herramientas, ni las consideran necesarias. Se infirió que las empresas familiares muertas tuvieron importantes conflictos, principalmente en el sistema familia, derivados de la falta de profesionalización. Estos conflictos produjeron un impacto negativo en la organización, contribuyendo a su muerte. En relación a las empresas familiares vivas, si bien su desarrollo está comenzando, ya presentan conflictos que podrían poner en peligro la continuidad de la organización. Al respecto se comprobó que la falta de profesionalización, resulta ser un factor determinante en la muerte prematura de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo, en el año 2020.

Palabras Claves: empresa, familia, profesión, herramientas, conflictos.

Abstract

The present research was done to be able to determine is the lack of professionals in family company of Oncativo city is the reason of their early death. For that a sample of 3 family companies was analyze and 2 or them have already disappeared. The research was descriptive in scope, with a qualitative approach using the conversational technique tool of the interview. The results showed that death family company did not apply professionalization or if they did it, it was already too late. If we talk about actual companies the are still not using it or considering it necessary. It was inferred that the dead family businesses had important conflicts, mainly in the family system, derived from the lack of professionalization. These conflicts produced a negative impact on the organization, contributing to its death. On the other hand, for the actual family business, even though this develop is starting they already shown conflicts that could endanger the continuity of the organization. In this regard, it was found that the lack of professionalization is a determining factor in the premature death of family businesses in the city of Oncativo, in the year 2020.

Keywords: company, family, profession, tools, conflicts.

Índice

Introducción.....	1
Métodos	16
Resultados.....	18
Discusión	22
Referencias	32
Anexo I.....	36
Anexo II.....	38
Anexo III	40

Introducción

Resulta notable la importancia de las empresas familiares tanto para la sociedad en la que actúan como para la economía en general. Estas empresas, son consideradas el motor económico en todos los países del mundo, ya sea, en crecimiento de ventas como en retorno de valor para los accionistas; caracterizándose por generar un alto impacto positivo en el Producto Bruto Interno de cada país. Asimismo, en ellas se origina la mayor parte del empleo y constituyen un elemento de gran cohesión social. Las empresas familiares se destacan por su capacidad para emprender, su aporte a la innovación y su fuerte vocación de continuidad y permanencia como parte del legado familiar (Lucero Bringas y Ribbert, 2019).

Como se menciona, las firmas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo. La revista americana Fortune, es una prueba de ello. Ya que de las quinientas empresas que publica, el 35% son controladas por alguna familia. Por otra parte, alrededor del 60% de las compañías que cotizan en bolsa se encuentran bajo la influencia familiar. En Estados Unidos las organizaciones familiares alcanzan el 90% del total de empresas, con un valor que supera los mil millones de dólares. En Francia, el 60,5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76% y en España el porcentaje se sitúa por encima del 85% (Marcos, Cohí y Cohí, 2012).

Otros datos que reflejan la importancia mundial de las empresas familiares, son las estadísticas publicadas por distintos países. En Estados Unidos, los negocios familiares representan el 64% del Producto Bruto Interno, el 85% del empleo del sector privado y alrededor del 86% del total de los empleos de la década del 2000. Esta situación es similar a las economías de España y Francia, donde representan un 65% del Producto Bruto Interno y el 75% de los empleos. En Italia, India y los países latinoamericanos los cálculos se elevan al 90 y 98% de todas las compañías (Molina Sandoval et al., 2017).

En Argentina, el panorama no es diferente. Las firmas familiares representan el 90% del total de empresas existentes, lo que implica más de un millón de compañías. Esto significa que son una fuente esencial para la producción económica del país, generando el 68% de su Producto Bruto Interno, como así también para el desarrollo de

nuevos puestos de trabajo, ya que son fuente generadora del 70% del empleo (Quilici, 2018).

La consultora EY Argentina, según datos estadísticos, revela que, a pesar de la importancia que posee la empresa familiar para la economía, la sociedad, y la propia familia empresaria, y de las ventajas con las que cuenta por sobre el resto de las empresas no familiares; alrededor del 70% de las empresas familiares desaparecen en la primera generación familiar. Luego, esa proporción se replica en las generaciones siguientes. Los hijos heredan el 30% de la firma y sólo el 5% llega a los nietos. Entre las causas que se exponen, las estadísticas señalan la falta de conocimiento de los líderes de las empresas respecto de la importancia de contar con una buena gestión profesional a largo plazo y consenso familiar (Del Rio, 2019).

Uno de los mayores desafíos desde las áreas de investigación y asesoramiento profesional, es realizar aportes significativos para que las empresas familiares puedan tener continuidad y permanencia a través del tiempo. Esos aportes, se traducen en herramientas de gestión empresarial y familiar, que tienden a lograr la profesionalización de las empresas familiares. De este modo, a través de la profesionalización, se posibilita tanto el crecimiento empresarial como la armonía vincular de sus miembros (Molina Sandoval et al., 2017).

Entre las cuestiones más debatidas por la doctrina tanto internacional como nacional, se encuentra la de lograr una definición consensuada de empresa familiar. A pesar de los reiterados esfuerzos doctrinarios, el tema es demasiado amplio y debatido, por lo que aún no hay unanimidad sobre la definición del término. Sin perjuicio de ello, es conveniente poner de manifiesto los aportes más significativos que contribuyen a una correcta interpretación y conocimiento de estas organizaciones (Molina Parra, Botero Botero y Montoya Monsalve, 2016).

Según Soto Figueroa (2019), dentro de la doctrina internacional sobre empresas familiares, se pueden encontrar las siguientes definiciones:

- Es una empresa en la que los miembros de la familia ostentan el control legal sobre la propiedad.
- Una empresa en la que una familia, es propietaria de la mayoría del capital y tiene control total. Asimismo, los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.

- Una empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia, para que se encargue de dirigirla y controlarla.
- Aquella en la que la propiedad y la gestión se concentran dentro de una unidad familiar, con miembros que luchan por alcanzar la conexión organizacional basada en la familia.

Se consideran empresas familiares a las sociedades y empresas individuales que desarrollan actividades económicas, industriales y de producción de bienes y servicios, o bien a las que administran y gestionan participaciones directas o indirectas de sociedades que desarrollan tales actividades, y se encuentran integradas por un grupo familiar que se caracteriza por actuar con vocación de continuidad y bajo unidades de dirección y decisión. En estas empresas, al menos un miembro del grupo familiar, interviene en la gestión de la empresa y ostenta la capacidad de decisión sobre los aspectos más relevantes que le conciernen a la sociedad familiar (Mendívil Escalante, 2015).

Favier Dubois (2010), señala como fundamentales para dar una noción de empresa familiar, dos elementos de tipo objetivos que se encuentran interrelacionados. Por un lado, la existencia de un grupo familiar y por otro la existencia de una empresa. Con lo cual, podemos decir que se trata de una organización, independientemente de la forma jurídica que adopte, que es de propiedad y es dirigida por un grupo familiar que la utiliza como su modo de vida. A los elementos objetivos mencionados, podría sumársele uno subjetivo: el propósito de conservar la participación familiar en la empresa y de que esta sea el sustento de la misma.

Siguiendo a González y Olivie (2018) una definición oficial de empresa familiar, es la aprobada por las dos principales instituciones internacionales representantes de la misma. Dicha definición fue adoptada en abril de 2008, en Bruselas, por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y, en Milán por el Board of Family Business Network (FBN). Para definirla se parte de la premisa que independientemente del tamaño, es una empresa familiar si cumple con las características que a continuación se enumeran:

1. La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de una familia, ya sea del fundador directo o de sus herederos en las siguientes generaciones.

2. Al menos un representante de la familia forma parte de la gestión o la administración de la empresa.
3. Para el caso de que la empresa familiar se identifique con una sociedad anónima, la persona física que fundó o adquirió la misma, o sus familiares poseen el 25% del derecho a voto sobre el total del capital social.

Si bien no se logra el consenso doctrinario para dar un concepto unívoco de empresa familiar, es posible señalar elementos básicos o mínimos indispensables que permiten hacer descansar en ellos una noción de empresa familiar. Esos elementos son: las generaciones de la familia que intervienen en la empresa, el porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa, el desarrollo de funciones ejecutivas por la familia propietaria en la empresa, el propósito de conservar la participación de la familia en la empresa, que los descendientes del fundador tengan el control sobre la gestión de la empresa (Gallego Domínguez, 2012).

Según Gandolfo (2013), una empresa familiar, cuenta con determinadas ventajas o fortalezas que las demás empresas no familiares que actúan en el mercado, no disponen. Estas, pueden considerarse ventajas competitivas, y se traducen en:

- Valores comunes, lo que permite construir la cultura organizacional de la empresa y mantener su homogeneización.
- Fuerte compromiso y entusiasmo de los integrantes con el proyecto, ya que, no solo se construye una empresa sino también el futuro de las generaciones siguientes de la familia.
- Responsabilidad social de la empresa.
- Importante preocupación por la calidad y la imagen que de la empresa tienen competidores y consumidores.
- Planificación a largo plazo, sin búsqueda de beneficios empresariales en el corto plazo.
- Mayor flexibilidad en su funcionamiento, lo que implica mayor agilidad al momento de tomar decisiones.
- Mayor estabilidad y consenso en principios y estrategias, lo que permite a la empresa dotarse de continuidad en la gestión, sin someterse a frecuentes cambios.

- Lealtad, ya que los fuertes lazos familiares que unen a los miembros de la familia, genera mayor fidelidad, sobre todo en tiempos difíciles.

