

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

**“La falta de profesionalización y la muerte prematura de empresas familiares
saenzpeñenses”**

**“Lack of professionalization and premature death of family businesses
saenzpeñenses”**

Autor: Larisa Nahir Maya Zlatanoff

Legajo: VCPB26347

DNI: 36.766.020

Director de TFG: Alfredo González Torres

Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco

Argentina, Julio 2020

Agradecimientos

A mi mamá y papá por el amor, por darme la posibilidad de estudiar y por apoyarme siempre incondicionalmente. Gracias por nunca dejar de creer en mí.

A Carlos y María Luz, mis hermanos, gracias por el amor y la compañía de todos los días.

A mi abuela Sabina, por su cariño y su apoyo.

A mi amiga Agustina, por ser mi compañera de vida, por ayudarme, apoyarme y acompañarme en todo este proceso. Gracias por estar en cada momento.

A mi amiga Denise, por ser mi compañera de estudio y todo el camino recorrido juntas.

A mis amigas Antonella y Magali por estar incondicionalmente, alegrarse conmigo en los buenos momentos y ayudarme a levantarme en las caídas.

A Mabel y Luis, mis maestros de esta profesión, por enseñarme cada día, la paciencia y darme siempre su apoyo.

A los empresarios de la Ciudad que brindaron su aporte y me abrieron las puertas de su empresa familiar.

Y por último, a todas las personas que pasaron por mi vida, a lo largo de mi carrera y fueron importantes para mí. Gracias.

Índice

Resumen	I
Abstract.....	II
Introducción.....	1
Elementos teóricos esenciales.....	1
Antecedentes relevantes.....	11
Problema de investigación	13
Objetivo general:.....	14
Objetivos específicos:	14
Métodos	15
Diseño	15
Participantes.....	15
Instrumentos.....	16
Análisis de datos	16
Resultados.....	18
Aplicación de métodos de profesionalización y protocolo familiar en las empresas familiares	19
Conflictos en empresas familiares que no se profesionalizan	21
Participación del contador público en los procesos de profesionalización en las empresas familiares	22
Discusión	23
Interpretación de los resultados	23
Limitaciones y Fortalezas	27
Conclusiones y recomendaciones	28
Recomendaciones de líneas futuras de investigación	29
Referencias	31
Anexo I.....	III
Consentimiento Informado para Participantes de Investigación: participante N° 4.....	III
Consentimiento Informado para Participantes de Investigación: participante N° 5.....	V
Anexo II.....	VII
Entrevistas relevantes a empresas familiares vivas: participante N° 4.....	VII
Entrevistas relevantes a empresas familiares vivas: participante N° 5.....	XII

Resumen

El presente trabajo tuvo como principal objetivo determinar si la falta de profesionalización es causal de problemas que podrían provocar la muerte prematura en las empresas familiares de la Ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco en el año 2020. Para lograrlo, se llevó a cabo una investigación descriptiva con muestreo no probabilístico, a través de entrevistas a empresarios de la Ciudad. Entre los resultados obtenidos se destacó la falta de experiencia en procesos de profesionalización y la presencia de múltiples conflictos, todos ellos muy comunes en empresas familiares. Por ello, se concluyó que es importante la aplicación de herramientas de profesionalización para superar conflictos familiares, financieros y económicos, y lograr el tan deseado traspaso generacional. Esto implica uno de los más grandes retos a los que se deben enfrentar las empresas familiares, sin embargo no fue posible determinar que la muerte de este tipo de empresas se deba a la falta de profesionalización.

Palabras Claves: *Empresas familiares; profesionalización; protocolo; sucesión.*

Abstract

The main objective of this work was to determine if the lack of professionalism is the cause of problems that could cause premature death in family businesses in the City of Presidency Roque Sáenz Peña, Chaco in 2020. To achieve this, a Descriptive research with non-probability sampling, through interviews with entrepreneurs from the City. Among the results obtained, the lack of experience in professionalization processes and the presence of multiple conflicts, all very common in family businesses, stood out. Therefore, it was concluded that the application of professionalization tools is important to overcome family, financial and economic conflicts, and achieve the much-desired generational transfer. This implies one of the greatest challenges that family businesses must face, however it was not possible to determine that the death of this type of company is due to a lack of professionalism.

Keywords: *Family businesses; professionalization; protocol; succession.*

Introducción

Elementos teóricos esenciales

El estudio de las empresas familiares se ha convertido en la actualidad en un tema frecuente por la importancia que las mismas tienen en la economía de cualquier país y por las interesantes problemáticas que las diferencian de otras organizaciones (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016).

Las empresas familiares fueron las primeras formas de organización comercial, y por ello, se suele pensar erróneamente que las mismas son parte del pasado. Hoy, en la era de la apertura al mundo, las empresas familiares tienen un rol destacado y marcan tendencia por ser generadoras de empleo e impactar directamente en las economías regionales y locales (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016).

Se desprende del estudio Global Family Business realizado en el año 2019 por la universidad St.Gallen de Suiza, que Walmart, de propiedad de la familia Walton es la empresa familiar que más ingresos genera en el mundo con más de u\$s 480.000 millones y más de 2,3 millones de empleados. Es así como, se observan empresas familiares que han logrado ser exitosas a nivel internacional. En este importante ranking mundial, también, se ubican empresas sudamericanas y nacionales. Un ejemplo de ellas es el frigorífico brasileño JBS, fundador de la reconocida marca Swift, con ganancias de u\$s 49.500 millones, y la siderúrgica argentina Tenaris en el puesto 319° con una facturación de más de u\$s 5.290 millones (El cronista, 2019).

En la República Argentina, las empresas familiares representan el 50% de la actividad económica, sin embargo, solo pocas de ellas logran permanecer a lo largo de las generaciones de la familia. El 30% alcanza la segunda generación y menos del 10% sobrevive a la tercera generación (Instituto argentino de empresa familiar [IADEF], 2020).

La empresa familiar se puede definir como “una organización controlada y operada por los miembros de una familia” (Belausteguigoitia Ruis, 2012, p. 33). Son comúnmente conocidas por las situaciones problemáticas entre sus integrantes, sin embargo, cuentan con condiciones que la fortalecen y están relacionadas con el compromiso de sus miembros, el sacrificio del trabajo, el orgullo por su reputación y el deseo de su continuidad a las próximas generaciones (Corporación financiera internacional grupo banco mundial [IFC], 2018).

Vinculado a las características propias de las empresas familiares, Martínez Echezárraga (2010) menciona las siguientes fortalezas y debilidades que se describen a continuación en la tabla 1:

Tabla 1: *Fortalezas y debilidades.*

Fortalezas	Debilidades
Visión a largo plazo	Superposición de roles empresariales y familiares
Mayor unidad de objetivos entre los socios	Nepotismo
Mayor velocidad de decisión	Exceso de desconfianza, control y secreto
Cultura empresarial fuerte	Resistencia al cambio y a la profesionalización
Mayor dedicación a la empresa	Falta de mentalidad orientada a resultados
Menos rotación de ejecutivos	Liderazgo demasiado largo
Mayor continuidad en la empresa	Coadmisión muy frecuente
Preocupación por calidad e imagen ante los consumidores	Dificultad para atraer a gente talentosa Estancamiento estratégico
Mayor responsabilidad social	

Fuente: elaboración propia en base a Martínez Echezárraga (2010).

Las situaciones problemáticas que se presentan en empresas familiares, tienen que ver con las emociones e intereses de los participantes de la familia, también con la informalidad en la gestión y la falta de planeamiento estratégico que las lleva a una quiebra temprana sin lograr el tan deseado traspaso generacional (IFC, 2018). Sin embargo, los miembros suelen aportar una combinación rica en valores, cultura y energía difícil de obtener en empresas no familiares. Esto significa que las características personales y particulares de cada integrante de la familia puede resultar ventajoso para la organización o afectar directamente a ella.

Una de las formas más utilizadas para describir el mundo de la empresa familiar es a través de modelos, como los modelos de dos y tres círculos. El modelo de los tres círculos creado por Renato Tagiuri y John Davis, simboliza a los subsistemas: familia, empresa y propiedad. Representa los tres grupos de interés que participan en el negocio familiar: socios, miembros de la familia, ejecutivos y empleados de la sociedad (Martínez Echezárraga, 2010).

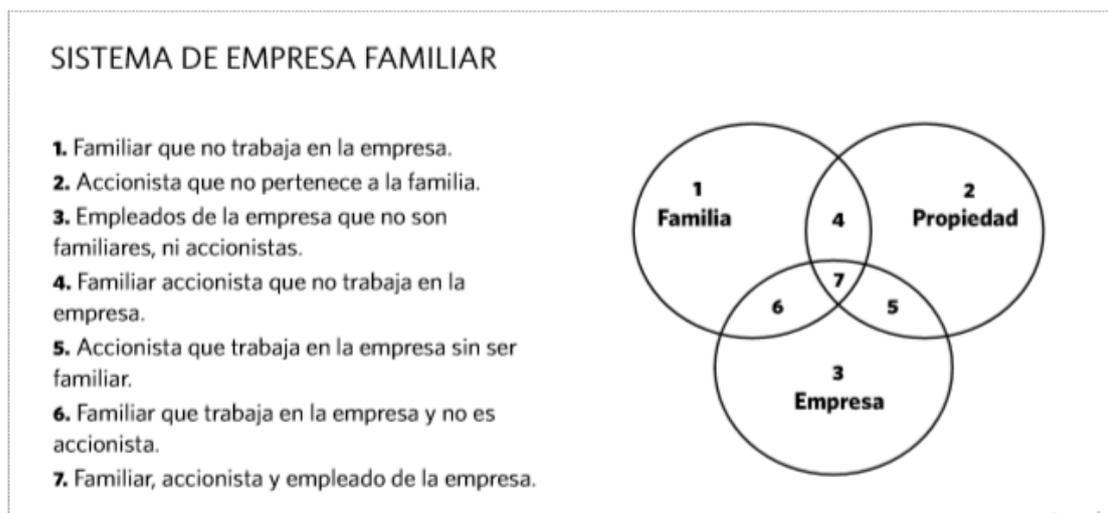


Figura 1. Sistema de empresa familiar. Fuente: Antognolli et al., (2012).

