

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

Falta de profesionalización y muerte prematura de empresas familiares

Lack of professionalization and premature death of family businesses

Autor: Fossaroli Luciana Andrea

Legajo: VCPB09674

DNI: 32.599.642

Director de TFG: Márquez Agustín

Bell Ville, Córdoba

2020

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	3
Métodos	17
<i>Diseño</i>	17
<i>Participantes</i>	17
<i>Instrumentos</i>	18
<i>Análisis de datos</i>	19
Resultados	20
<i>Las empresas familiares y su impacto en la economía local</i>	20
<i>Aplicación de herramientas de profesionalización</i>	22
<i>Dificultades en pymes no profesionalizadas y su probabilidad de muerte</i>	23
<i>Aportes de un contador público en el proceso de profesionalización</i>	25
Discusión	27
Referencias	34
Anexo I	37
<i>Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación</i>	37

Resumen

El presente trabajo refleja el desarrollo de una investigación que buscó determinar si la falta de profesionalización es la principal razón que lleva a la declinación y eventual extinción de empresas familiares en Bell Ville, en el año 2020. La investigación fue de alcance descriptivo, cualitativo y no experimental. Se analizó una muestra de cinco empresas familiares de la localidad, utilizando como instrumento la entrevista. Los resultados indicaron que la mayoría de las empresas familiares en Bell Ville no se profesionalizan, presentando una gran cantidad de dificultades y diferenciándose de aquellas que si lo hacen, ya que estas últimas evidencian menos problemas. Los empresarios reconocen que esta ausencia, es causa posible de su eventual cierre. Los propietarios hicieron énfasis en que la falta de información sobre las herramientas de profesionalización y sus beneficios, sumado al miedo a realizar cambios en la empresa, es lo que lleva principalmente a las pymes familiares a no profesionalizarse.

Palabras claves: Empresa, familia, profesionalización.

Abstract

The present work reflects the development of an investigation that sought to determine if the lack of professionalization is the main reason that leads to the decline and eventual extinction of family businesses in Bell Ville, in the year 2020. The investigation was descriptive, qualitative and not experimental. A sample of five local family businesses was analyzed, using the interview as an instrument. The results indicated that the majority of family businesses in Bell Ville are not professionalized, presenting a great number of difficulties and differing from those that do, since the latter show fewer problems. Employers recognize that this absence is a possible cause of its eventual closure. The owners emphasized that the lack of information about professionalization tools and their benefits, added to the fear of making changes in the company, is what mainly leads family SMEs to not professionalize.

Keywords: Company, family, professionalization.

Introducción

Las empresas familiares cumplen un rol fundamental y trascienden en la economía del mundo. Puig Castán (2016) señala que esto se debe al gran porcentaje de participación que tienen en el mercado empresarial, generando nuevos puestos de trabajo e incrementando la riqueza del Producto Bruto Interno (PBI) mundial. En el mundo aproximadamente el 65% del total de empresas corresponden a organizaciones familiares, el 65% de los puestos de trabajo es creado por ellas así como el 70 % del PBI.

Según fundamenta Carrero Armengol (2016) en España las empresas familiares rondan en un 83%, dentro del ámbito empresarial, superan los dos millones y medio el número de estas empresas, ocupándose de manera aproximada del 67% del empleo en el sector privado y originando de manera aproximada el 57% del PBI.

Independientemente de la influencia que las organizaciones familiares generen, no es posible dar una definición exacta de éstas, pero Gallo (1995) citado por Puig Castán (2016), concluye que se está en presencia de una empresa familiar cuando la participación que tiene la familia en el capital o control de la empresa es mayoritaria; el poder de gestión está llevado a cabo por miembros de la familia y su objetivo a largo plazo es permanecer en el tiempo para ser transmitida a otras generaciones.

Las características de las empresas familiares varían según cada caso, Carrero Armengol (2016) delimita como factor común las siguientes:

- La familia tiene una participación mayoritaria en la propiedad.
- La gestión y el gobierno es liderada por la familia.
- Tienen tendencia a transmitir los valores empresariales de la familia y lograr continuidad de la empresa generaciones tras generaciones.