Gallego Domínguez (2012), explica que en una empresa familiar no todas son ventajas o fortalezas, también hay puntos débiles que pueden afectar a las mismas, tales como:

- Tensiones y disfunciones entre los diferentes subsistemas de la organización, que pueden llevarla a la paralización. Así, por ejemplo, conflictos entre familiares accionistas que trabajan en la empresa y los que no, luchas y competencia entre parientes por el poder.
- No diferenciar correctamente el patrimonio empresarial del familiar. No se reparten dividendos, no obstante ello es la empresa la que compra y tiene en sus balances los inmuebles o los vehículos en los que habitan o de que se sirven los familiares.
- La sucesión de la empresa más allá de la vida del socio fundador, es decir, el cambio de generación. Suele ocurrir que cuando el cambio generacional se produce, se evidencia la falta de un plan de sucesión motivado por la confluencia de sentimientos, expectativas, sueños y emociones. Esa es una de las causas por las que se produce la muerte prematura de la empresa.
- La falta de adaptación de la organización inicial de la empresa, al crecimiento de la misma.
- La falta de profesionalización de la empresa familiar. Por lo general, el socio fundador gestiona la empresa basándose en criterios intuitivos, rechazando los criterios de gestión empresarial. Esta, es otra de las causas principales por las que puede producirse la muerte prematura de la empresa.

La continuidad de la empresa familiar, depende indefectiblemente del equilibrio entre familia, empresa y propiedad. Estas organizaciones, están siendo objeto de intensos estudios en los últimos períodos de tiempo. Dichos estudios tienen por finalidad, entre otras, buscar modelos o esquemas que expliquen su composición, estructura y comportamiento, permitiéndole a través de ese análisis, alcanzar el

equilibrio entre los tres elementos fundamentales de toda empresa familiar (Soto Figeroa, 2019).

Renato Tagiuri y John Davis, miembros de la Harvard Business School, desarrollaron en el año 1982, el modelo de los tres círculos. Esos círculos o subsistemas que son empresa, familia y propiedad representan los tres grupos de interés que participan en la empresa: ejecutivos y empleados, miembros de la familia y socios o accionistas, respectivamente. Este modelo, tiene el propósito de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar entre cada uno de los tres círculos (Martínez Echezárraga, 2010).

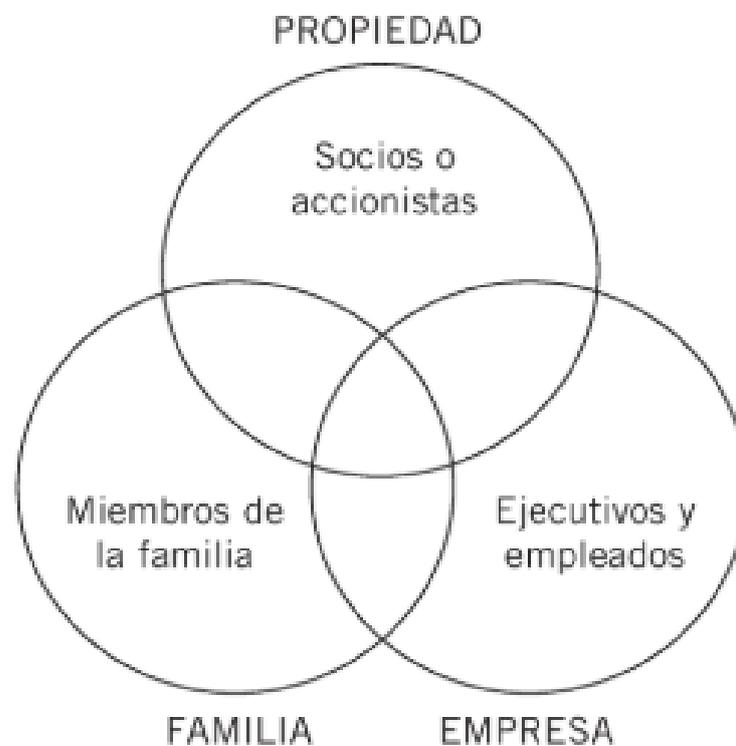


Figura 1. Modelo de los tres círculos. Fuente: Martínez Echezárraga (2010).

Siguiendo a Soto Figeroa (2019), como puede apreciarse en la Figura 1, las relaciones de esos tres círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno de ellos con intereses diversos. Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser sencillo, la empresa familiar no se verá afectada en forma negativa por este entramado de relaciones. Si, por el contrario, y como ocurre con

frecuencia, esos intereses son divergentes, se crean tensiones entre los distintos grupos que afectan inevitable y negativamente, y deterioran las relaciones familiares.

En virtud de lo expuesto, resulta de suma importancia que los tres círculos de la empresa familiar, mantengan un equilibrio razonable. Para ello, cada uno de los subsistemas, debe tener muy claro cuál es su límite dentro de la organización. Al tratarse de límites imaginarios, es relevante aprender a trazarlos y respetarlos. Ello permitirá separar los roles que cada uno tiene en la organización y relacionarse correctamente con los demás círculos (Martínez Echezárraga, 2010).

Según Pérez Molina (2012), es fundamental analizar detenidamente los cambios que atraviesan cada uno de los tres círculos básicos de la empresa familiar (familia, empresa y propiedad). De ese análisis, surge el modelo evolutivo tridimensional desarrollado por Gersick en el año 1997. Lo que este modelo propone, es demostrar el proceso de crecimiento de la empresa familiar desde sus tres ejes principales: evolución del negocio, evolución de la familia y evolución de la propiedad. Describe como los miembros cambian de un subconjunto a otro, se agregan nuevos, o desaparecen los existentes, se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos, muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas.

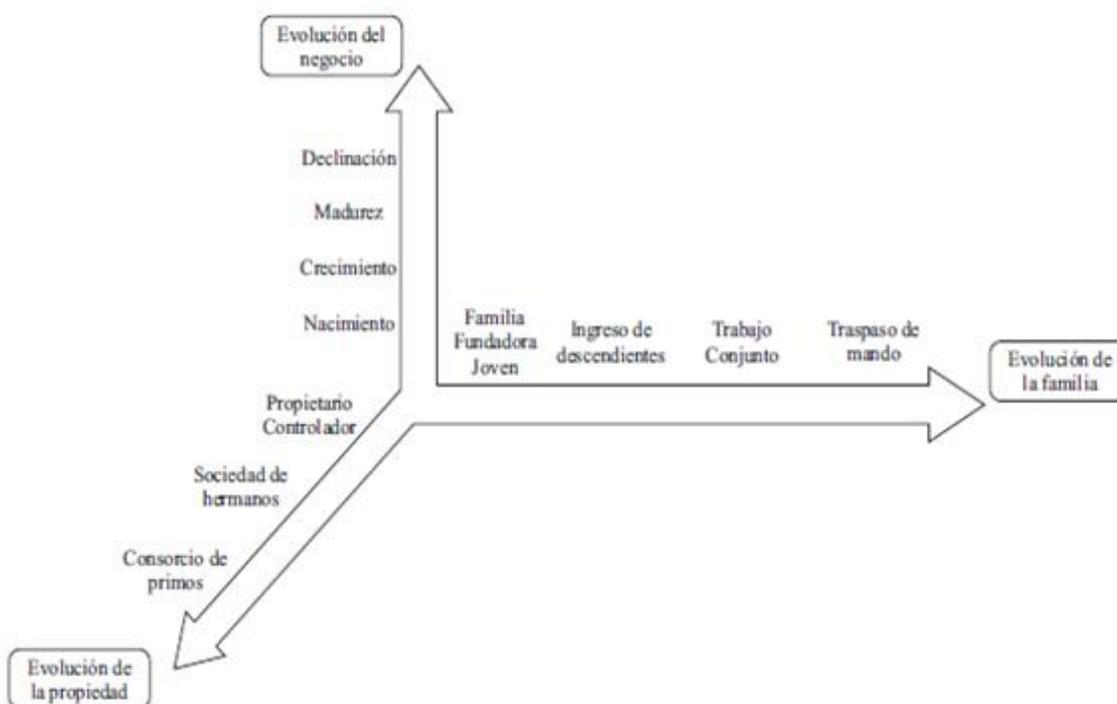


Figura 2. Modelo evolutivo tridimensional de Gersick. Fuente: Mesías (2017).

Durante la evolución de los ejes, transcurren etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de diferentes acontecimientos en cada uno de los subsistemas. Es decir, se suceden constantes y continuos cambios, por lo que, ante esos procesos de cambios, se torna necesario equilibrar la evolución de sus tres componentes, familia, propiedad y negocio. Para ello es importante contar con herramientas de gestión según el tipo y características únicas de cada empresa familiar. El crecimiento de estas organizaciones debe ser orgánico y proporcional en sus tres dimensiones, si ello no sucede se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar (Mesías, 2017).

En relación a lo mencionado, se destaca la necesidad de lograr un equilibrio entre el sistema Empresa y el sistema Familia. Ya que si bien, la sinergia del binomio empresa-familia contribuye a que este tipo de organizaciones genere destacadas ventajas competitivas; estas ventajas que al comienzo de la vida de la empresa realizan aportes significativos, cuando la empresa y la familia crecen y su complejidad aumenta, se transforman en puntos de conflicto que ponen en peligro la armonía familiar y la continuidad de la empresa. Para lograr el citado equilibrio y mantener el buen funcionamiento del conjunto, resulta necesario profesionalizar la empresa y la familia (Molina Sandoval et al., 2017).

Dodero (2019), al ser consultado sobre las claves del éxito de las empresas familiares, concluye que la profesionalización es el elemento fundamental para que estas empresas prosperen y no se produzca su muerte prematura. Esto implica que quienes se desempeñen en la organización, lleguen capacitados y con competencias profesionales. Asimismo destaca la importancia de que las nuevas generaciones sepan trabajar en equipo y resolver los conflictos que se presenten. Y por último, que la empresa familiar cuente con las mejores prácticas de gobierno. Esto implica, tener un directorio que funcione y agregue valor y que el gerente general implemente métodos para evaluar el desempeño de los familiares involucrados en la empresa, lo que es fundamental para planificar la sucesión de la dirección.