Como se puede observar en la figura, cada uno de los tres subsistemas tiene una razón de ser diferente y distintos objetivos. Se describe cada uno de ellos a continuación:

- La familia: El fundamento de este subsistema debe ser la paz y la armonía. Debiendo prestar atención a las relaciones afectivas de todos sus miembros.
- La propiedad: El objetivo del accionista familiar o no familiar es perseguir la rentabilidad del capital aportado en la empresa. Los derechos de propiedad son inalienables, solo se pierden si se venden o ceden las acciones.
- La empresa: Está compuesta por todos los que trabajan en el negocio, sean o no de la familia. El propósito de ser es satisfacer las necesidades de sus propietarios, deseos de los clientes y el logro de los resultados (Antognolli et al., 2012).

Siguiendo con el análisis del modelo de los tres círculos, se puede observar que las intersecciones de los subsistemas convierten a la empresa familiar en organizaciones más complejas, diferenciándose de las empresas no familiares, ya que éstas últimas solo poseen el círculo de propiedad y el círculo de empresa (Martínez Echezárraga, 2010).

Belausteguigoitia Ruis (2012), refiere que la empresa familiar puede explicarse a través del gráfico de dos círculos, que representan a la empresa y a la familia. Se puede observar que la unión de estos dos círculos genera una zona de intersección llamada área de conflicto. El modelo demuestra que, a medida que se separan los subsistemas familiar y empresarial, los conflictos se reducen.

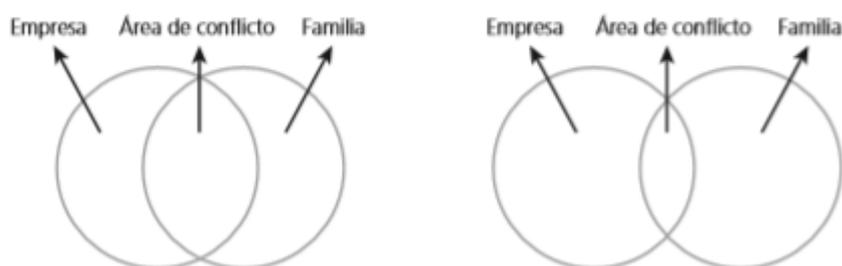


Figura 2. Área de conflicto en el modelo de los dos círculos. Fuente: Belausteguigoitia Ruis (2012).

Según los modelos desarrollados anteriormente, se infiere que es importante definir los límites de cada círculo, es decir, subsistemas que intervienen en las empresas familiares, como también separar bien los roles de los participantes para que se eviten la mayor cantidad de conflictos.

Los conflictos más comunes que describe Belausteguigoitia Ruis (2012) derivados de estos sistemas son:

- **Objetivos de empresas y de familia divergentes:** La familia y la empresa tienen valores y objetivos específicos. El objetivo en esta forma de empresa es menos económico que en las organizaciones no familiares, y los objetivos no económicos son de mayor importancia, lo que puede tener un efecto negativo en ambos lados. Dichas empresas corren un riesgo significativo cuando pierden de vista el hecho de que deben tener éxito para prosperar, y que en realidad no deben anular sus objetivos no económicos, sino regularlos.
- **Juego de roles inadecuados dentro de las empresas:** Al hablar sobre la distinción entre estructuras, se entiende que la empresa y la familia funcionan de diferentes maneras. Los miembros de una familia suelen comportarse de la misma manera y bajo las mismas condiciones que ocurren en el hogar, independientemente de las situaciones en las que se encuentren. Lo más apropiado sería que las acciones de los representantes fueran diferentes dentro de la empresa.
- **Estructuras organizacionales inadecuadas:** A menudo, debido a seguir ciertos arreglos de orden familiar, las empresas no se coordinan de manera efectiva.

Algunas empresas no poseen un director general o un consejo de administración porque quieren mantener la dinámica familiar dentro de la empresa, lo que hace que se alejen completamente de la posibilidad de la profesionalización.

- Exceso de miembros de la familia en la organización: Los problemas aumentan a medida que aumenta el número de miembros de la familia en la empresa.

En este sentido, el fundador suele equivocarse al permitir que varios de sus hijos se incorporen a la organización, ya que dicha incorporación debe ser acorde con la estrategia de la organización. Es aconsejable contratar la cantidad correcta de miembros de la familia capaces de poder agregar valor y trabajar adecuadamente en ella.

- Remuneraciones inadecuadas: Suele ser injusto y frustrante retribuir a los integrantes de la familia que trabajan en la empresa teniendo en cuenta únicamente el hecho de que son parientes.

La necesidad de igualdad que impone el sistema familiar hace que los parientes que tienen roles diferentes y logran resultados diferentes ganen el mismo salario. Pero si la situación se ve desde un punto de vista empresarial, es injusto y a la vez las personas más exitosas y dedicadas de la empresa se desmotivan.

Un cambio en el sistema de remuneraciones, puede provocar problemas que hay que enfrentarlos, como son los diferentes puntos de vistas respecto a la capacidad y talento de cada uno de los miembros.

- Comportamientos inconsistentes: Es normal que se aborden cuestiones familiares en el negocio que interrumpen el trabajo productivo y viceversa, es decir que en reuniones familiares se discutan cuestiones de la empresa. Lo más conveniente es comportarse conforme el sistema en el que uno se encuentre.

Cada uno de los tres subsistemas mencionados evoluciona y lo hacen a su manera persiguiendo sus propias necesidades. A medida que la empresa crece, la familia también va sufriendo cambios, los hijos se van incorporando al negocio y el fundador cede su puesto. A esto se le suma el factor tiempo, complicando la gestión de una empresa familiar según la etapa en la que se encuentra. Normalmente, sucede que la propiedad de una empresa familiar pasa de pertenecer al fundador a convertirse en una sociedad de hermanos y luego se convierte en un consorcio de primos (Antognolli et al. 2012).

Es así como la empresa pasa de una etapa de inicio, buscando crecer económicamente, con el objetivo de dejar un legado a las futuras generaciones. Sería ideal que las empresas familiares tengan como objetivo paralelo al económico y al traspaso generacional, llegar a una madurez profesionalizada. Por ello, la administración de la empresa familiar debe acompañar los cambios que se suceden en los tres subsistemas

tomando decisiones de acuerdo a los objetivos y necesidades y ajustarse a la etapa por la que atraviesan. Una de las decisiones, para disminuir el impacto de los cambios, es iniciar un proceso de profesionalización.

“La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización” (Belausteguigoitia Ruis, 2012, p. 136). La profesionalización significa un gran desafío para este tipo de empresas que están acostumbradas a llevarse por la intuición.

Esto se traduce en la elaboración de herramientas esenciales como un protocolo familiar, un plan de sucesión y creando órganos de gobierno para cada uno de los tres subsistemas: asamblea y consejo de familia para la familia, consejo de administración para la empresa y asamblea de accionistas para la propiedad (Antognolli et al., 2012).

La aplicación de las herramientas de profesionalización deberán ser acordes a la etapa en la que se encuentre la empresa y de la magnitud de la misma, en cuanto a sus participantes. Es así como, en la primera etapa de vida de las empresas familiares, cuando los participantes son pocos los temas vinculados a la empresa se discuten y comentan en reuniones familiares informales. Con el paso del tiempo, el número de familiares involucrados en el negocio crece y es necesario que exista una asamblea familiar donde se reúnan formalmente para tratar temas referentes a la empresa. Cuando la asamblea familiar crece en número de participantes, porque la empresa familiar ya se encuentra en una nueva etapa, es difícil funcionar eficazmente y resulta necesario crear un nuevo órgano de gobierno que toma la figura de consejo familiar (Antognolli et al., 2012).

El consejo familiar educa a los familiares sobre sus derechos y obligaciones con respecto a la empresa y también desempeña un papel fundamental en la formulación de políticas y formas de resolver futuras disputas. Como consecuencia, el consejo familiar se esforzará por elaborar un protocolo familiar que regule los lazos entre la familia y la empresa (Dorero, 2013).

La asamblea de accionistas está constituida por los propietarios familiares o no familiares y es el órgano de gobierno supremo dentro de la organización. En este foro se abordan diferentes temas relacionados con la visión, los principios y los intereses de los accionistas que deben ser considerados por el consejo de administración, y ser llevados a cabo por los responsables de la gestión de la empresa (Belausteguigoitia Ruis, 2012).

El consejo de administración es un órgano que se reúne para tratar los resultados del negocio, el destino de las utilidades, las posibles inversiones y la gestión de los gerentes. Los contadores normalmente participan de estas reuniones explicando los números de la empresa (Antognolli et al.,2012).

Asimismo, está compuesto por todos aquellos que tienen roles de gestión, es decir, los gerentes de departamento, que pueden ser familiares o no familiares, responsables todos de lograr productividad en la empresa. Las reuniones de este órgano se llevan a cabo para definir un planeamiento estratégico, en el que se delimiten responsabilidades, objetivos y herramientas de control, sin perder de vista la visión que fue definida por los propietarios. Por ello, Antognolli et al. (2012) recomienda que las personas que ocupan cargos en la alta gerencia o directorios cuenten con un nivel de formación académica apta.

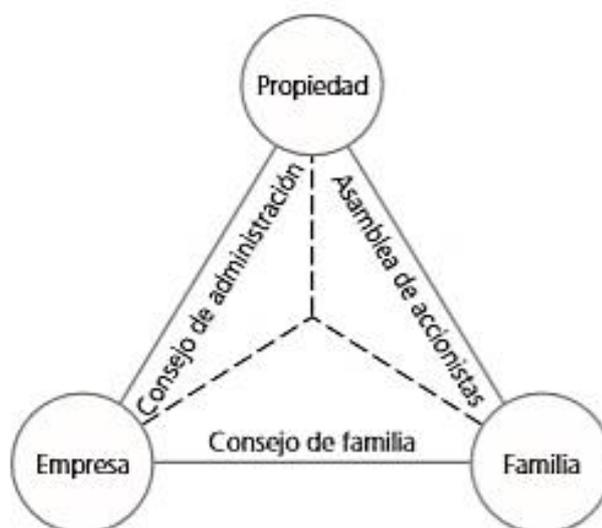


Figura 3. Órganos de gobierno. Fuente: Belausteguigoitia Ruis (2012).