Las organizaciones familiares cuentan con una serie de ventajas/fortalezas como así también de desventajas/debilidades. Carrero Armengol (2016) y Sainz (2015) citan algunas de ellas:

Ventajas / Fortalezas:

- Buscan la continuidad en el tiempo, generación tras generación, sucesión de conocimientos y estrategias que las orientan bien en el mercado.
- Existe un sentido de pertenencia y unidad por parte de los miembros, como así también un punto de vista común que es la lucha por el éxito de la empresa.
- Existe un vínculo de amistad entre empleados y directivos, logrando así un ambiente de trabajo basado en la verdad, compañerismo y respeto; lo que conlleva a la permanencia en los puestos de trabajo.
- Existe un mayor compromiso y dedicación, dispuestos a dar lo mejor de sí. Al ser familia lo que también logran es la autofinanciación y reinversión para el crecimiento de la empresa.
- La atención que brindan a los clientes es de manera cordial, lo que genera confianza y mayor reputación en el mercado.
- La cabeza de estas empresas es probable que sea un propietario, lo que genera libertad de movimientos y decisiones ágiles, logrando flexibilidad competitiva.
- En determinadas situaciones cuentan con beneficios fiscales.

Desventajas / Amenazas:

- Si se necesita un directivo no familiar, es difícil atraer y mantener uno eficiente.
- Existe dificultad de acceso a las fuentes de financiación y si bien se autofinancian muchas veces esto puede acarrear problemas en el futuro.

- Se dan complicaciones e incoherencias remunerativas y de beneficios entre familiares y no familiares.
- Es común que los miembros de la empresa cuenten con poca formación y experiencia, es decir que solo están ahí por ser familia y no por su idoneidad. Esto se ve altamente reflejado en la responsabilidad directiva.
- Existe la dificultad de no saber diferenciar la vida privada de la profesional, ello provoca conflictos graves.
- Surgen inconvenientes en la venta de acciones propias y por la incorporación de nuevos socios externos.
- Se trata de una gestión conservadora, contraria a asumir riesgos necesarios para el crecimiento.
- Al momento de plantear el organigrama directivo, cargos de responsabilidades y el consejo de administración puede ser un gran problema.
- Los herederos pueden no querer seguir con la empresa y cae en manos de un gestor profesional, pero ya nada es igual, se pierde el control.

Emprender un negocio familiar, según remarcó Gutiérrez Olvera (2015), es una de las mejores alternativas consideradas por los gobiernos para mejorar el crecimiento económico, tanto del emprendedor en particular como para toda la comunidad. Las empresas familiares crecen a un nivel acelerado y con ello la economía. Por su parte el emprendedor decide tomar esa iniciativa con el fin de crecer económicamente, mejorar su calidad de vida y dejar de ser dependiente.

Por su parte Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016) concluyeron que las empresas familiares son cada vez más claves en los procesos de globalización en la economía, esto se debe a su capacidad de emprendimiento y a su motor generador de

empleo. Por esa razón es que estas organizaciones son consideradas como motores de crecimiento y generadoras de valor agregado.

Las empresas familiares cuentan con una serie de similitudes respecto de las no familiares, como por ejemplo el deseo de crecer económica y financieramente, pero también es posible encontrar varias diferencias entre ellas. Dentro de estas últimas existen algunas que son comunes en todas; la característica más distintiva de las empresas familiares es la presencia de familiares en el mando y su dificultad de perdurar en el tiempo.

En comparación con las empresas no familiares existe un gran porcentaje de empresas familiares en el mundo, normalmente las compañías familiares son pequeñas y medianas empresas (Pymes), pero Peterson Whithorn (2015) remarca que las compañías más grandes del mundo y de prestigiosas marcas son las que tienen raíces familiares profundamente arraigadas, logrando una armonía entre empresa-familia durante muchas generaciones, como por ejemplo lo son BMW y Walmart.

Ruiz González (2016) señala que la empresa multimillonaria Walmart es una referente en cuanto a la subsistencia y crecimiento continuo de las empresas familiares. Esta organización fue fundada por Sam Walton en el año 1962, donde hoy sus dueños son sus cuatro hijos y sus tres sobrinos, herederos de esta organización multinacional.

Las empresas familiares se enfrentan a grandes dificultades, según Molina Parra, Botero Botero y Montoya Monsalve (2016) estas surgen de situaciones naturales a este tipo de empresa, es decir de entremezclar los 3 sistemas, donde una misma persona es propietario, es familiar y actúa en la gestión de la empresa.

Para lograr la continuidad, crecimiento y resolver problemas en una empresa familiar, Molina Parra, Botero Botero y Montoya Monsalve (2016) citan el clásico

modelo de los 3 círculos de Davis y Tagiuri (1982) y hacen referencia a que de la interacción entre familia, empresa y propiedad surgen otros subsistemas. El modelo se muestra en la siguiente figura:

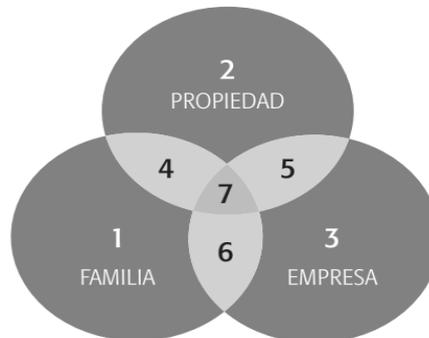


Figura 1. Sistemas de la empresa familiar.