Por su parte, la consultora Efe & Ene Multifamily Office, basada en datos estadísticos obtenidos, expone los beneficios de profesionalizar una empresa familiar. Entre ellos menciona que permite definir roles y responsabilidades para cada trabajador,

cuestión que es muy difícil de lograr en este tipo de organizaciones. Asimismo posibilita identificar y gestionar talentos así como formar equipos de trabajo potentes y eficaces. Afirma que profesionalizar la empresa permite asumir una visión desde las diferentes áreas del negocio y adoptar decisiones en cada una de ellas, basadas en criterios técnicos y objetivos, de forma alineada con el plan estratégico de la organización. A su vez, en una empresa profesionalizada, adquieren un valor muy importante la formación y la capacitación. Estas, deben llegar a todos los estamentos de la organización, principalmente a los directivos y mandos intermedios, con el objetivo de que cada puesto de trabajo sea ocupado por el más idóneo. Una empresa profesionalizada está más capacitada para innovar, aprovechar oportunidades y en consecuencia, asegurar su continuidad y futuro (Cotino, 2019).

Al respecto, Press (2014) manifiesta que es preciso preguntarse a qué se llama profesionalizar una empresa familiar. El concepto refiere a la contratación de profesionales que no formen parte de la familia, a los fines de que tomen participación en la gestión y administración de la empresa. Sin embargo, el término, no se agota solamente en esa posibilidad. También comprende los casos en que los miembros de la familia que integran la organización, deciden formarse y capacitarse, tras comprender que, para dirigir y sostener una empresa familiar, no basta solamente con la vocación, predisposición y entusiasmo que puedan tener.

En relación a lo mencionado, investigaciones sobre la importancia del contador en las empresas familiares, afirman que uno de los profesionales más idóneos y requeridos a los fines de colaborar en procesos de profesionalización, es el contador público. Esto se debe a que estamos frente a un verdadero cambio de paradigma en cuanto al rol que desempeña dicho profesional. Anteriormente, el contador era catalogado simplemente como un asesor impositivo. Hoy en día desempeña funciones más amplias y significativas debido a que cuenta con una formación integral que le otorga diversas habilidades, no solo financieras y administrativas, sino comunicativas, de liderazgo y resolución de conflictos; caracterizándose por su pensamiento crítico y ético. El contador público, a través de sus habilidades y competencias, permite lograr el éxito empresarial y la continuidad a largo plazo de los negocios (Acosta Piragauta, 2019).

El concepto profesionalización, también comprende las buenas prácticas de gestión, o profesionalización de la gestión de la empresa –ya sea en producción, administración como en gestión de personas–. Es importante que el proceso de profesionalización sea implementado a través de un cronograma confeccionado a la medida de las necesidades de cada empresa familiar, teniendo en cuenta aspectos tales como la etapa evolutiva que atraviesa la organización y su complejidad a nivel empresa y familia. Estas prácticas, pueden llevarse a cabo por los propios miembros de la familia o bien por profesionales que estén fuera del círculo familiar, estos últimos aportarán metodología de trabajo, experiencia y objetividad (Molina Sandoval et al., 2017).

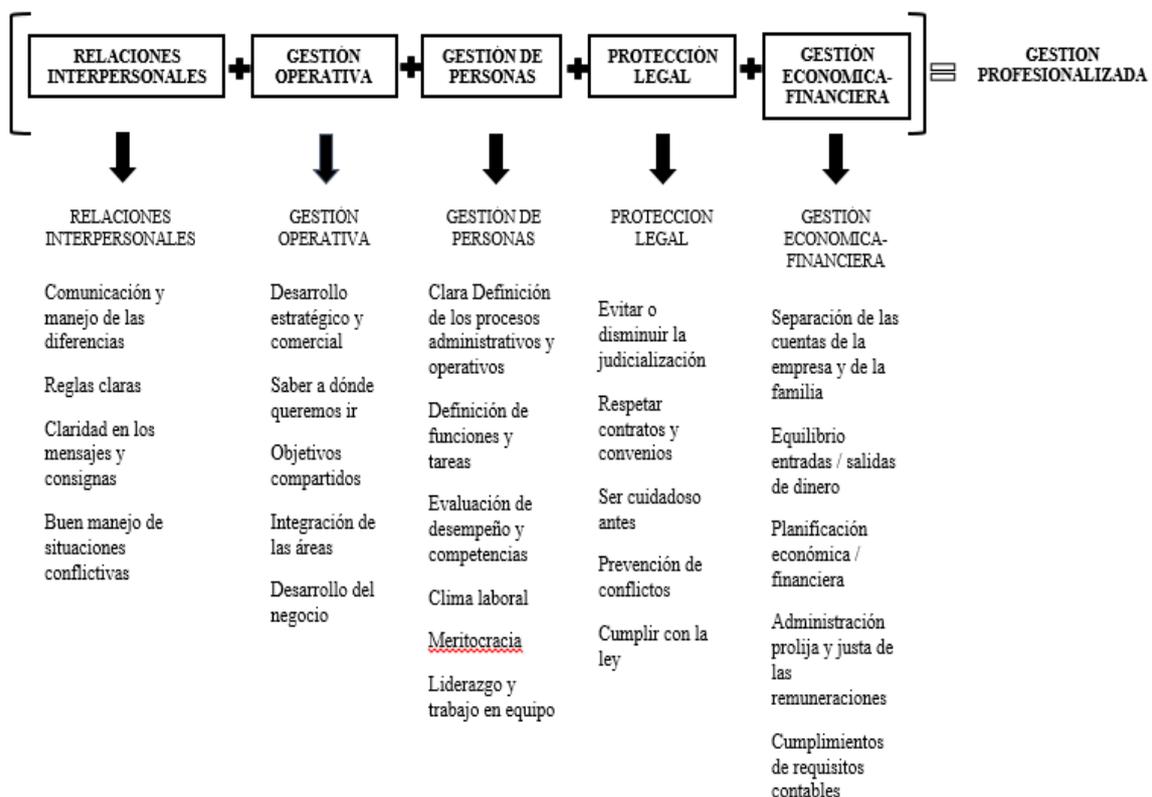


Figura 3. Buenas prácticas de gestión en empresas familiares. Fuente: Press (2014).

Según Rodríguez Clariana (2018), para lograr la profesionalización de las empresas familiares, tanto a nivel empresa como a nivel familia, y así evitar su muerte prematura, existen herramientas concretas. Dos de los instrumentos más importantes a implementar son: el protocolo familiar, que adquiere una vital función como

herramienta de gestión de la familia empresaria, y los órganos de gobierno tanto a nivel corporativo como a nivel familia. Estos, traen aparejados cambios que benefician a la empresa, produciendo su evolución y crecimiento sostenido. Les permiten conocer sus sistemas, organizarse, poner en valor distintos objetivos, y lograr una gestión profesional exitosa.

El protocolo familiar surge cuando las familias empresarias reconocen que las relaciones entre empresa y familia deben ser reguladas por medio de normas que rijan su funcionamiento. Se trata de un documento escrito, completo y detallado suscripto por los miembros de la familia empresaria, en el que se delimitan los principios rectores que posibilitan la continuidad de la empresa y se establecen los mecanismos de relación entre la familia, la propiedad y la empresa. Esta herramienta ayuda a prevenir conflictos, contribuye a la profesionalización de la gestión, facilita las relaciones empresa-familia, y refleja el compromiso de los familiares por proteger la armonía familiar, a los fines de preservar la rentabilidad del negocio (Abbott, Molina Delgado y Lucero Bringas, 2019).

Las cuestiones que se incorporan en el protocolo dependen de diferentes factores, como el momento evolutivo de la empresa y de la familia, el tamaño, y la cantidad de generaciones que hayan ingresado. Pero en general las principales suelen ser declaración de principios, valores y objetivos de la familia, reglamentación para el acceso de los miembros de la familia a puestos de trabajo en la empresa, reglamentación de la retribución a los empleados familiares (especialmente a los directivos), las reglas de compra-venta de acciones, prohibición de venta a no familiares, establecimiento de los medios de comunicación formales de la familia (consejo de familia y reuniones familiares), reglas para la resolución de conflictos, estrategias para la formación continua de familiares y accionistas, etcétera (Rodríguez Clariana, 2018).

Si bien no se trata de un tema simple, puesto que, no hay una fórmula universal aplicable a todas las empresas por igual, si en verdad existe la voluntad de iniciarlo, es posible delinear el protocolo que necesita una empresa. Teniendo en cuenta lo mencionado, en cada protocolo predominan diferentes puntos o cuestiones, dependiendo también de las necesidades de la familia en el momento de su realización. Por estos motivos, se puede decir que el protocolo es una herramienta variable, revisable y modificable, por tratarse de un instrumento que acompaña y se adapta a la evolución, tanto de la familia como de la empresa (Press, 2014).

A través de diferentes investigaciones sobre empresas familiares, se han detectado problemas recurrentes tales como, falta de incentivos a las nuevas generaciones, mala organización, falta de objetividad de los miembros que sobreponen sus propias emociones sobre el resto de los miembros de la organización, etcétera. Para superar estos problemas se recomienda justamente formalizar el uso de protocolo familiar. Se afirma que el mismo representa la ley familiar, debatida consensuada y elaborada entre todos. En la que todos estén convencidos que es lo mejor para la empresa y la familia y que de esa manera pueden apostar a un futuro con relaciones sanas en el marco de una empresa rentable. Investigaciones de este tipo concluyen que los sistemas sociales en los que se respetan las normas se vuelven más sanos y perdurables, con lo cual la empresa familiar no debe ser una excepción (Lucero Bringas y Ribbert, 2019).

El conjunto de relaciones que se entablan entre los diferentes miembros de la empresa familiar, deben gobernarse, para posibilitar que cada uno reciba lo que es justo. En las empresas familiares, el buen gobierno, tiene una doble implicancia, exigiendo un buen gobierno corporativo y un buen gobierno familiar; siendo fundamental que ambos se coordinen para lograr el buen funcionamiento del sistema en su conjunto. Así surgen los órganos de gobierno, como figuras que se crean en la empresa familiar con la pretensión de ayudar a la familia empresaria a transformar su visión en acciones concretas, a mantener la armonía familiar, y alcanzar los objetivos propuestos como incrementar el valor de su patrimonio (Valenzuela Montoya, 2011).