Cada subsistema tiene su órgano de gobierno que son mecanismos de articulación entre las dimensiones de propiedad, empresa y familia. Cada uno de estos órganos une dos subsistemas, sin embargo también existe una eventual interacción con el subsistema restante.

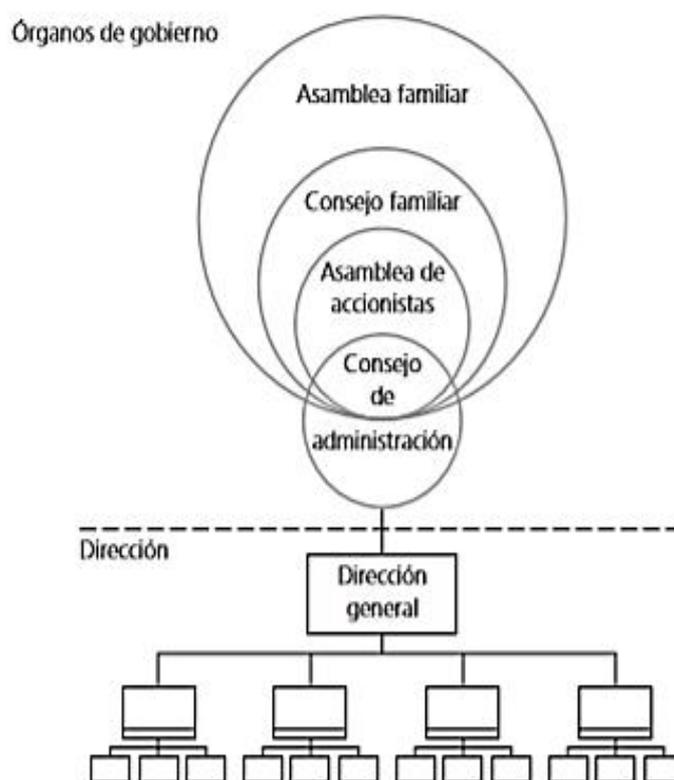


Figura 4. Órganos de gobierno y directorio. Fuente: Belausteguigoitia Ruis (2012).

La asamblea familiar contiene al consejo familiar, y a la asamblea de accionistas y parte del consejo de administración. De la numerosa cantidad de familiares que integran una empresa familiar, sólo algunos de ellos participan del consejo familiar, a su vez, solo los familiares propietarios participaran en la asamblea de accionistas. El consejo de administración desemboca de la asamblea de accionista, y parte de él queda fuera del plano familiar por la existencia de asesores ajenos a la familia. A su vez, del consejo de administración dependen la dirección general, y de esta última los distintos departamentos de gestión (Belausteguigoitia Ruis, 2012).

Belausteguigoitia Ruis (2012) considera que las cinco razones más relevantes por las que no se implementan la creación de los órganos de gobierno en las empresas familiar son: por ignorar sus beneficios, por considerar innecesario su costo, por temor de los fundadores a que los controlen, por creer falsamente que pierden autoridad si delegan responsabilidades, y por no creer conveniente invertir en tiempo.

Entonces, los tres órganos cumplen funciones importantes para afrontar problemas típicos dentro de la empresa familiar. Resulta significativa la responsabilidad que tiene el

consejo familiar de unir voluntades en un proyecto común que se conoce como protocolo familiar.

Soto Figueroa (2019) expresó que la mayoría de los autores de distintas obras sobre empresas familiares consideran, que el instrumento formal más importante es el protocolo familiar, el que puede ser complementado por otros instrumentos: las capitulaciones matrimoniales dentro del ámbito matrimonial, el testamento en el ámbito sucesorio y los estatutos sociales en el ámbito societario.

En el mismo sentido, autores chaqueños infieren que la falta de tratamiento de las debilidades en un protocolo familiar, deriva tarde o temprano en la desaparición de las empresas familiares de la región chaqueña, y afirman que la eficacia de un protocolo depende de la profesionalidad en su elaboración para que sirva de herramienta a la hora de tomar decisiones que garanticen la continuidad de la empresa (Campetella et al.,2017).

El protocolo familiar se define como un acuerdo contractual entre los integrantes de una familia que rige las relaciones económicas y profesionales entre los subsistemas familia, propiedad y empresa (Soto Figueroa, 2019).

El protocolo familiar presenta las siguientes características:

- No imperativo: es un acuerdo voluntario, ya que la familia decide libremente redactarlo. Es la propia familia quien considera que es ventajoso elaborarlo.
- Previsible: es un elemento que sirve para anticiparse a los conflictos y propone soluciones para cuando estos ocurran.
- Particular: debe adaptarse a las características exclusivas de cada organización y familia.
- Legal: Una vez que el protocolo sea firmado, será de cumplimiento obligatorio pudiendo incluso ser inscripto en los registros públicos para que tenga efectos ante terceros (Soto Figueroa, 2019).

Es un documento que debe actualizarse a medida que la familia y su empresa evolucionan, afirma IFC (2018). No existe un protocolo tipo, su forma y contenido difiere de una familia a otra según el tamaño, etapa y grado de participación de los familiares en la empresa. Sin embargo, hay algunos temas que se consideran básicos en su contenido:

- Valores, misión y visión de la familia.
- Órganos de gobierno de la familia.
- Órganos de gobierno de la empresa.

- Criterios para evitar confusión de patrimonios de la empresa con el de la familia.
- Políticas de empleo: contratación, evaluación y remuneraciones de los miembros de la familia que trabajen en la empresa.
- Transferencia de acciones.
- Plan de sucesión.

El problema de la sucesión es uno de los más importantes para las empresas familiares, ya que se vuelve más difícil a medida que la familia se expande y aparecen varios posibles candidatos de diversas ramas de la familia para la alta gerencia. Las empresas familiares posponen la preparación de la sucesión de sus ejecutivos hasta el último minuto, lo que lleva a una crisis que a menudo puede hacer que la empresa familiar desaparezca, antes de alcanzar su tercera generación (IFC, 2018).

La sucesión incluye los tres subsistemas de la empresa familiar y cada uno de ellos sufre cambios importantes durante este proceso. En lo que respecta a la empresa, el jefe será reemplazado y eso significa una gran revolución que puede provocar confusión en los empleados, proveedores y consumidores (IFC, 2018).

Con el cambio de liderazgo, las empresas alterarán su cultura, estrategias, estructura, salarios, lugar, etc. En relación con la familia, la transición será estresante, comenzando por el sucesor (fundador), que tendrá que buscar otros proyectos y ocupaciones en la vida. La propiedad cambia su composición cuando se transfiere a los sucesores y esto tendrá un efecto en los otros dos subsistemas, ya que quien posee la propiedad ejerce poder (Belausteguigoitia Ruis, 2012).

El manual de la IFC (2018) menciona algunas razones por las que se podría desconocer la necesidad de planificar la sucesión:

- Demoran la decisión para evitar roces entre los familiares que aspiran al puesto.
- Consideran que no existe candidato idóneo de reemplazar al director actual.
- Evitan tratar el tema de la sucesión porque lo relacionan con la pérdida de un líder de la familia.
- Tardan en reconocer que la organización puede prescindir del líder actual.

La sucesión es un proceso que involucra múltiples pasos para asegurar que las habilidades requeridas para reemplazar a cualquier ejecutivo saliente estén disponibles

cuando sea necesario. Al contar con un plan de sucesión formal, las empresas familiares aumentan las probabilidades de supervivencia logrando exitosamente el traspaso de una generación a la otra (IFC, 2018).

Desafortunadamente, circunstancias inevitables hacen que este ciclo sea más lento, como en el caso de la muerte de los propietarios o disputas entre los miembros de la familia (Belausteguigoitia Ruis, 2012).

El ciclo de sucesión, en estas organizaciones, generalmente está cargado de emociones que pueden provocar conflictos y llevar a la formación de bandos dentro de la empresa y la familia. Para conservar la unidad, es necesario llevar a cabo un plan integral e invitar a que las personas involucradas opinen y participen. De esta manera el plan de sucesión, tendrá mayor aceptación y legitimidad. Un plan diseñado solo por quien será sucedido tiene mayores posibilidades de fracasar (Belausteguigoitia Ruis, 2012).

Por lo tanto, con la intención de perseguir el fin último de toda empresa familiar que es su continuidad a través del traspaso generacional, es fundamental contar con instrumentos de prevención para anticiparse a las situaciones que ocurren y sobrellevarlas profesionalmente (Belausteguigoitia Ruis, 2012).

Antecedentes relevantes

Respecto de la aplicación de la profesionalización en estas empresas, Quejada Pérez y Ávila Guitiérrez (2016) concluyeron que a pesar de las numerosas fortalezas que presentan este tipo de empresas, su mayor debilidad está en la dificultad para lograr la sucesión generacional y atribuyeron esta situación a que los sucesores no tienen el espíritu del fundador y malinterpretan los roles de la familia con los de la empresa.

Como se observa, este antecedente resulta relevante para esta investigación, destacándose la planificación sucesoria como una herramienta primordial para lograr continuidad y subsistencia.

Dentro de este marco, Escate Terrones, Manrique Avedaño, Montes Jorado y Paredes Giacomotti (2016) alcanzaron los siguientes resultados de las 15 empresas entrevistadas. El 13% de las empresas familiares de la muestra tuvo un buen desarrollo e hizo lo necesario para dar continuidad a la siguiente generación. El 60% de las empresas familiares se encontraban en vías de profesionalización. El 20% debía realizar cambios importantes para

lograr perdurar en el tiempo. Y el 7% eran empresas en desarrollo que estaban lejos de lograr la profesionalización.

En virtud de los resultados indicados en el párrafo anterior, se plantea que en Latinoamérica, las empresas familiares exitosas que han logrado manejar el poder de forma efectiva, lo han hecho a través de la correcta separación de los conceptos de propiedad, familia y empresa. Han llevado un proceso continuo y transparente de rendición de cuentas, apostando por la capacitación constante de sus miembros, profundizando en la profesionalización de la misma. Han construido una cultura familiar sólida basada en valores efectivos, fortaleciendo el diálogo y sobrellevando las diferencias, lo que les ha permitido edificar un sueño compartido de futuro colectivo donde todos aportan y todos ganan, y también estableciendo de forma clara sus reglas de juego a través de un protocolo.