Los órganos de gobierno de una empresa familiar, son mecanismos de articulación entre los subsistemas familia, propiedad y empresa. Cada subsistema, tiene objetivos e intereses diferentes, y a su vez, evolucionan en el tiempo de manera distinta. Esto posibilita el surgimiento de conflictos entre ellos. Con la finalidad de evitar o reducir el impacto que estos problemas pueden generar en la empresa familiar, se establece una forma de gobierno para cada uno de los tres subsistemas. A través de estos órganos de gobierno, se logran conciliar las diferencias que se generan en las fronteras intersistemas. Ellos son: consejo de familia y asamblea para la familia, consejo de administración o directorio para la empresa y asamblea de accionistas para la propiedad (Antognolli et al., 2012).

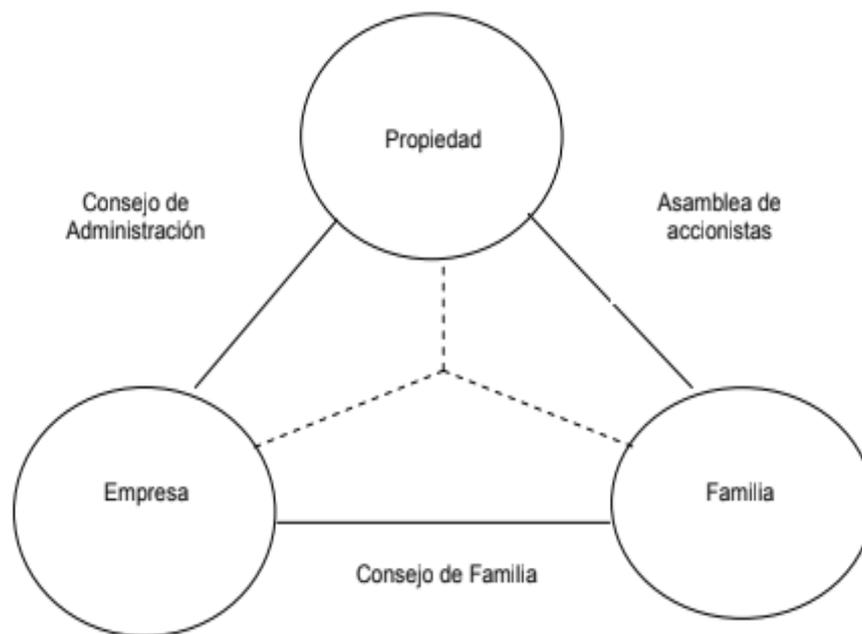


Figura 4. Órganos de gobierno. Fuente: Valenzuela Montoya (2011).

La asamblea de accionistas es un órgano compuesto por accionistas propietarios de la empresa, sean miembros de la familia o no. El mismo es impuesto por la normativa jurídica a todas las empresas que se encuentren formalmente constituidas, sean familiares o no. Sus funciones y responsabilidades están dadas por la propia ley y los estatutos que la empresa se da. En el ámbito de esta asamblea se toman decisiones vinculadas al rumbo estratégico de la empresa, con miras a largo plazo, de forma democrática ya que cada acción tiene voto. Dentro de sus funciones principales se destacan aprobar las cuentas de la empresa, velar por los intereses de los accionistas, presentar la información financiera y de gestión, reformar estatutos, entre otras (Molina Sandoval et al., 2017).

Por otra parte, el consejo familiar es el principal órgano de gobierno familiar, formado por entre cuatro y once miembros de la familia empresaria, existiendo diferentes métodos de representación, por ejemplo por rama familiar, o por generación. Es creado cuando la familia alcanza un tamaño crítico. Sus objetivos principales son transmitir valores y el legado familiar, preservar la unidad familiar y potenciar el compromiso de la familia con el proyecto empresarial. Es un órgano de carácter decisorio, que resuelve cuestiones relativas a las relaciones entre empresa y familia tales como, establecer planes de inversión de la sociedad familiar, aplicar políticas de

contratación de familiares, de retribución de los miembros de la familia, designar integrantes del órgano de administración, y en definitiva, aplicar el protocolo familiar en todos sus aspectos (Calavia Molinero, 2017).

Otro órgano de gobierno familiar, es la llamada asamblea familiar. Se trata de la reunión de todos los miembros de la familia, sin importar si son propietarios o si participan de la gestión. Es un órgano de carácter informativo y no decisorio, que posibilita la educación, comunicación y renovación de los lazos familiares. Tiene funciones tales como informar sobre la marcha de la empresa, fomentar la cultura de la empresa familiar y especialmente el interés por la empresa sobre las nuevas generaciones familiares, elegir a los miembros de los consejos familiares, aprobar todo cambio en los valores y la visión de la empresa, educar a los miembros de la familia acerca de sus derechos y responsabilidades, entre otras (Abouzaid, 2018).

Finalmente, el consejo de administración o directorio, es un órgano integrado por quienes ocupan cargos de gestión en cada área de la empresa. El objetivo principal de sus reuniones es definir una estrategia competitiva. Dentro de sus funciones se destacan, asegurar las capacidades directivas y de gobierno a medio y largo plazo, para llevar a cabo la estrategia: planificar la sucesión en los cargos y disponer de talento familiar y talento externo. Aconsejar a los propietarios y velar por sus intereses, profesionalizar la gestión, rendir cuentas de la situación financiera de la firma, otorgar responsabilidades por las que cada uno debe hacerse cargo de un sector de la rueda operativa, determinar herramientas de control del negocio y verificar los resultados de las acciones corrigiendo o intensificando las mismas conforme los resultados (Chiner, 2017).

En relación a estos órganos, Niethardt (2019), concluye que muy pocas empresas de este tipo, comprenden la importancia de establecer formalmente órganos de gobierno. Estos últimos, son herramientas vitales para la salud y la continuidad de la empresa a largo plazo. Aclara el autor que no existen modelos de gobierno que se apliquen de manera estándar a todas las empresas familiares, sino que, su creación y aplicación dependerá de la evolución de la familia y el crecimiento de los negocios. Concluye que estas estructuras de gobierno deben ser diseñadas con el propósito de proteger los intereses de los socios a largo plazo, permitiendo y asegurando el

crecimiento y continuidad de la empresa, y promoviendo la armonía, unidad y bienestar de sus socios familiares.

De todo lo desarrollado anteriormente, surge un claro problema a investigar. El mismo se traduce en la cuestión de si la falta de profesionalización es un factor determinante para producir la muerte prematura de las empresas familiares en la ciudad de Oncativo, en el año 2020. Se plantean como interrogantes posibles: ¿las empresas familiares vivas utilizan herramientas de profesionalización?, ¿las empresas familiares muertas, aplicaron alguna herramienta de profesionalización durante su vida?, ¿qué influencia tuvo la no profesionalización en la muerte de estas organizaciones?, ¿qué herramientas podrían utilizarse para profesionalizar una empresa familiar?, ¿cómo puede un contador público contribuir a la mencionada profesionalización?

La falta de profesionalización puede generar múltiples conflictos e incidir financiera y económicamente en las empresas familiares, llevándolas, como se mencionó, a su muerte prematura. Por esta razón resulta importante abordar la problemática planteada con el propósito de encontrar posibles soluciones.

El objetivo general de la presente investigación radica en analizar la importancia de la falta de profesionalización en la muerte prematura de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo, en el año 2020.

Como objetivos específicos se presentan los siguientes:

- Identificar si las empresas aplican o aplicaron herramientas de profesionalización así como la importancia dada a las mismas en su gestión.
- Conocer en qué fase de la vida de las empresas muertas la falta de un protocolo familiar fue decisiva, identificando que herramientas, acciones o decisiones podrían haber sido utilizadas o implementadas.
- Examinar las dificultades existentes en empresas familiares vivas que no profesionalizan su empresa, indagando en la probabilidad de que este sea un factor de su muerte.
- Indagar si un contador público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar para evitar su muerte prematura.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta fue de alcance descriptiva, se intentaron analizar las causas de un fenómeno concreto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2014). En este caso, si la profesionalización de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo, provincia de Córdoba, en el año 2020, resultó importante para la supervivencia de las mismas; o si, la falta de profesionalización desencadenó su muerte prematura.

El enfoque utilizado fue cualitativo, este se caracteriza por permitir desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Es decir, se utilizaron los datos recolectados y analizados para descubrir cuáles fueron las preguntas de investigación más importantes; y luego, perfeccionarlas y responderlas (Hernández Sampieri et al., 2014). Dicho enfoque generó la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática planteada.

El diseño del trabajo fue no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, solamente observando fenómenos en su ambiente natural para poder analizarlos; y de tipo transversal, es decir, se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único, para cada participante (Hernández Sampieri et al., 2014).

Participantes

La muestra estuvo conformada por tres empresas familiares de la ciudad de Oncativo, provincia de Córdoba, en el año 2020, de las cuales dos de ellas dejaron de existir y una está funcionando desde hace un año.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de las empresas familiares de la ciudad, con lo cual se trabajó con los casos hallados que podían ser utilizados.

Previo a cada entrevista, se procedió a la lectura y firma del consentimiento informado a cada uno de los participantes (Anexo I).

Instrumentos

Se contactó al Centro Comercial e Industrial ciudad de Oncativo y al municipio local, a los fines de obtener datos de titulares de empresas familiares que dejaron de

existir. En virtud de que fue imposible contar con la cantidad de empresas que se necesitaba, también se relevaron empresas existentes con no más de cinco años de antigüedad.

A los fines de dar cumplimiento a los objetivos específicos propuestos, se procedió a la recolección de información a través de estudios de casos y dos tipos de entrevistas; una dirigida a empresas familiares vivas (Anexo II) y otra dirigida a empresas familiares muertas (Anexo III). Las entrevistas contaron con diferentes técnicas conversacionales, preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructurada, y elaboradas con anterioridad.