Este antecedente es relevante para este trabajo, ya que se puede observar, a nivel internacional, a la profesionalización como un proceso necesario para un buen desarrollo y el traspaso generacional.

En el trabajo realizado por Dorero (2013) y de su análisis de 12 empresas familiares argentinas se expone la ignorancia por parte de estas respecto de los órganos de gobierno y la falta de aplicación de protocolos formales.

Resulta importante este antecedente porque permite observar si las empresas argentinas aplican herramientas de profesionalización y permitirá corroborar si las empresas de la Ciudad Roque Sáenz Peña tienen el mismo compartimiento que el resto de empresas familiares a nivel nacional.

Como resultado de la investigación de Gaona Tamez, Hernandez Sandoval y Aguilera Mancilla (2019), se determinaron factores que plantean la necesidad de aplicación del proceso de profesionalización en las empresas familiares. Corroborando la importancia de la profesionalización en la toma de decisiones y evaluando la resistencia por parte de sus integrantes a la aplicación.

Como se puede ver, este antecedente se considera relevante ya que destaca a la profesionalización como un gran desafío por superar, teniendo en cuenta que una de las consecuencias de no implementarlo puede llegar a ser la desaparición de la empresa.

Por lo expuesto, infirieron que la profesionalización fortalece la toma de decisiones internas y también permite que personas ajenas a la organización aporten a ésta sus

conocimientos y sus experiencias. No obstante, reconocieron la resistencia a la profesionalización por parte de algunos miembros de la familia.

Como se puede ver, este antecedente se considera relevante ya que destaca a la profesionalización como un gran desafío por superar, teniendo en cuenta que una de las consecuencias de no implementarlo puede llegar a ser la desaparición de la empresa.

Belausteguigoitia Ruis (2012) concluye que aproximadamente una de cada tres empresas familiares pasa a la siguiente generación, lo que indica que la sucesión es la prueba de fuego para este tipo de organizaciones.

Este antecedente resulta relevante para esta investigación, ya que destaca a la sucesión como una causa de muerte en las empresas familiares.

Como conclusión del trabajo realizado por Lucero Bingas (2017), se destacó la importancia de los profesionales que acompañan los procesos de profesionalización y la necesidad de interdisciplinariedad. Si bien, el protocolo es elaborado por la familia empresaria, el rol del profesional es primordial. En empresas muy complejas por su dimensión y composición de sus partes y etapas, la participación de distintos profesionales, como contadores, abogados, administradores, psicólogos y demás, es fundamental para un correcto abordaje del instrumento.

Este antecedente fue incluido como relevante para destacar el rol y la importancia del contador en los procesos de profesionalización en las empresas familiares.

Problema de investigación

En base a este desarrollo se desprende que la problemática por la falta de profesionalización en las empresas familiares puede ser una causal de múltiples conflictos, inclusive puede provocar consecuencias financieras y económicas que hasta podría llevarlas a su muerte prematura. Entonces, ¿la falta de profesionalización causa la muerte prematura en las empresas familiares? ¿Qué conflictos conlleva la falta de profesionalización? ¿Es imprescindible la existencia de un protocolo familiar?

Aunque no pueda afirmarse que la falta de profesionalización sea un factor que provoque directamente la muerte, es importante estudiar a los procesos de profesionalización como una necesidad para aumentar la competitividad y productividad de empresas familiares.

Los resultados de esta investigación quedarán como antecedentes para aquellos interesados en conocer la relación que existe entre la falta de profesionalización y la probabilidad de muerte prematura en las empresas familiares saenzpeñenses.

Objetivo general:

Determinar si la falta de profesionalización es causal de la muerte prematura de las empresas familiares comerciales de la Ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco en el año 2020.

Objetivos específicos:

- Identificar si las empresas vivas aplican o consideran aplicar métodos de profesionalización.
- Determinar los conflictos que existen en las empresas familiares vivas que no se profesionalizan.
- Analizar la participación del contador público en los procesos de profesionalización de las empresas familiares.

Métodos

Diseño

El alcance de la presente investigación fue de tipo descriptivo, se detallaron distintas causas del fenómeno de la profesionalización de las empresas familiares y la importancia que tiene en la supervivencia de este tipo de empresas del sector comercial de la ciudad de Presidencia, Roque Sáenz Peña, Chaco.

El enfoque fue cualitativo realizando estudios de casos en profundidad para obtener una investigación completa de la problemática planteada.

El diseño del trabajo fue no experimental ya que se observó el fenómeno sin alterar las variables, y de tipo transversal porque se recolectaron datos en un momento único para cada participante.

Participantes

La población estuvo conformada por empresas familiares del sector comercial de la Ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo conseguir un registro de todas las empresas familiares de la ciudad, y por lo tanto, ni bien se encontró un caso que podía utilizarse, el mismo se utilizó.

La muestra estuvo conformada por cinco casos de empresas familiares del sector comercial de la ciudad:

Participante 1: sociedad anónima simplificada integrada por tres hermanos, dedicada a la venta mayorista y minorista de fiambres, lácteos y artículos de almacén.

Participante 2: sociedad de responsabilidad limitada integrada por la madre de familia y sus dos hijos. El rubro principal es la venta de artículos para el hogar.

Participante 3: sociedad de responsabilidad limitada actualmente en manos de la segunda y tercera generación, cuya actividad es la venta de materiales de construcción, artículos de ferretería y servicios de transporte de carga.

Participante 4: sociedad de responsabilidad limitada compuesta por dos hermanos, únicos socios, dedicada a la venta de artículos para el hogar.

Participante 5: sociedad de responsabilidad limitada integrada por la madre de familia y sus hijos, su actividad principal es la venta minorista de artículos de ferretería y materiales eléctricos.

Instrumentos

Atento a las circunstancias inéditas producidas por la pandemia del COVID 19, no se ha podido acceder a casos de empresas familiares que cumplan los requisitos para alcanzar el objetivo del presente documento. Se contactó a grupos cercanos para intentar obtener los contactos de personas que hayan sido propietarias de empresas familiares que dejaron de existir. Como no se pudo tener acceso a ninguna empresa muerta, se relevaron todos casos de empresas existentes.

Para este caso se profundizó sobre la dificultad de la falta de profesionalización en empresas familiares y que tan probable consideran que esto sea un factor desencadenante hacia su muerte prematura.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos y un tipo de entrevista en profundidad para recopilar la información, dirigida a empresas familiares vivas. Previo a la entrevista, se procedió a la lectura y firma del consentimiento informado a cada uno de los participantes (Anexo I).

La entrevista cuenta con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructuradas, elaborada con anterioridad (Anexo II). La conversación fue realizada mediante medios electrónicos y posteriormente transcrita.

Análisis de datos

Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes y luego se realizó una descripción de cada una de éstas desde un punto de vista general para mostrar una breve historia de la empresa, a modo de contextualizar la situación.

La información obtenida de cada uno de los temas propuestos se sistematizó de manera comparativa para tener en cuenta los diversos objetivos específicos establecidos.

Se identificaron las distintas herramientas de profesionalización aplicadas o con intención de ser aplicadas por las empresas de la muestra.

Se determinaron las distintas problemáticas presentes en las empresas familiares de la muestra que no se profesionalizan.

Se determinó la consideración sobre la participación del contador público en los procesos de profesionalización.

Finalmente se analizó la información sistematizada comparando todos los casos y determinando cuales respondieron a los objetivos específicos de la problemática planteada.

Resultados

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de las 5 (cinco) entrevistas realizadas. Las empresas familiares entrevistadas fueron las siguientes:

Tabla 2: Descripción de los participantes.

Características	Participantes				
	Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5
Figura social	Sociedad anónima simplificada (S.A.S).	Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L).	Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L).	Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L).	Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L)
Actividad	Venta al por menor y por mayor de productos de almacén.	Venta de artículos para el hogar.	Venta minorista de materiales de construcción, artículos de ferretería y servicios de transporte de carga.	Venta de artículos para el hogar.	Venta minorista de artículos de ferretería y materiales eléctricos.
Composición familiar	Integrada por tres hermanos. Fue fundada por su abuelo paterno, y luego en los años 70 se incorpora su padre a la empresa pero fallece a muy temprana edad y los hermanos deciden seguir con la marcha de la misma.	Fue fundada por el padre de familia en 1982, quien luego cede a su esposa el 50% de las acciones y a sus dos hijos el 25% de las acciones a cada uno. El fundador sigue siendo quién se encuentra al mando de la empresa, pero planea retirarse pronto dejándola en manos de sus hijos.	Fue fundada en 1969 por el abuelo materno y la ayuda de su esposa, en el mismo lugar donde funciona la empresa en la actualidad. Se encuentran trabajando en la empresa la hija sucesora, su esposo y sus tres hijos, nietos del fundador.	Fundada en 1995 por dos hermanos que ante la necesidad económica decidieron emprender un negocio. Se encuentran en la primera etapa de vida. No hay otros familiares trabajando en la organización.	La misma cuenta con una sede central y una sucursal. Fundada de 1979 por tres hermanos, luego uno de ellos compra las acciones de todo quedando como dueño junto a su esposa. Actualmente la esposa y sus cuatro hijos se encuentran atravesando el proceso de sucesión, ya que el fundador falleció.
Generación	Tercera.	Primera y segunda.	Segunda y tercera.	Primera.	Primera y segunda.
Antigüedad	70 años.	38 años.	51 años.	25 años.	41 años.
Cantidad de empleados	3 (tres).	1 (uno).	13 (trece).	6 (seis).	11 (once).