Análisis de datos

Para recopilar los datos recolectados y producir un análisis de los mismos, lo primero que se realizó fue una transcripción completa de las tres entrevistas realizadas a cada uno de los dueños de las empresas familiares seleccionadas.

Luego, considerando la información obtenida de cada entrevista, se realizó una breve descripción desde un punto de vista general, de cada una de las empresas participantes, a los fines de mostrar su historia y contextualizar la situación. Es importante mencionar que cada uno de los entrevistados aceptó participar en el estudio de forma voluntaria, luego de que se les garantizara su anonimato.

Seguidamente, se sistematizaron los datos recolectados en las entrevistas utilizando tablas y viñetas. Esto se logró categorizando las respuestas obtenidas que contestaban a los diferentes objetivos específicos planteados.

Finalmente, se observó que empresas responden a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos. En ese sentido, se analizó si la muerte prematura producida en dos de las empresas entrevistadas, se vinculó de modo directo con la falta de profesionalización. En relación a la empresa viva entrevistada, se analizó si los problemas o debilidades que presenta, se deben a la falta de profesionalización, y en ese caso si tal situación podría producir la muerte prematura de la empresa.

Siguiendo a Hernández Sampieri et al. (2014), los pasos a desarrollar fueron:

- Recolección de datos a través de las entrevistas mencionadas.
- Organización de los datos, de acuerdo a los criterios específicos de investigación, al problema y objetivos.

- Disposición de los datos para el análisis, transformando lo verbal recolectado a texto, y reflexionando sobre sus implicancias.

Resultados

En primer lugar, se realiza una breve descripción de las empresas familiares que participaron de las entrevistas:

Participante 1: Era una empresa familiar que se dedicaba a brindar servicio de catering y gastronomía en diferentes eventos: sociales, corporativos y deportivos. La empresa contaba con personal calificado como camareros, cocineros, y coordinadores. Se fundó en el año 2007 en la ciudad de Oncativo. Inicialmente estaba compuesta por dos matrimonios, siendo las mujeres de cada uno, hermanas. En el matrimonio A, el marido cumplía el rol de encargado general y la mujer coordinadora de camareros. En el matrimonio B, el marido se desempeñaba como encargado de salón en cada evento, y la mujer como chef principal. Las decisiones importantes eran adoptadas por las dos hermanas, quienes en ocasiones consultaban con el resto de los miembros de la empresa. Posteriormente, se incorporaron los hijos de cada matrimonio. Por el matrimonio A se incorporaron dos miembros, una mujer y un varón. Por el matrimonio B ingresaron tres miembros nuevos, dos mujeres y un varón. Finalmente, se incorporaron las parejas de los hijos de cada matrimonio. Tanto los hijos, como sus parejas, se desempeñaban en distintos roles, por lo que, en general no tenían funciones bien definidas. La muerte de la empresa familiar se produjo en el año 2014.

Participante 2: Era una empresa familiar dedicada a la producción, venta y distribución de productos de panificación, en distintos puntos de la región. Se fundó en el año 1973 en la ciudad de Oncativo. Inicialmente estaba compuesta por un matrimonio. En los comienzos, el marido se encargaba de la mayoría de las tareas, siendo quien dirigía el negocio, ya que su esposa aún se desempeñaba en un trabajo en relación de dependencia. Posteriormente, cuando la empresa comenzó a crecer, la esposa se incorporó a la misma, desarrollando tareas en forma activa, principalmente atendiendo al público y en actividades administrativas. El matrimonio tiene tres hijos, de los cuales solo uno se sumó a la empresa familiar. Este último desarrollaba tareas generales, como administrativas, atención a proveedor y distribuidores y reparto de

productos. Por su parte, los otros dos hijos se mantuvieron al margen de la empresa, sin ningún tipo de participación. La empresa murió en el año 2018.

Participante 3: Es una empresa familiar dedicada a la industria hotelera. Cuenta con un hotel construido en la ciudad de Oncativo. Se fundó en el año 2019. Está compuesta por el padre y sus dos hijos. En relación a los roles que cada uno desempeña, el padre está encargado de la administración general del hotel, es quien toma las decisiones que involucren a la empresa, y lo hace de manera unilateral. Uno de los hijos es contador. Se dedica a la atención de proveedores, realización de compras y emisión de pagos en general. La hija es estudiante de la carrera Recursos Humanos, y poco a poco se está iniciando en la empresa familiar, estando encargada del departamento Recursos Humanos.

La aplicación de herramientas de profesionalización y su importancia

Con el fin de identificar si las empresas familiares vivas y muertas aplican o aplicaron herramientas de profesionalización, así como la importancia dada a las mismas, se consultó si saben o sabían lo que implica profesionalizar una empresa y si conocen o conocían los distintos tipos de herramientas de profesionalización. Los resultados obtenidos se exponen en las tablas 1 y 2.

Tabla 1: *Herramientas de profesionalización y su importancia*

Participante	Aplican o aplicaron herramientas de profesionalización	Herramientas que aplican o aplicaron	Importancia que les dan o les dieron
1	Aplicaron, pero de manera incorrecta.	Protocolo.	No le dieron importancia. Se basaban en reglas establecidas verbalmente por algunos miembros, las que eran poco claras y no respetadas.
2	Aplicaron, pero de manera incorrecta.	Protocolo y órganos de gobierno.	El fundador nunca confió en las herramientas y por consiguiente nos las respeto ni les dio importancia.
3	Aun no las aplican.	No aplican.	No les dan importancia, ya que por ahora las consideran innecesarias.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: *La intervención de profesionales externos en empresas familiares*

Participante	Cuentan o contaron con profesionales externos	Profesionales externos incorporados a la empresa familiar	Injerencia de los profesionales externos en las decisiones	Posibilidad de designarlos como máximos responsables del negocio familiar
1	Cuando la empresa creció, incorporaron profesionales externos al negocio.	Dos chef y un barman. En ocasiones contrataban asesoramiento gastronómico.	En el aspecto organizacional de la empresa familiar, los profesionales externos no tenían ninguna injerencia.	Ninguna posibilidad, ya que el objeto de la contratación fue únicamente profesionalizar el servicio gastronómico.
2	Cuando la empresa amplió su producción y se extendió en la región, incorporó profesionales.	Un chef de pastelería y un abogado, solo a los fines de cumplir con las normativas y prevenir conflictos.	En general, no consideraban opiniones de profesionales para la toma de decisiones.	Ninguna posibilidad. Todas las responsabilidades eran asumidas por el fundador, quien no delegaba en nadie el mando.
3	Desde el inicio, la empresa cuenta con profesionales.	Un licenciado en turismo y hotelería. Una abogada y un chef.	Los profesionales no tienen ninguna injerencia en las decisiones relativas a la organización de la empresa familiar.	Ninguna posibilidad. El máximo responsable es el dueño. En caso de que este se vea imposibilitado, lo serían sus hijos.

Fuente: elaboración propia.

Fase de vida de la empresa familiar muerta en la que la falta de aplicación de herramientas de profesionalización fue decisiva

Se consultó a los entrevistados en qué fase de vida de las empresas muertas, se comenzaron a advertir causas que contribuyeron a desencadenar su muerte prematura. También se preguntó por las distintas herramientas de profesionalización que podrían haber aplicado para evitar la muerte prematura de la empresa y los motivos por los cuales no fueron aplicadas tales herramientas. De lo expuesto anteriormente, se derivaron los siguientes resultados de la tabla 3.

Tabla 3: Momentos decisivos para la aplicación de herramientas de profesionalización

Participante	Fase de vida de la empresa en la que se debió aplicar un protocolo	Motivos por los que se debió aplicar	Otras herramientas de profesionalización que se podrían haber aplicado	Motivos por los cuales no se aplicaron
1	Cuando se fundó la empresa (nacimiento).	Por tratarse de dos familias numerosas, que desde el principio tuvieron intenciones de incorporar a los hijos, quienes protagonizaron grandes conflictos.	Órganos de gobierno, ya que los miembros de cada familia querían tomar sus propias decisiones. No había consenso entre familias.	Consideraban que era exagerado aplicar tal herramienta a una empresa pequeña. También por desconocimiento.
2	Cuando ingresó uno de los tres hijos del fundador (segunda generación).	Los otros hijos no se dedicaban al negocio familiar pero recibían los mismos beneficios, lo que desencadenó diferentes conflictos.	Planificación de la transición generacional con el objeto de traspasar la gestión empresarial al hijo que participaba de la empresa.	El fundador confió en que los hijos podrían resolverlo entre ellos, de manera privada e informal.

Fuente: elaboración propia.

Consecuencias de la falta de profesionalización en empresas familiares vivas

De la entrevista realizada al participante número 3, se pudo evidenciar que las consecuencias de la falta de profesionalización en empresas familiares vivas son:

- Falta de definición de roles para cada miembro de la familia.
- Resistencia del fundador a delegar tareas que podrían desarrollar otros trabajadores de las empresas.
- Toma de decisiones en forma unilateral por parte del fundador, lo que genera conflictos con el resto de los miembros de la familia.
- Resistencia a escuchar y aplicar consejos de profesionales.
- Poco diálogo entre los miembros familiares, esto lleva a que algunos repitan las tareas ya realizadas por otros.

Colaboración de un contador público en los procesos de profesionalización de la gestión de una empresa familiar

A los fines de determinar si un contador público podría colaborar en los procesos de profesionalización de una empresa familiar para evitar su muerte prematura, se consultó con los entrevistados tanto de empresas vivas como muertas, si cuentan o contaron con el asesoramiento de profesionales externos, y específicamente de un contador público. A continuación, se exponen los resultados obtenidos.