Fuente: elaboración propia

Aplicación de métodos de profesionalización y protocolo familiar en las empresas familiares

Como primera medida, se indagó sobre las herramientas de profesionalización que aplican o aplicarían en un futuro. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 3: *Aplicación actual o futura de herramientas de profesionalización.*

Herramientas de profesionalización	Participantes										
	N° 1		N° 2		N° 3		N° 4		N° 5		
	Actual	Futuro	Actual	Futuro	Actual	Futuro	Actual	Futuro	Actual	Futuro	
Asamblea familiar	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Asamblea de accionistas	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Consejo de administración	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Reuniones formales	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	Si	Si
División de tareas	No	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
Control interno	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	Si	Si
Formalización de procedimientos	No	Si	No	Si	No	No	No	Si	No	Si	Si
Control de gestión	No	Si	No	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si
Políticas de RRHH	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	Si	Si

Fuente: elaboración propia

Es posible observar al respecto los siguientes resultados:

- Los participantes 1, 2, y 3 manifestaron que no aplican los procesos de profesionalización por desconocimiento sobre el tema.
- El participante 4 y 5 se encuentra en vías de profesionalización, ya que el primero atraviesa un estado crítico, con conflictos económicos, financieros y familiares, al borde de la muerte.

Luego, se indagó si las empresas contaban con un protocolo familiar o pensaban en un futuro elaborar el mismo. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 4: *Protocolo familiar.*

Protocolo familiar	Participantes				
	N° 1	N° 2	N° 3	N° 4	N° 5
Aplica protocolo	No	No	No	No	No
Considera aplicarlo en el futuro	Si	No	No	Si	Si
Se asesoraron con profesionales especialistas	No	No	No	Si	Si

Fuente: elaboración propia

En base a lo expuesto, se puede destacar:

- El participante 5 expresó que se asesoraron con profesionales especializados en protocolo familiar para iniciar su elaboración, ya que al fallecer el fundador se encuentra atravesando el proceso de sucesión.
- Asimismo, se preguntó si al no contar con un protocolo familiar, planeaban su retiro o alguna vez pensaron sobre ello. Las respuestas de casi todos los participantes fueron que no pensaban ni planeaban su retiro, solo el participante 2 expresó que piensa retirarse pronto, y es un tema que le preocupa, ya que no quiere hacer diferencias con sus hijos y no sabe cómo abordar el tema.

Además, luego de dialogar sobre las herramientas de profesionalización, se les preguntó a los empresarios si creían que la falta de la aplicación de las mismas, podría ser una causal de la muerte prematura de sus empresas. Sus respuestas fueron sistematizadas en la tabla 3 a continuación:

Tabla 5: *Apreciación de los participantes sobre la profesionalización y su causal de muerte.*

	Participantes				
	N° 1	N° 2	N° 3	N° 4	N° 5
La ausencia de profesionalización es causal de muerte	Si	No	No	Si	Si

Fuente: elaboración propia

En virtud de los resultados, se puede observar en general que casi la totalidad de los participantes reconocieron la importancia de la profesionalización, para su subsistencia y crecimiento, y por ello consideran en un futuro aplicar métodos de profesionalización.

Conflictos en empresas familiares que no se profesionalizan

Se buscó determinar cuáles son los conflictos que existen en las empresas familiares que no se profesionalizan, los resultados de las entrevistas realizadas fueron:

Tabla 6: *Conflictos en empresas familiares.*

Conflictos	Participantes				
	Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5
Criterios de remuneración para familiares	No	No	No	No	No
Definición precisa de puestos	No	No	Si	No	Si
Falta de diseño de puestos para familiares	Si	Si	Si	Si	Si
Políticas sobre contratación de parientes	No	No	No	No	Si
Evaluaciones de desempeño	No	No	No	No	No
Sucesores profesionales	Si	No	No	No	Si
Falta de personal profesional	Si	Si	Si	No	No
Falta de un plan de sucesión	Si	Si	Si	Si	Si
Remuneraciones inadecuadas	Si	Si	No	Si	Si
Superposición de sistemas	Si	Si	Si	Si	Si
Comportamientos inconsistentes	Si	Si	Si	Si	Si
Mala comunicación	No	Si	No	Si	Si
Falta de estructura formal	Si	Si	Si	Si	Si
Falta de delegación de autoridad	No	Si	No	Si	No
Económicos y financieros	No	No	No	Si	No

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, los resultados en general indican que, casi en la totalidad de las empresas, los conflictos surgen de una falta de definición precisa de los puestos y de evaluaciones de desempeño para la selección de los familiares idóneos a cubrirlos.

También, se destaca como resultado que todos los participantes presentan falta de criterio para la remuneración de los familiares que trabajan en la empresa, provocando problemas entre los familiares y consecuencias económicas.

Participación del contador público en los procesos de profesionalización en las empresas familiares

Respecto a la participación del contador público en los procesos de profesionalización de las empresas familiares, se les preguntó si el contador participaba en el desarrollo de los puestos de trabajo para los familiares que trabajan o pretenden trabajar en la empresa familiar. Dicha entrevista arrojó los siguientes resultados:

- Los participantes 1, 2, 3 y 4 respondieron que el contador no participa, ya que no tienen una definición clara de los puestos.
- El participante 5 expresó que se encuentra en vías de implementación el diseño de puestos de los familiares que pretenden trabajar en la empresa y será realizado por un equipo interdisciplinario de profesionales, conducido por una abogada especialista en la materia.

Sin embargo, los participantes 3, 4 y 5 respondieron que al no contar con un protocolo familiar, el contador muchas veces actúa como mediador e intermediario en la resolución de conflictos entre la empresa y la familia.

Entonces, el contador público podría contribuir en los procesos de profesionalización desarrollando un correcto management y en el diseño de los puestos de trabajo para que los mismos sean ocupados por personas capacitadas para desarrollar su función.

Discusión

Interpretación de los resultados

El objetivo del presente trabajo de investigación se basa en determinar si la ausencia de aplicación de procesos de profesionalización en las empresas familiares de la Ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco en el año 2020 puede conducirlos a una muerte prematura.

La importancia del análisis radica en la preponderancia que tienen las mismas a nivel de las economías mundiales, representando, tal como indican Escate Terrones et al. (2016) el 85,20% de las empresas privadas de Latinoamérica, siendo partes esenciales para el crecimiento y desarrollo económico de los países.

Las empresas familiares deben lidiar con retos más complejos que el resto de organizaciones empresariales no familiares, no solo a la hora de mantener y preservar los valores familiares, sino que también deben poder adaptarse y responder eficientemente al entorno competitivo para afrontar el desafío de sobrevivir generación tras generación, puesto que como indica Belausteguigoitia Ruis, (2012) un 33% de empresas familiares mueren durante el proceso de sucesión.

Con el correr del tiempo, los investigadores han realizado diferentes tipos de trabajos con la finalidad de indicar fórmulas o acciones a seguir por parte de las empresas familiares para que éstas no se queden en el camino cuando intentan atravesar las etapas de crisis que se le presentan durante su desarrollo.

En concordancia con ellos y para que las empresas logren sus objetivos de continuidad es necesario considerar la aplicación de un sistema de profesionalización. Este proceso será considerado como ventaja competitiva logrando a través de él un cambio de mentalidad en las empresas familiares mediante la implementación de una especialización formal en sus estructuras. A pesar de la importancia mencionada, en las empresas familiares saenzpeñenses ha sido posible identificar que la mayoría de las empresas no aplican herramientas de profesionalización en la actualidad, contradiciéndose con los resultados que se desprenden de la investigación de Escate Terrones et al. (2016) la que indica que el 60% de las empresas familiares se encontraban haciendo uso de herramientas para profesionalizar su estructura.

Respecto de dichos elementos analizados, relacionándolos con los conflictos verificados y junto con la posibilidad de su aplicación, es posible inferir sobre ellos:

- División de tareas: no todas las empresas lo aplican, esto trae aparejado el conflicto de una falta de definición de los puestos de trabajo, pero a pesar de ello todas consideran aplicarlo en el futuro.
- Formalización de procedimientos: tampoco está presente en las empresas de la muestra, lo que se traduce en la ausencia de una estructura formal y a pesar de ello solo el 80% considera llevarlo adelante en el futuro.
- Control de gestión: solo una de las empresas entrevistadas aplica control de gestión en la actualidad, el resto no aplica repercutiendo en los conflictos de mala comunicación y superposición de sistemas. Solo una de las empresas no considera su aplicación en un futuro.
- Políticas explícitas de recursos humanos: en la actualidad no se verifican en las empresas de la muestra y ello está relacionado con la ausencia de políticas de ingresos de familiares, ausencia de personal profesionalizado y remuneraciones inadecuadas. A pesar de los conflictos sólo el 40% lo aplicaría a futuro.

A la hora de verificar la aplicación de profesionalización en las empresas familiares es necesario conocer los conflictos que cada una posee, no solo para identificar aquellos que deben resolverse sino para determinar los que son inherentes a ellas y sacar el mejor provecho, transformándolos en una ventaja. La razón de trabajar en los conflictos es porque resultan factores claves para permitir la continuidad de las empresas en la medida en que no se implementen propuestas de solución a dichas cuestiones.

Las fallas planteadas y analizadas como motivos que podrían hacer peligrar la vida de las empresas familiares en este trabajo de investigación son 15, se indican a continuación aquellas que se presentan de manera unánime en todas las empresas de la muestra utilizada y se sugiere acción a aplicar:

- Falta de criterios de remuneración para familiares: para solucionar este conflicto será necesario establecer un sistema de remuneraciones que brinde los incentivos adecuados para todos los integrantes que trabajen en la empresa, que dependan de su desempeño y no de sus vínculos con la familia.

- Falta de diseño de puestos para familiares: para afrontarlo se deben diseñar y aplicar políticas de ingresos, permanencia y egresos de la empresa, para los miembros de la familia interesados. El contenido difiere de una empresa familiar a otra, es decir, no hay un conjunto de reglas correctas que sea aplicable a todas.
- Falta de evaluaciones de desempeño: el realizar periódicamente evaluaciones de desempeño a todo el personal, familiar y no, permite recibir una retroalimentación no solo sobre el desempeño del personal sino también una orientación sobre cómo mejorar los resultados. De ello pueden surgir, rotación de puestos, capacitaciones y hasta aumentos de sueldos.
- Falta de un plan de sucesión: para sortear este conflicto se debe diseñar y elaborar un plan de sucesión empresarial dentro del protocolo familiar, el mismo para ser exitoso deberá considerar algunos aspectos que se consideran a continuación:
 - Anunciar oportunamente el retiro.
 - Hacer planes para el retiro.
 - Asesorarse con un equipo interdisciplinario de profesionales.
- Superposición de sistemas: para minimizar la complejidad que genera a la estructura la variable familia incorporando las emociones y los asuntos de la familia a la empresa se deben establecer órganos de gobierno sólidos.
- Comportamientos inconsistentes: es muy importante distinguir la familia de la empresa, no tomar decisiones del tipo estratégicas durante reuniones familiares, aplicando un protocolo familiar para la definición de decisiones.
- Falta de estructura formal: a medida que la empresa vaya creciendo será necesario que la estructura vaya amoldándose a las necesidades; la profesionalización de los miembros, un organigrama, manuales de procedimientos, entre otras podrán lograrlo.

Este trabajo permite precisar que la toma de decisiones desorganizada y no enfocada es uno de los conflictos que existen para las empresas familiares, destruyendo el horizonte de los objetivos empresariales. Así como también, existen conflictos internos entre los miembros de las empresas familiares, convirtiéndose en grietas irreparables y que a través del tiempo lleva a la ruptura de vínculos familiares e incluso podría provocar la muerte de la

empresa familiar. Como muestra el autor Belausteguigoitia Ruis, (2012), las empresas tienen serios conflictos a la hora de fijar los límites entre familia, propiedad y empresa. Como resuelve el modelo de los 3 círculos, es necesario tener en cuenta que cada subsistema debe funcionar independientemente, pero completándose con los otros para lograr un objetivo general integrado. El protocolo familiar sería el proceso que fije los límites entre los subsistemas.

Para asegurar la transición generacional, el protocolo familiar ayudará a cumplir con ese desafío. Es posible observar en los resultados obtenidos que el 100% de las empresas no lleva a cabo un plan de sucesión.

Un protocolo familiar, debe ser realizado a través de un diálogo, consensuado y armónico, donde participe toda la familia voluntariamente, para que este contribuya de manera eficaz a la paz familiar y a la continuidad y prosperidad de la empresa familiar y como se puede observar en los resultados, 3 de 5 de empresas familiares analizadas considera su importancia y aplicación. Cabe destacar que el instrumento debe ser realizado por una persona con conocimientos del tema y diseñado a la medida de cada empresa y es por ello que 2 de esas empresas ya cuentan con apoyo de profesionales para poder realizarlo de manera correcta. El protocolo familiar no debe ser ni breve, que deje de lado aspectos importantes para el desarrollo de la gestión del sistema integrado entre familia y empresa, ni tan extenso o minucioso que haya que consultarlo permanentemente, inclusive para asuntos triviales.

Desarrollando el protocolo se debe prever la elaboración de un plan de sucesión. Es uno de los puntos más críticos en las empresas familiares, por la poca preparación y atención al tema como tal. Se identifica, en los resultados que, en las empresas familiares, no cuenta con un plan de sucesión, aun cuando estuviera presente el tema, es de manera verbal y no planificado.

Los fundadores, en los comienzos de la empresa, al ser jóvenes se centran en la producción, la oferta y la demanda, y dejan de lado los procesos internos. En otras palabras, ante su ansiedad por generar ganancias en el corto plazo, se olvidan de la importancia que tiene una gestión interna para subsistir en el largo plazo. Es ahí cuando a medida que la empresa crece, aumenta los conflictos que hay que enfrentar de manera profesional para evitar la muerte.

Es posible afirmar en concordancia con Gaona Tamez et al. (2019), que la eficacia del protocolo depende de la seriedad y profesionalidad con la que se lo confeccione, convirtiéndose en una herramienta de vital importancia a la hora de prevenir y resolver conflictos, y para alcanzar y garantizar la continuidad de la empresa y lograr que trascienda por varias generaciones, ya que permite establecer de ante mano cuáles son los comportamientos a seguir o las decisiones que se deben tomar según cual fuere la situación que se presente. Éste regula la conducta de sus miembros en relación a la empresa; sus derechos y obligaciones; órganos de gobierno; la propiedad; plan de sucesión y otras particularidades que surjan de sus propias culturas organizacionales.

El rol del contador público se encuentra cada vez más en aumento, no solo en las empresas sino en las familias mismas, dada su versatilidad y amplios conocimientos sobre distintos temas. Lo referido a normativas internas, manuales de procesos, canales de comunicación, desarrollo de puestos, son competencias de profesionales en Administración de Empresas o de Recursos Humanos, o como indican en el trabajo de investigación de Lucero Bingas (2017) de un equipo interdisciplinario. Sin embargo, es necesario resaltar que en pequeñas y medianas empresas es el contador quien suele ocuparse de esos temas, aseveración que puede observarse en los resultados obtenidos, al indicar las empresas que consideran al contador como un profesional idóneo para acompañarlos en la resolución de algunos conflictos, ya que 3 de las empresas lo reconocen como mediador y una de ellas cuenta con asesoramiento de un equipo en el cual participan un contador público junto con abogados y psicólogos organizacionales.

Limitaciones y Fortalezas

Si bien se cumplen los objetivos del presente trabajo, durante el transcurso del mismo se presentaron limitaciones. Por un lado, la pandemia que se disparó durante en el primer trimestre del año y que aún continúa, sumada a las disposiciones gubernamentales nacionales, respecto del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, resultaron en complicaciones al momento de seleccionar los elementos que componen la muestra. Se utiliza entonces un tipo de muestreo accidental, en donde los participantes se seleccionan de manera casual, sin embargo, es valedero aclarar que la presente investigación se ajusta a los datos reales obtenidos y recolectados. Por otro lado, se puede indicar que la investigación se vio limitada por no contar en la muestra seleccionada con empresas muertas para poder

determinar si la falta de profesionalización las afectó o las llevó a su muerte prematura. También, se indica como eliminación a la inexistencia de trabajos de este tipo sobre las empresas locales.

Es importante destacar como fortaleza de la presente investigación, haber trabajado con una muestra compuesta por empresas de amplia trayectoria empresarial y variadas experiencias familiares, que permitió obtener resultados concluyentes. Este trabajo, en sí mismo, puede servir como antecedente para futuras investigaciones y permitirá responder a la necesidad de que se produzcan cambios de mentalidad en los empresarios de la Ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco, dada la existencia de un gran número de empresas familiares en la zona.

Conclusiones y recomendaciones

A partir de todos los resultados obtenidos en este trabajo y a los interrogantes presentados se puede concluir que, respecto al primer objetivo específico, las empresas no aplican métodos o elementos de profesionalización, pero si consideran a futuro aplicarlos.

En relación al segundo objetivo específico respecto a los conflictos que se producen por la ausencia de profesionalización en las empresas es posible mencionar la existencia de un sin número de ellos, pero respecto de los analizados en este trabajo se observa que pueden disminuirse hasta eliminarlos con la aplicación de herramientas de profesionalización.

Por lo antes expuesto se concluye que es importante la planeación de la profesionalización, tanto interna como externa, pues implica un proceso de sensibilización y disposición al cambio por parte del fundador, los integrantes de la empresa y la familia. Esta profesionalización no solo fortalece la toma de decisiones de la dirección, sino que también permite la entrada de nuevas personas que aportarán a la empresa nuevos conocimientos y prácticas empresariales. Sin embargo, eliminar la barrera de resistencia que imponen ciertos integrantes de la familia, ante la profesionalización, implica uno de los más grandes retos a los que debe hacer frente el negocio familiar. Pero el riesgo que puede existir debido a no implementar un proceso de profesionalización, cuando los conflictos representen situaciones de crisis, es la desaparición de la empresa.

Durante el desarrollo de la investigación se pudo verificar que es importante el diseño de un protocolo familiar con todas sus características y razonamientos a medida de cada

empresa familiar. Incluso la planificación de un proceso de sucesión debe estar incluido dentro del protocolo familiar, para resolver los conflictos que este proceso genere. Es importante que el instrumento se realice por escrito, para consulta y revisión periódica del mismo sirviendo de guía ante resolución de conflictos y las empresas familiares no tengan una muerte prematura.

La separación del patrimonio es una de las razones más importantes a tener en cuenta, ya que la definición de patrimonio suele resultar confusa en las empresas familiares. Para ello es necesario delimitar el patrimonio familiar del empresarial y el protocolo debe ser claro en este sentido, evitando futuras confusiones ante el crecimiento de la empresa y de la familia. También la compatibilidad de intereses familiares y empresariales son importantes ya que se puede decir que un protocolo familiar exitoso se da cuando las familias son capaces de transmitir y hacer cumplir, los valores, la misión y la visión planificada a los demás integrantes, mediante el instrumento diseñado por ellos. Cabe destacar que la comunicación interna es muy importante para la formación de la cultura organizacional. Conviene subrayar que el protocolo familiar debe definir una estructura a seguir en la gestión empresarial, ya que, al ser una empresa familiar, se confunden los roles familiares con los empresariales. Este diseño de estructura facilitará estrategias para la gestión.

Con respecto al tercer objetivo específico, sobre el rol del contador público en relación a los procesos de profesionalización, es posible indicar que cumple un papel importante, sin embargo debe participar en conjunto con los especialistas necesarios, como lo son psicólogos organizacionales, licenciados en administración y abogados especializados.

Por todo lo expuesto se concluye que, la falta de profesionalización no es determinante directo en la muerte prematura de empresas familiares, dado que los participantes de la muestra han perdurado en el tiempo sin aplicar sus herramientas. Sin embargo, se reconoce el efecto que la profesionalización tiene para que las empresas familiares puedan minimizar conflictos, evitar consecuencias negativas económicas y financieras, y aumentar la competitividad y productividad.

Recomendaciones de líneas futuras de investigación

Si bien, en este trabajo se exponen características generales, mostrando las similitudes de las empresas de familia bajo estudio, es necesario recordar y remarcar que

cada una merece un análisis individualizado y pormenorizado, dado que ellas poseen sus singularidades que la diferencian del resto, pues la cultura organizacional representa para las empresas, lo que la personalidad para los individuos, haciéndola única e irrepetible y es por ello que se recomienda como futura línea de investigación su análisis individual.

También se sugieren distintas líneas de investigación profundizando en la importancia que los conflictos planteados generan en las empresas familiares y corroborando si existe una solución acorde a la etapa o fase de vida en que se encuentre la empresa.

Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G., Grión, P., Grobocopatel, A., Gonzales Unzueta, C., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares: buenas practicas en Argentina*. Córdoba, Argentina: Editorial Paragraph S.A. Obtenido de <http://www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf>
- Belausteguigoitia Ruis, I. (2012). *Empresas familiares dinámica, equilibrio y consolidación* (Tercera ed.). Mexico: Mc graw hill.
- Campetella, O. A., Marcón, R. A., Canteros, M. A., Valdés, M., Martínez, M. S., Moglia, A. I., . . . Obregón, N. M. (2017). Empresa familiar chaqueña. Diseño de un instrumento formal "protocolo familiar" para la consolidación del desarrollo organizacional. Resistencia, Chaco, Argentina: Universidad Nacional del Nordeste. Obtenido de <http://www.eco.unne.edu.ar/wp-content/uploads/2016/10/M00813-.pdf>
- Corporación financiera internacional grupo banco mundial IFC. (2018). *Manual IFC de gobierno de empresas familiares*. Obtenido de https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/253e1374-edba-44f4-8565-5f971fdeb00f/Family_Business_Governance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mnKgFXw
- Dorero, S. (2013). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (Quinta ed.). Buenos Aires: Editorial el ateneo.
- El cronista. (18 de Junio de 2019). Empresas familiares: Techint y Tenaris destacadas en un ranking global. *El cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Empresas-familiares-Techint-y-Tenaris-destacadas-en-un-ranking-global-20190614-0002.html>
- Escate Terrones, L., Manrique Avedaño, S. M., Montes Jorado, A. P., & Paredes Giacomotti, F. D. (6 de Septiembre de 2016). Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares peruanas. Lima, Perú: Tesis de pregrado. Universidad Esan graduate school of busines. Obtenido de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1431/2018_MAFDC_16-1_03_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gaona Tamez, L., Hernandez Sandoval, R., & Aguilera Mancilla, G. (1 de Julio de 2019). *La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad*. Mexico. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica_5_2/A.3.%20La%20profesionalización%20de%20las%20empresas.pdf
- Gomez Vara de Ingaramo, G. M. (2015). Características y problemas de la sucesión de la empresa familiar desde el derecho sucesorio argentino. *Revista de Doctorado en derecho UNNE*(3), 1-26. doi:<http://dx.doi.org/10.30972/cum.03690>

- Instituto argentino de empresa familiar IADEF. (9 de Abril de 2020). *Instituto argentino de empresa familiar*. Obtenido de <https://www.iadef.org/2020/04/09/formacion-de-empresa-familiar/>
- Lucero Bingas, M. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria*. Buenos Aires: Tesis de Doctorado. Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/protocolo-familiar-gestion-empresaria.pdf>
- Lucero Bringas, M., Ribbert, E., & Goddio, C. (5 de Septiembre de 2019). *Universidad Católica de Córdoba*. Obtenido de <https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares reto al destino*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica S.A. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=dL1cEW0KML0C&oi=fnd&pg=PA12&dq=%22empresas+familiares%22+proceso+de+profesionalizaci%C3%B3n+en+argentina&ots=vFKs6zDajS&sig=xKYB8Ram1B5sE6v3t3DAIjVh1Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Guitiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista escuela de administración de negocios*(81), 149-158. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Soto Figueroa, M. (2019). *Protocolo familiar* (primera ed.). México: Instituto mexicano de contadores públicos. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=tdmVDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=empresas+familiares&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiP6ffLlrHoAhXpGLkGHXoyBOoQ6AEIUdAF#v=onepage&q&f=false>

Anexo I

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación: participante N° 4

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 Larisa Nahir, Maya Zlatanoff de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es determinar si la falta de profesionalización es causal de la muerte prematura de las empresas familiares comerciales de la Ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco en el año 2020.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 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 Larisa Nahir, Maya Zlatanoff . He sido informado (a) de que la meta de este estudio es determinar si la falta de profesionalización es causal de la muerte prematura de las empresas familiares comerciales de la Ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco en el año 2020.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos. Reconozco que la

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 Larisa Nahir Maya Zlatanoff.

Graciela b. Sabzclini [Firma] 20/05/2020
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

*Consentimiento Informado para Participantes de Investigación: participante N° 5***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 Larisa Nahir, Maya Zlatanoff de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es determinar si la falta de profesionalización es causal de la muerte prematura de las empresas familiares comerciales de la Ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco en el año 2020.

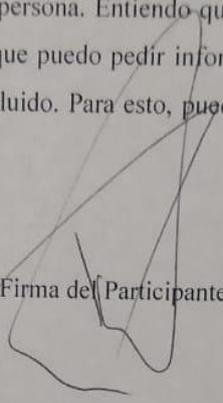
Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación 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 Larisa Nahir, Maya Zlatanoff . He sido informado (a) de que la meta de este estudio es determinar si la falta de profesionalización es causal de la muerte prematura de las empresas familiares comerciales de la Ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco en el año 2020.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 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 Larisa Nahir, Maya Zlatanoff.

Prokopik, Alejandro
Nombre del Participante


Firma del Participante

22/05/2020
Fecha

Anexo II

Entrevistas relevantes a empresas familiares vivas: participante N° 4

1. Cuento una breve historia de su empresa
-La empresa fue fundada en el año 1995, por una necesidad económica. Yo me estaba separando de mi marido y le ofrecí a mi hermano trabajar conmigo, y así empezamos el negocio.
2. ¿A qué sector económico pertenecen las empresas?
-Comercial
3. ¿Cuál es la figura social adoptada por la empresa?
-Es una sociedad de responsabilidad limitada.
4. ¿Cuál es la actividad principal?
-Venta de muebles y artículos para el hogar.
5. ¿Cuántos años de constituida tiene la empresa?
-25 años.
6. ¿Cuántos familiares poseen acciones de la empresa?
-Dos.
7. ¿En manos de quien se encuentra actualmente la propiedad de la empresa?
-Mi hermano y yo somos los dueños de la empresa.
8. ¿Cuántas generaciones se encuentran trabajando actualmente en la empresa?
-Una generación.
9. ¿Cuántos empleados no familiares trabajan en la empresa?
-Seis empleados.
10. ¿Saben el significado de los órganos de gobierno?
-Sí, conozco el significado.
11. ¿Existe un consejo o asamblea familiar?
-No, no existe.
12. ¿Cuentan con un Consejo de Administración?
-No.
13. ¿Existe una Asamblea de Accionista?
-No.
14. ¿Cómo se toman las decisiones en los órganos de gobierno?

-No tenemos órganos de gobierno. Las decisiones se toman de forma unilateral.

15. ¿Cuentan con un protocolo familiar? ¿Conocen su significado?

-No contamos con un protocolo. Si, conozco su significado.

16. ¿Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que trabajan en la organización?

-No.

17. ¿Existe un consejo de administración en el cual se incluyen a miembros ajenos a la familia?

-No.

18. ¿Existe una definición precisa de puestos y todos tienen claro, incluido los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa?

-No.

19. ¿Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa?

¿Quiénes?

-No.

20. ¿La toma de decisiones es descentralizada, se delega autoridad y responsabilidad?

-No.

21. Las decisiones tomadas por la empresa familiar ¿a quién pertenecen?

a) Una persona.

b) Varias personas. X

c) Otro:

22. ¿La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes?

¿Cuáles?

-No.

23. ¿La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa?

-A veces.

24. ¿Existe un plan de sucesión por escrito?

-No.

25. ¿Los sucesores son profesionales o tienen experiencias en otras empresas?

-No.

26. ¿Los integrantes de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas?
-No, tenemos muchos conflictos para trabajar y solucionar las diferencias.
27. ¿Los miembros de la generación mayor tienen planes para después de su retiro?
-No.
28. ¿La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla?
-Si.
29. ¿El sucedido ha determinado como y cuando se retirará de la empresa?
-No.
30. ¿El sucedido sabe cómo hará la sucesión particularmente en los temas de la propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares?
-No.
31. ¿Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión?
-No lo tenemos planeado aún.
32. ¿El sucedido ha hecho un testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a su familia?
-No.
33. ¿El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión?
-No.
34. ¿Tienen un contador interno en la empresa? ¿Reconocen su importancia?
-No tenemos contador interno dentro de la empresa. Si, reconocemos su importancia.
35. ¿Alguna vez su contador les hablo de la importancia de la profesionalización y de sus procesos?
-Sí, hemos tenido conversaciones sobre ellos. También buscamos asesoramiento de una abogada especialista.
36. ¿Su contador participa de las reuniones anuales leyendo los estados contables?
-No.

37. ¿Su contador los asesora en tema de remuneraciones o criterios para remunerar a los familiares que trabajan en la empresa?

-No.

38. ¿El contador funciona como un intermediario o mediador en cuanto a los conflictos?

-Sí, muchas veces lo hace.

39. ¿Cómo creen que impacta la profesionalización o la falta de ella en su empresa?

-Hace una diferencia muy importante.

40. ¿Piensan que en un futuro la falta de profesionalización puede llevarlas a su muerte? ¿Por qué?

-Pienso que sí, porque son muchas las competencias que hay que manejar y si no se las conoce, puede llevar a la muerte de la empresa.

41. ¿Saben de la importancia de la profesionalización en las empresas familiares? ¿Qué piensan sobre ello?

-Sí, se conoce la importancia que significa la profesionalización. Por ello se está trabajando en ello.

42. ¿Aplican procesos de profesionalización o piensan hacerlo?

a) Protocolo familiar. X

b) División de tareas. X

c) Órganos de gobierno. X

43. ¿Cómo funciona la empresa? ¿Qué conflictos tienen actualmente?