Tabla 4: *El rol del contador público en la empresa familiar*

Participante	Cuentan o contaron con el asesoramiento de un contador público	El contador aconseja o aconsejó profesionalizar la empresa familiar	Colaboraciones que podría realizar un contador público a la empresa familiar
1	Cuando la empresa comenzó a crecer contrataron a una contadora.	Lo hizo. Propuso realizar un protocolo escrito, ya que solo había algunas reglas verbales.	Organizó contable e impositivamente la empresa. Además propuso reglas que le permitió resolver conflictos familiares.
2	Desde el comienzo de la empresa contrataron a un contador público.	Lo hizo cuando la empresa comenzó a tener un crecimiento acelerado en un corto período de tiempo.	Colaboró mucho en la resolución de conflictos cotidianos tanto a nivel empresa como familia y en el asesoramiento contable.
3	Desde el nacimiento de la empresa familiar.	Lo propone de manera constante.	Participó de manera activa en la formación de la empresa y cotidianamente contribuye resolviendo cuestiones impositivas.

Fuente: elaboración propia.



Discusión

En la presente investigación se plantea como objetivo general, analizar si la falta de profesionalización es un factor determinante para producir la muerte prematura de las empresas familiares vivas y muertas de la ciudad de Oncativo, en el año 2020. Cabe destacar que este objetivo general permite conocer qué implica profesionalizar una empresa familiar, qué herramientas de profesionalización existen y pueden utilizarse y por último, cómo estas impactan en la gestión de la empresa. Asimismo, en caso de que

el objetivo general de la investigación se compruebe, permite poner en evidencia la problemática existente, y colaborar o cooperar para su resolución. Sobre todo, si se considera la importancia a nivel mundial de las organizaciones familiares, tanto en las sociedades en las que actúan como en la económica en general, donde producen grandes beneficios. Es por ello que deviene fundamental otorgarles continuidad y permanencia a través del tiempo.

En cuanto a los objetivos específicos, el primero de ellos busca identificar si las empresas familiares vivas y muertas, aplican o aplicaron herramientas de profesionalización, y en ese caso, que importancia les dan o dieron a las mismas. En líneas generales, se verifica que no las aplican o lo hacen de manera incorrecta o tardía. Ello se debe a que los fundadores de las organizaciones familiares entrevistadas desconocen la existencia y el funcionamiento de tales herramientas, no las consideran necesarias en sus empresas o bien no confían en que puedan producir resultados beneficiosos, y por consiguiente no les dan la importancia suficiente. Se confirma que en general incorporan profesionales externos, en su mayoría vinculados al objeto del negocio. A pesar de ello, estos profesionales no tienen injerencia en las decisiones atinentes a la gestión de la empresa, las que son tomadas por el fundador en forma unilateral, y además no son considerados para ocupar el cargo de máximo responsable del negocio, el que es reservado de manera exclusiva al fundador de la organización.

El resultado obtenido, es congruente con lo que expresa Del Rio (2019) quien afirma que a pesar de las grandes ventajas con las que cuentan y la importancia que tienen las empresas familiares existentes en Argentina, alrededor del 70%, desaparece en la primera generación familiar. Luego, esa proporción se replica en las generaciones siguientes. Los hijos heredan el 30% de la firma y sólo el 5% llega a los nietos, el resto muere. Uno de los motivos principales de su muerte se debe a que los líderes de dichas organizaciones no tienen conocimientos respecto de la importancia de profesionalizar la empresa, en ocasiones desconocen qué y cuáles son las herramientas de profesionalización a aplicar, así como la necesidad de su aplicación para lograr una buena gestión profesional a largo plazo.

El segundo objetivo específico de la investigación es conocer, para el caso de las empresas familiares muertas, en qué fase de su vida la falta de un protocolo familiar fue decisiva. Además busca identificar qué otras herramientas acciones o decisiones se

podrían haber utilizado o implementado. Se confirma que en general el protocolo familiar debió haberse aplicado en el momento de creación de las empresas familiares muertas, pero principalmente, cuando se incorporaron miembros de la segunda generación a estas organizaciones. En ese momento, los nuevos integrantes no contaban con roles bien definidos, algunos estaban más comprometidos e involucrados que otros, se superponían tareas, se contradecían en decisiones importantes, todos querían estar al mando de la organización, no realizaban reuniones familiares y no se repartían utilidades. Todo lo mencionado sucedió debido a que no disponían de reglas claras ni un plan de trabajo u organización. Fue por ello que se desencadenaron conflictos familiares importantes, los que repercutieron negativamente en toda la organización.

Todo lo mencionado, es coincidente con lo que expresan Lucero Bringas y Ribbert (2019), quienes consideran que en las empresas familiares, por la particular composición que presentan, se desarrollan problemas recurrentes tales como, ingreso de nuevas generaciones sin planificación ni incentivos, falta de objetividad de los miembros familiares, mala organización, falta de reglas claras. Estos problemas, pueden ser superados si la empresa decide elaborar y aplicar un protocolo familiar, tomado este como la ley familiar. Advierten los autores que los sistemas en los que se respetan las normas, se vuelven más sanos y perdurables, con lo cual ello debe aplicarse a las empresas familiares.

Asimismo, se verifica que podrían haberse aplicado otras herramientas de profesionalización tales como planificación de transición generacional, con el fin de traspasar la gestión empresarial a las generaciones siguientes, y principalmente órganos de gobierno. Al respecto, se comprueba que muchos de los conflictos que las empresas familiares muertas presentaron, podrían haberse corregido o superado mediante la aplicación de esta herramienta. Igualmente, podrían haber atendido a los consejos brindados por profesionales de diferentes áreas, quienes tienen por objetivo proporcionar un adecuado asesoramiento en la gestión y administración de la empresa.

Estos resultados obtenidos en el segundo objetivo específico, son coincidentes con las conclusiones de Niethardt (2019), quien advierte que muy pocas empresas familiares, comprenden la importancia de establecer formalmente órganos de gobierno y es por eso que no lo hacen. Concluye que estas estructuras de gobierno son diseñadas con el propósito de proteger los intereses de los socios a largo plazo, permitiendo y

asegurando el crecimiento y continuidad de la empresa, y promoviendo la armonía, unidad y bienestar de sus socios familiares. Esta valiosa herramienta de profesionalización no se traduce en un único modelo de gobierno, ni se aplica de manera estándar a todas las empresas familiares que decidan crear dichos órganos, sino que su institución y aplicación dependen de la evolución de cada familia y el crecimiento de los negocios que la empresa tenga.

Un tercer objetivo específico de la investigación busca examinar los problemas que presentan las empresas familiares vivas que no se profesionalizan, y determinar si esto puede ser un factor desencadenante de su muerte. Los resultados obtenidos indican que las empresas familiares vivas que no se profesionalizan, presentan importantes dificultades. Entre ellas se advierte que los miembros de la familia que participan en la empresa, no tienen roles definidos, es decir, van ocupando diferentes puestos dentro de la organización y rotándolos, de manera que no tienen en claro cuáles son sus funciones. De aquí se deriva que se produzca un gasto innecesario de recursos y de tiempo porque se realizan repetitivamente las mismas tareas y de distintas maneras. Asimismo, se verifica una acumulación de tareas en el socio fundador, quien se resiste a delegarlas en otras personas. Esto lleva a que en ocasiones los objetivos que se intentan alcanzar se vean frustrados, ya que una sola persona no puede responder a tantas funciones, además hay cuestiones técnicas que exceden a su conocimiento y deberían ser manejadas por el profesional idóneo.

Se confirman también otras dificultades como los conflictos presentes entre los diferentes miembros de la familia. Estos se dan principalmente porque el socio fundador toma las decisiones de manera unilateral, sin confiar en el criterio de sus hijos, por consiguiente no los consulta ni tiene en cuenta las opiniones emitidas por ellos, quienes además se están capacitando en la gestión de la empresa familiar. Esta situación genera frustración, confrontación, desmotivación y mal clima laboral. Lo mismo ocurre con los profesionales externos contratados; quienes no pueden tomar ninguna decisión vinculada a su área de conocimiento, sin que previamente pase por el fundador y la apruebe. Además pocas veces sus consejos son escuchados y aplicados.

Estos resultados confirman lo esperado y se corresponden con lo planteado por Cotino (2019), quien al exponer los beneficios de profesionalizar una empresa familiar, deja en evidencia todo aquello de lo que carece la empresa entrevistada que aún no

profesionaliza. Entre los beneficios de profesionalizar destaca; que permite definir roles y responsabilidades para cada trabajador, identificar y gestionar bien los talentos y formar equipos de trabajo potentes y eficaces. En esa misma línea, profesionalizar la empresa permite contar con diferentes áreas y adoptar decisiones en cada una de ellas, basadas en criterios técnicos y objetivos, de forma alineada con el plan estratégico de la organización. Esto implica no monopolizar las decisiones en una sola persona sin conocimientos técnicos. A su vez, en una empresa profesionalizada, adquiere un valor muy importante la formación y capacitación. Estas, deben llegar a todos los estamentos, principalmente a los directivos y mandos intermedios, con el objetivo de que cada puesto de trabajo sea ocupado por el más idóneo. Una empresa profesionalizada está más capacitada para innovar, aprovechar oportunidades y en consecuencia, asegurar su continuidad y futuro.

A su vez, los resultados obtenidos, son congruentes con las conclusiones de Dodero (2019), quien sostiene que la clave del éxito de las empresas familiares, es la profesionalización; destacándola como elemento fundamental para que estas organizaciones prosperen y no se produzca su muerte prematura. Para el caso de la empresa familiar entrevistada, se verifica que todos los problemas que presenta afectan a la gestión de la empresa, producen un importante desgaste, y que, para el caso de no ser resueltos a tiempo mediante la profesionalización, podrían producir la muerte prematura de la misma.

En cuanto al cuarto objetivo de investigación; indagar si un contador público puede colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión de una empresa familiar y de ese modo evitar su muerte prematura, los resultados confirman lo esperado. Todas las empresas familiares entrevistadas contaron y cuentan con un contador o contadora, algunas desde que se iniciaron, otras desde que la organización comenzó a crecer aceleradamente.