-Cuando decidimos trabajar juntos mi hermano y yo, que fue por una necesidad económica nada más en ese momento, desde el principio no se aclaró nada. Yo me separo de mi esposo y le propongo a mi hermano trabajar juntos, pero no se aclaró nada, incluso que él iba a estar al frente por una cuestión legal para que yo no esté involucrada en la AFIP por una cuestión legal de mi separación. Después, no teníamos un objetivo en común, no teníamos, no teníamos las cosas claras de decir “esto se va a retirar de la empresa, esto vamos a retirar cada uno”, nada. Yo que me fui capacitando, terminé la secundaria y luego empecé la carrera de administración de empresas, me fui dando cuenta de cosas que no eran claras. Pasó el tiempo,

esas diferencias se fueron acentuando más. Se confundía la caja, con las necesidades propias de cada uno, de las necesidades de cada familia, a costa de la empresa. Tal es así, que terminamos debiendo un montón de cosas, la empresa prácticamente quebrada y tuve que vender bienes para sacarla a flote. Incluso en un momento le propuse a mi hermano el 50% de la empresa y los bienes eran todos míos, la empresa era mía, por eso no fue claro de entrada. Sus hijos venían a la empresa y sacaban dinero de la caja y todas esas cosas. Yo al prepararme para administrar empresas, me fui dando cuenta de las cosas, entonces la brecha de los objetivos era cada vez más grande. Y a la hora de saldar las deudas, mi hermano no tenía plata, entonces yo me tuve que hacer cargo y vender propiedades.

44. ¿Tienen una idea de cómo mejorar esos conflictos?

-No sabemos cómo mejorarlos en este momento, por eso nos estamos asesorando con profesionales especialistas.

45. A los que ya atravesaron el proceso de sucesión ¿Cuáles fueron las mayores dificultades que debieron atravesar?

-No es nuestro caso.

46. ¿Cómo resuelven los conflictos que se presentan?

-No se resuelven, tenemos muchos conflictos.

47. ¿Se mezclan sistemas empresa y familia o son capaces de separarlos?

-Sí, se mezclan los sentimientos y no somos capaces de separarlos por lo que te conté anteriormente.

Entrevistas relevantes a empresas familiares vivas: participante N° 5

1. Cuente una breve historia de su empresa
-Mi papá y sus hermanos en el año 1979, abren el negocio con el rubro electricidad. Con el pasar de los años se anexo la venta de pinturas y un poco de ferretería. En el 2001 abrió una sucursal en la provincia de Corrientes con el mismo rubro. Luego poco a poco, los hermanos le vendieron las acciones a mi papa y quedo como único dueño junto a mi mamá.
2. ¿A qué sector económico pertenecen las empresas?
-Comercial
3. ¿Cuál es la figura social adoptada por la empresa?
-Es una sociedad de responsabilidad limitada.
4. ¿Cuál es la actividad principal?
-Venta minorista de ferretería y materiales eléctricos.
5. ¿Cuántos años de constituida tiene la empresa?
-41 años.
6. ¿Cuántos familiares poseen acciones de la empresa?
-Cinco.
7. ¿En manos de quien se encuentra actualmente la propiedad de la empresa?
-De mi mamá.
8. ¿Cuántas generaciones se encuentran trabajando actualmente en la empresa?
-Dos generaciones. La primera y segunda.
9. ¿Cuántos empleados no familiares trabajan en la empresa?
-Once empleados.
10. ¿Saben el significado de los órganos de gobierno?
11. ¿Existe un consejo o asamblea familiar?
-No.
-No.
¿Cuentan con un Consejo de Administración?
-No.
12. ¿Existe una Asamblea de Accionista?
-No.
13. ¿Cómo se toman las decisiones en los órganos de gobierno?

-No tenemos órganos de gobierno.

14. ¿Cuentan con un protocolo familiar? ¿Conocen su significado?

-Sí, sé el significado. No tenemos un protocolo pero estamos trabajando en ello porque no queremos que vuelva a pasar lo mismo.

15. ¿Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que trabajan en la organización?

-No.

16. ¿Existe un consejo de administración en el cual se incluyen a miembros ajenos a la familia?

-No.

17. ¿Existe una definición precisa de puestos y todos tienen claro, incluido los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa?

-Si.

18. ¿Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa?

¿Quiénes?

-No.

19. ¿La toma de decisiones es descentralizada, se delega autoridad y responsabilidad?

-No. Más que nada se delega, pero hay decisiones que a veces las tomamos entre todos y otras que no. Muchas decisiones las tomo con mi mamá, o mi hermano. Depende el nivel de decisión.

20. Las decisiones tomadas por la empresa familiar ¿a quién pertenecen?

d) Una persona.

e) Varias personas. X

f) Otro:

21. ¿La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes?

¿Cuáles?

-No.

22. ¿La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa?

-A veces. Deberíamos juntarnos más pero no lo hacemos, hay confianza en los que manejamos la empresa. Pero pienso que cuando mi mamá se retire de la empresa, van a empezar los conflictos.

23. ¿Existe un plan de sucesión por escrito?
-No.
24. ¿Los sucesores son profesionales o tienen experiencias en otras empresas?
-Sí, yo soy Ingeniero electrónico y tengo experiencia en otras empresas.
25. ¿Los integrantes de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas?
-Si.
26. ¿Los miembros de la generación mayor tienen planes para después de su retiro?
-No.
27. ¿La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla?
-Si.
28. ¿El sucedido ha determinado como y cuando se retirará de la empresa?
-No. Pero vamos a ver qué pasa después de la cuarentena, porque queremos priorizar su salud.
29. ¿El sucedido sabe cómo hará la sucesión particularmente en los temas de la propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares?
-No.
30. ¿Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión?
-No hay plan.
31. ¿El sucedido ha hecho un testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a su familia?
-No.
32. ¿El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión?
-No.
33. ¿Tienen un contador interno en la empresa? ¿Reconocen su importancia?
-No tenemos contador interno dentro de la empresa. Si, reconocemos su importancia.
34. ¿Alguna vez su contador les hablo de la importancia de la profesionalización y de sus procesos?

-Sí, hemos tenido charlas sobre la importancia de un intermediario profesional.

35. ¿Su contador participa de las reuniones anuales leyendo los estados contables?

-No.

36. ¿Su contador los asesora en tema de remuneraciones o criterios para remunerar a los familiares que trabajan en la empresa?

-No. Eso es decisión de la empresa.

37. ¿El contador funciona como un intermediario o mediador en cuanto a los conflictos?

-Sí, lo hizo algunas veces.

38. ¿Cómo creen que impacta la profesionalización o la falta de ella en su empresa?

-Para mí, yo creo que no es lo mismo que te lo diga alguien externo a que te lo diga un socio que es parte. Se cambia la visión de lo que se está hablando, porque por más que uno va teniendo más experiencia y puede ver cómo se pueden ir arreglando las cosas, creo que es importante que las cosas se hagan de una forma más profesional. Creo que está bueno profesionalizar ciertas cosas de la empresa.

39. ¿Piensan que en un futuro la falta de profesionalización puede llevarlas a su muerte? ¿Por qué?

-Sí, totalmente. Yo pienso que si no se busca a alguien que organice, la empresa muere. Es imposible que la empresa siga así.

40. ¿Saben de la importancia de la profesionalización en las empresas familiares? ¿Qué piensan sobre ello?

-Sí, estamos trabajando en eso. Ya consultamos con una profesional especialista en el tema, pero con lo de la pandemia se frenó eso. Pienso que sin eso, no podemos crecer.

41. ¿Aplican procesos de profesionalización o piensan hacerlo?

- a) Protocolo familiar. X
- b) División de tareas. X
- c) Órganos de gobierno.

42. ¿Cómo funciona la empresa? ¿Qué conflictos tienen actualmente?

-Los conflictos que más tenemos es sobre la toma de decisiones, eso es lo más conflictivo, pienso que pasa mucho por el miedo. Si bien la empresa era solvente cuando muere mi papá, la sucursal no tenía muchas ventas, era mala la organización y muchas cosas, generaba conflictos. Pienso que lo más difícil, cuando muere mi papa y yo me hago cargo de la empresa fue lo más difícil la toma de decisiones, porque al momento de la tomarlas todos buscan un bien común pero el tema viene después. En el momento parece que no, pero después aparecen ciertas diferencias y empiezan a recriminarte porque se hicieron las cosas de tal manera y en el momento uno piensa en hacer lo mejor, no se piensa en si estás perjudicando al otro o a vos. Por lo menos es así como nos manejamos nosotros. A la corta o a la larga vienen los conflictos. También conflictos organizacionales, al no estar armado nada depende mucho de la persona, de la personalidad, se depende de muchos otros factores al no tener nada preparado para ese momento. Yo no tenía experiencia trabajando en la empresa de mi papa, trabajaba en otra empresa como ingeniero. Pero si, seis meses antes de que muera pude tener un poco más de contacto con mi papa y con el negocio, y pude ver más o menos como se manejaba, pero muy poco, ya que yo le había dicho a mi padre que no me iba a dedicar a la empresa, que no quería trabajar de eso. Mi hermano arrancó todo un proceso para entrar a la sucursal, arrancó limpiando, acomodando cosas y de a poco le fui dando responsabilidades hasta que en un momento yo llegue a estar colapsado con el negocio y le di para que él esté al frente de la sucursal y mi mamá estuvo meses recriminándome de que porque había tomado esa decisión. Obviamente, mi hermano se enojó mucho conmigo al principio pero fue lo que considere más apropiado. También es un problema la remuneración, siento que es otro de los puntos que tenemos que regular, porque no es fácil, no es equitativo, yo pienso que no muchas personas pueden vivir de este negocio, entonces es una de las cosas que tendríamos que negociar a ver si me conviene o no seguir. Mis hermanas no trabajan en la empresa pero si tienen su remuneración. Yo tengo muchas ganas de abrir otra sucursal y mi hermano también, pero no tenemos claras en qué condiciones

la abriríamos ya que mi hermanas no trabajan en la empresa. Por lo menos nos tendríamos que juntar para ver si podríamos usar el nombre, para mi si hay más participantes hay que crecer, si querés cobrar tenés que venir a trabajar o saber que al final del año vas a tener un poco ganancia.

43. ¿Tienen una idea de cómo mejorar esos conflictos?

- me parece que ir adelantado las cosas con tiempo, armar un protocolo, eso evita muchos conflictos que genera la toma de decisiones.

-A los que ya atravesaron el proceso de sucesión ¿Cuáles fueron las mayores dificultades que debieron atravesar?

-Lo conteste en la pregunta anterior.

44. ¿Cómo resuelven los conflictos que se presentan?

-Muchas veces hablando, pero tenemos muchos sin resolver.

45. ¿Se mezclan sistemas empresa y familia o son capaces de separarlos?

-Sí, mi mamá mezcla muchos los sentimientos y le cuesta tomar decisiones.