No obstante ello, se advierte que los miembros familiares, principalmente fundadores de las empresas, tienen una visión demasiado limitada respecto de la función del contador; ya que lo consideran como un profesional que debe encargarse solamente de las cuestiones contables e impositivas. Desde esa concepción se verifica que no les dan la posibilidad de trabajar o colaborar en procesos tendientes a la profesionalización.

A pesar de las limitaciones que los fundadores imponen en sus funciones a los contadores, se verifica que cuando las empresas se encontraron en problemas, estos profesionales brindaron consejos a los fines de profesionalizar la gestión de la organización, así sugirieron implementación de protocolo, órganos de gobierno y participaron activamente en la resolución de conflictos intrafamiliares. Incluso en ocasiones lo hicieron trabajando interdisciplinariamente con abogados y administradores.

Esto indica que si bien los fundadores de las empresas familiares entrevistadas, no atienden ni valoran el asesoramiento que el contador público puede brindarles, claramente estos profesionales se encuentran capacitados para colaborar activamente en procesos tendientes a la profesionalización, y para realizar aportes significativos que lleven a la empresa a alcanzar sus objetivos, asegurando su continuidad y futuro, evitando de ese modo su muerte prematura.

Los resultados obtenidos en la muestra, discrepan con lo expuesto por Acosta Piragauta (2019), quien afirma que uno de los profesionales más requeridos en las empresas familiares para que colabore en los procesos de profesionalización, es el contador público. Esto se debe, según conclusiones del autor, a que se está en presencia de un verdadero cambio de paradigma en cuanto al rol que desempeña dicho profesional. Anteriormente, era visto simplemente como un asesor impositivo; hoy en día desempeña un rol mucho más amplio y significativo. Ello es así ya que cuenta con una formación integral que le otorga diversas habilidades, no solo financieras y administrativas, sino comunicativas, de liderazgo y resolución de conflictos, caracterizándose por su pensamiento crítico y ético. El contador público, a través de sus habilidades y competencias, permite lograr el éxito empresarial y la continuidad a largo plazo de los negocios.

Una limitación de la presente investigación está dada por el tamaño de la muestra, compuesta por tres empresas familiares. Ya que dicha muestra, equivale a una proporción pequeña, en relación a la población general.

Otra limitante relacionada con la anterior, se da en virtud de que al trabajarse con una muestra pequeña, se está limitando la posibilidad de generalizar los resultados para toda la provincia de Córdoba.

Tanto el Centro Comercial e Industrial de la ciudad de Oncativo, como la Municipalidad, no cuentan con un registro actualizado de las empresas familiares muertas, con lo cual surge como limitante la poca disponibilidad de datos respecto de dichas empresas. Es por ello, que se tuvo que indagar aleatoriamente que empresas cumplen con las características para la realización del trabajo de investigación.

Dadas las circunstancias de aislamiento social preventivo y obligatorio que se atraviesan actualmente, el principal problema metodológico se presenta al momento de realizar las entrevistas a cada uno de los participantes. Esto se debe a que las mismas no se pueden efectuar de manera personal, con lo cual se recurre a métodos alternativos como reuniones virtuales, tratando de ser lo más explicativo posible con los entrevistados, a los fines de que comprendan las preguntas y se puedan obtener respuestas de la manera más espontánea posible.

Otra limitación que se presenta en la investigación, se vincula a la información proporcionada por los entrevistados a través de las respuestas dadas. Dicha información se configura como el resultado de una percepción completamente subjetiva y parcial que tiene cada uno de los fundadores de las empresas familiares entrevistadas. Esto significa que la información obtenida pertenece a una única visión; la que puede ser completamente distinta de la que tendría otro miembro de la familia. Con lo cual, si el entrevistado hubiera sido otro, las respuestas podrían haber variado. Esto proporciona una visión sesgada sobre la realidad de cada una de las empresas.

Sin embargo, utilizar la muestra mencionada, produce resultados positivos y se expone como una verdadera fortaleza de la investigación; ya que los miembros de las empresas familiares, luego de participar en las entrevistas, tienen una visión más amplia y clara sobre lo que implica profesionalizar una empresa familiar; así como los beneficios que trae aparejado hacerlo. Sobre todo las empresas vivas que recién están comenzando a crecer y necesitan de estas herramientas para poder desarrollarse exitosamente.

Otra fortaleza que brinda la investigación es que, en el contexto que se está atravesando, las personas disponen de más tiempo que el habitual, cuando están sumergidas en la vorágine de la rutina. Esto permite que cada uno de los entrevistados se tomara con seriedad y compromiso las entrevistas que se les propusieron; mostrándose receptivos, interesados y colaboradores, lo que genera importantes y

valiosos aportes. A su vez, posibilita al entrevistador sentirse a gusto para poder indagar en cada uno de los objetivos propuestos.

Una fortaleza que surge a partir de la investigación es la posibilidad de los entrevistados de descubrir al contador en nuevos y variados roles. Los entrevistados, principalmente fundadores de empresas familiares muertas, apreciaron que la función que desarrolla este profesional no se circunscribe a lo estrictamente impositivo, como siempre lo juzgaron y cómo surge de sus respuestas. Incluso se interesaron por su labor y los aportes que el contador puede realizar en las organizaciones en las que se desenvuelve.

De todo lo expuesto, se puede inferir que las empresas familiares muertas que no profesionalizaron, o intentaron hacerlo pero en forma tardía o incorrecta, tuvieron importantes conflictos, principalmente en el sistema familia, derivados de la falta de profesionalización. Estos conflictos produjeron un impacto altamente negativo en la organización, generando un desgaste general, y contribuyendo a que se produjera su muerte. Se destaca la falta de profesionalización como el principal factor contribuyente a la muerte de las empresas; ya que si bien se detectaron otros factores que generaron problemas, como la falta de innovación en máquinas y herramientas, estos no resultaron determinantes. Ni siquiera el factor económico, considerando que, aun cuando pudieron haber tenido algunos inconvenientes, la rentabilidad de los negocios era positiva.

En relación a las empresas familiares vivas, si bien su desarrollo recién está comenzando, ya presentan conflictos que podrían poner en peligro la continuidad de la organización. Sin embargo se advierte que estos conflictos pueden ser resueltos o superados implementando en la organización herramientas de profesionalización. Con lo cual, en líneas generales, se comprueba que la falta de profesionalización resulta ser un factor determinante en la muerte prematura de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo, en el año 2020.

Es recomendable, a los fines de que las empresas familiares crezcan y se desarrollen exitosamente, aplicar herramientas concretas que posibiliten evitar la mortalidad de estas compañías. Entre ellas se destacan, incorporar a la empresa profesionales externos que aporten método de trabajo, experiencia, una visión más objetiva y que asesoren en cuestiones técnicas que excedan a los conocimientos de los miembros familiares. Establecer funciones o roles claros para cada sistema, tanto

empresa como familia, a los fines de evitar la superposición. Capacitar a los miembros de la empresa, con la finalidad de dar valor a las capacidades humanas de la organización. Acordar la ley familiar por medio del protocolo familiar, el que se debe elaborar por consenso y a medida de cada empresa. Establecer órganos de gobierno a nivel empresa y a nivel familia, definiendo integrantes, reglas de funcionamiento, formas de lograr consenso, decisiones que se tomarán, periodicidad de las reuniones, etcétera.

Asimismo, en la realidad actual, sujeta a constantes y continuos cambios, motivados principalmente por el advenimiento de la era digital, se recomienda a las empresas familiares que en la medida de sus posibilidades, se embarquen en procesos de innovación. Estos, se constituyen como una herramienta fundamental para mantener la competitividad de tales organizaciones, más aun en un mercado cada día más globalizado y exigente. Si bien las empresas familiares se caracterizan por ser resistentes a los cambios y por trabajar dentro de su zona de confort; se sugiere a las mismas que comiencen a considerar a la innovación como una gran oportunidad en términos de crecimiento; sobre todo para las nuevas generaciones. Esta herramienta les posibilita crear nuevas unidades de negocios, vinculadas o no a la empresa de origen, desarrollar productos o servicios que agreguen valor a la organización, fomentar la creatividad, el espíritu emprendedor y las buenas prácticas de gestión.

Otras recomendaciones encaminadas a lograr la transparencia y el buen funcionamiento de las empresas familiares son, generar canales y espacios de comunicación entre todos los integrantes de la organización, los que permitirán expresar críticas constructivas, discrepancias de opiniones y fomentar debates saludables. Formar en valores a los miembros de estas organizaciones, sobre todo poniendo el foco de atención en la transparencia de la información, a los fines de lograr confianza entre cada uno de ellos. Fomentar una visión compartida, ya que esta es una base sólida para lograr la continuidad, armonía y prosperidad de la empresa familiar.

Todas estas recomendaciones, deben ser adaptadas según el ciclo de vida de la empresa familiar y la etapa de desarrollo en la que se encuentre. Lo que sí es importante destacar, es que no solo se aplican a las grandes empresas familiares, sino por el contrario las herramientas de profesionalización aplican a todas las empresas familiares, independientemente de su tamaño y forma jurídica.

Para futuras líneas de investigación se propone analizar si las empresas familiares que ya se encuentran aplicando herramientas de profesionalización, logran alcanzar una gestión organizada en sus diferentes sistemas, y que beneficios obtienen en relación a las empresas familiares que no profesionalizan. Esta investigación sería útil a los fines de demostrar la importancia de profesionalizar y para que las empresas que aún no profesionalizan, comiencen a hacerlo en función de los resultados positivos que puedan apreciar.

Asimismo, queda pendiente como futura línea de investigación indagar si existen diferencias o desventajas entre las empresas familiares fundadas y dirigidas por personas que no cuentan con algún tipo de estudio, sea terciario o universitario, y las que son fundadas y dirigidas por personas que sí se han capacitado. Investigar sobre esta cuestión sería importante porque en caso de que las primeras, se encuentren en desventaja respecto de las otras, les permite a sus fundadores visibilizar la cuestión, y adoptar medidas tendientes a capacitarse o incorporar profesionales idóneos desde el inicio del negocio.

Finalmente, como otra posible línea de investigación, se propone analizar en términos cuantitativos, para el caso de las empresas familiares que aplican herramientas de profesionalización, si desde el momento de su implementación, lograron maximizar sus beneficios. Esta investigación resulta útil ya que permite visualizar que, más allá de las ventajas que trae aparejada la profesionalización en términos organizativos, también posibilita obtener mayores beneficios en términos económicos.



Referencias

- Abbott , M., Molina Delgado, G., & Lucero Bringas, M. (2019). *El protocolo familiar como herramienta estratégica de gobierno y gestión empresarial y familiar en Honduras*. Honduras.
- Abouzaid, S. (2018). *Manual IFC de gobierno de empresas familiares* (Cuarta ed.). Washington: Corporación Financiera Internacional. Obtenido de https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/253e1374-edba-44f4-8565-5f971fdeb00f/Family_Business_Governance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mnKgFXw
- Acosta Piragauta, J. H. (2019). La importancia del contador público en el éxito de los proyectos de emprendimiento en las empresas pymes en la ciudad de Bogotá. (Tesis de pregrado). Universidad Piloto de Colombia. Bogotá, Colombia: Obtenido de <http://35.227.45.16/handle/20.500.12277/6827>
- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina*. Cordoba: Paragraph S.A. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13064>
- Calavia Molinero, J. M. (2017). *Gobierno y administración en la empresa familiar*. Barcelona: Real academia europea de doctores.
- Chiner, A. (2017). Empresa familiar y gobierno corporativo. *Revista de contabilidad y dirección*, 119-120. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/7._Empresa_familiar_y_Gobierno_Corporativo.pdf
- Cotino, P. (30 de Enero de 2019). *www.efeyene.com*. Obtenido de <https://www.efeyene.com/blog/debo-profesionalizar-mi-empresa-si-ya-somos-profesionales/>
- Del Rio, J. (11 de Septiembre de 2019). Empresas familiares. Para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro. *La Nación*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>

- Dodero, S. (11 de Noviembre de 2019). Hoy se lanza el libro “El método EFE”, del Dr. Santiago Dodero. *Los Andes*. Obtenido de <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=lanzamiento-del-libro-el-metodo-efe-del-dr-santiago-dodero>
- Favier Dubois, E. M. (4 de Enero de 2010). La empresa familiar frente al derecho argentino. *Hacia su reconocimiento doctrinario y sustentabilidad jurídica*, 4. Capital Federal, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de http://favierduboisspagnolo.com/trabajos_doctrina/web6.la_empresa_familiar%20frente.pdf
- Gallego Domínguez, I. (Marzo de 2012). La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica. Obtenido de <http://www.catedraprasa.es/wp-content/uploads/2017/09/cuaderno-14-reflexin.pdf>
- Gandolfo, R. (2013). *La importancia del protocolo en la empresa familiar*. (Trabajo de especialización). Universidad Nacional de La Plata. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/40259>
- González, E., & Olivie, C. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. Obtenido de https://www.laempresafamiliar.com/wp-content/uploads/2019/01/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar-1.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). Mexico D.F.: McGRAW-HILL. Obtenido de <file:///C:/Users/Lautaro%20J/Google%20Drive/TFG%20-%20MC/REFERENCIAS%20EF/MATERIAL%20CITADO/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Lucero Bringas, M., & Ribbert, E. (2019). *Diseñando estrategias en la empresa familiar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Grupo Unión.
- Marcos, S., Cohí, J., & Cohí, J. (2012). *La gestión de personas en empresas familiares*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecas-ucc/62705?page=1>

- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecas-ucc/66714?page=22>.
- Mendívil Escalante, V. M. (2015). *Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y a la empresa mediana*. Ciudad de México, D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecas-ucc/116408?page=1>
- Mesías, E. E. (2017). Dirección de empresas familiares: propuesta aplicativa de gestión basada en el modelo de Davis y Tagiuri. *Revista ex cathedra en negocios*, 2(2).
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*(41), 120. Recuperado el 7 de Marzo de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64650087006>
- Molina Sandoval, C., Sain, C., Ribbert, E., Nogales Lozano, F., Rubio, G. A., Melendez, H., . . . Antognolli, S. (2017). *La familia empresaria: herramientas de gestión y profesionalización*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Grupo Unión.
- Niethardt, E. (2019). www.comafi.com.ar. Obtenido de <https://www.comafi.com.ar/1606-El-gobierno-de-la-empresa-y-la-familia.note.aspx>
- Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3c Empresa: investigacion y pensamiento crítico*, 1(3), 3-4. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>
- Press, E. (2014). *Emociones en empresas de familia: gestión de las relaciones familiares y la profesionalización*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Garnica. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecas-ucc/113874?prev=bf>

- Quilici, S. (29 de Noviembre de 2018). Empresas familiares: el avance de la nueva generación. *El cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>
- Rodríguez Clariana, S. (2018). *Empresas familiares: por qué no suelen llegar a la tercera*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecas-ucc/123376?page=1>
- Soto Figueroa, M. (2019). *Familia empresaria*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de Soto Figueroa, M. (2019). *Familia empresaria*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecas-ucc/118732?page=1>
- Valenzuela Montoya, M. M. (2011). Las empresas familiares y sus organos de gobierno: caso empresas de Guadalupe Victoria. *Revista internacional de administración y finanzas*, 4(2), 57. Recuperado el 2015 de mayo de 2020, de <https://www.theibfr.com/download/riaf/2011-riaf/riaf-v4n2-2011/RIAF-V4N2-2011-4.pdf>

Anexo I

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____ Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

_____ Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de

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

_____.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo II

Preguntas para entrevista a empresas familiares vivas:

1. ¿Cómo está compuesta la empresa familiar?
2. ¿Qué rol desempeña cada miembro de la misma?
3. ¿Qué generación está atravesando?
4. ¿Quién toma las decisiones? ¿Cómo se toman esas decisiones?, ¿De manera unilateral o consultando con los otros miembros de la familia?
5. En caso de que las decisiones se adopten en forma compartida, ¿Tienen injerencias miembros de la empresa familiar que no sean familia?
6. ¿Tienen reuniones a menudo?
7. ¿Tienen pautas o reglas de actuación?
8. ¿Cómo se decide la incorporación de un nuevo familiar a la empresa?
9. El postulante, sea o no miembro de la familia, ¿Debe cumplir requisitos o exigencias determinadas para poder ingresar?
10. ¿Cuentan con profesionales trabajando?
11. Existe la posibilidad de incorporar a alguien externo a la familia como máximo responsable del negocio?
12. ¿Cuentan con un plan para el traspaso generacional?
13. Aplican herramientas de profesionalización tales como protocolo familiar u órganos de gobierno corporativo? ¿Qué consecuencias derivan de la aplicación de dichas herramientas? Si no las aplican, ¿por qué?
14. ¿Creen que no utilizar herramientas de profesionalización puede ser un factor desencadenante de la muerte prematura de la empresa? ¿Por qué?
15. ¿Qué otros problemas podrían derivarse de la falta de profesionalización? ¿Por qué?
16. ¿Cuentan con el asesoramiento de profesionales externos?

17. Si la respuesta es sí: ¿En qué etapa de la vida de la empresa se dieron cuenta que necesitaban ayuda externa de un profesional?
18. Si la respuesta es no: ¿Por qué?
19. ¿Qué mejoría notaron al aplicar herramientas de profesionalización?
20. ¿Cuenta la empresa familiar con un contador público? ¿Dio algún consejo que contribuyera a ordenar o mejorar la gestión de la empresa? ¿Cuáles fueron?
21. ¿De qué manera les gustaría que un contador público ayude a la resolución de conflictos y a la profesionalización de la empresa?

Anexo III

Preguntas para entrevista a empresas familiares muertas:

1. ¿Cómo estaba compuesta la empresa familiar?
2. ¿Qué rol desempeñaba cada miembro en la misma?
3. ¿En qué generación o etapa de vida murió la empresa?
4. ¿Quién tomaba las decisiones? ¿Cómo se tomaban esas decisiones?, ¿De manera unilateral o consultando con los otros miembros de la familia?
5. ¿Cuáles creen que fueron las causas que llevaron a la muerte de la empresa familiar? ¿En qué fase de la vida de la empresa se desencadenaron? ¿Por qué?
6. ¿Aplicaron herramientas de profesionalización tales como protocolo familiar u órganos de gobierno corporativo? ¿Por qué lo hicieron? ¿Qué consecuencias derivaron de la aplicación de dichas herramientas? ¿Por qué no lo hicieron?
7. ¿En qué fase de vida de la empresa consideran que hubiera sido beneficioso aplicar un protocolo familiar? ¿Qué otras herramientas o acciones hubieran implementado? ¿Por qué?
8. En caso de que el protocolo se hubiera aplicado, ¿consideran que fue en el momento indicado? ¿Creen que sirvió de ayuda su aplicación?
9. ¿Creen que no haber utilizado herramientas de profesionalización pudo ser un factor desencadenante de la muerte de la empresa?
10. ¿Si no aplicaron herramientas de profesionalización, fue porque desconocían la existencia de tales herramientas? Si las conocían, ¿Por qué no las aplicaron?
11. ¿En qué etapa de la vida de la empresa se dieron cuenta que necesitaban ayuda externa de un profesional?
12. ¿Contó la empresa familiar con un contador público? ¿Dio algún consejo que contribuyera a ordenar o mejorar la gestión de la empresa? ¿Cuáles fueron? ¿Cuáles fueron?
13. ¿De qué manera les hubiera gustado que un contador público ayudara a la resolución de conflictos y a la profesionalización de la empresa?