Fuente: Molina Parra, Botero Botero y Montoya Monsalve (2016) en base a Davis y Tagiuri (1982).

Los subgrupos que surgen del modelo de los tres círculos, según Molina Parra, Botero Botero, y Montoya Monsalve (2016) son:

- Área 1: son familiares que no trabajan en la empresa y no son propietarios pero que pueden influir en el futuro en las decisiones empresariales.
- Área 2: no son familiares, no trabajan en la empresa pero si son propietarios.
- Área 3: no son familiares, no son propietarios de la empresa pero perciben un beneficio económico (empleados).
- Área 4: son familiares que no trabajan en la empresa pero si son propietarios.
- Área 5: no son familiares pero si trabajan en la empresa y son propietarios.
- Área 6: son familiares que trabajan en la empresa pero no son propietarios.
- Área 7: son familiares que trabajan en la empresa y que son propietarios.

Por su parte Gómez Betancourt y Zapata Cuervo (2013) agregaron que la estructura del modelo de gobierno corporativo - familiar planeado por diferentes

investigadores, se divide en los tres ámbitos/sistemas (familia - empresa - propiedad), cada uno con sus respectivos órganos de gobierno:

1- Ámbito de la familia: el órgano de gobierno es la Asamblea de familia y se encarga de crear:

- El Consejo de Familia.

2- Ámbito de la empresa: el órgano de gobierno es la Junta Directiva y se encarga de crear las siguientes comisiones:

- Comisión de auditoría interna.
- Comisión referida a la remuneración y evaluación.
- Comisión de planeación estratégica.
- Comisión ad hoc (de ser necesario).

3- Ámbito de la propiedad: el órgano de gobierno es la Asamblea General de Accionistas y se encarga de crear los siguientes comisiones:

- Consejo de socios.
- Comisión de auditoría (incluyendo un revisor fiscal).
- Comisión de nominación.
- Comisión ad hoc (de ser necesario).

Dentro de su análisis Asencio Condo , García Céspedes , Neira Ladrón de Guevara y Puño Rojas (2016) concluyeron que el 55% de las organizaciones familiares poseen un órgano de gobierno donde incluyen un directorio, mientras que solo 2 de ellas incluyen a directivos no familiares. Clara evidencia de que existe una resistencia a incluir a no familiares, aunque es importante que éstos estén presentes por su objetividad hacia las estrategias empresariales.

Baracaldo Lozano (2013) señaló que las empresas familiares deben mantenerse en permanentes controles, contar con estrategias corporativas y buscar el equilibrio continuo entre los intereses de sus tres sistemas: familia (armonía familiar), empresa (gestión) y propiedad (rentabilidad). En la mayoría de los casos, según Goyzueta Rivera (2013), estos tres sistemas coinciden que la misma persona convirtiéndose a esta situación como compleja.

Luego de los controles es necesario hacer un diagnóstico de las prácticas del gobierno corporativo, para poder conocer la situación actual, las fortalezas y debilidades con que cuenta. Este tipo de gobierno presenta un punto de vista ético, por lo que reduce la posibilidad de fraude (Baracaldo Lozano, 2013).

Por otro lado es común que quienes decidan emprender una empresa familiar hayan sido empleados de otras organizaciones, por lo que el deseo de independizarse y dejar atrás la rutina no les permite ver el desafío que ello implica. Solicitar asesoramiento a profesionales para estructurar un correcto órgano de gobierno puede ser un factor importante para crecer y subsistir en el tiempo.

Pérez Espinoza (2014) concluyó que existe un modelo de mediador que es importante para que toda empresa familiar lo implemente. Contar con un experto ajeno a la familia brinda una visión más objetiva. Es necesario su aporte en la elaboración e implementación de un protocolo familiar con el fin de prevenir o resolver conflictos internos.

Por su parte Vega López, Flores Ortiz, Solís Quinteros y Chávez Moreno (2012) agregaron que las empresas familiares pasan por un reto importante que es perdurar por varias generaciones, ya que cierran de manera continua y no pueden mantenerse sin

profesionalizar su administración. Por lo tanto para tener una compañía fortalecida el mejor camino es la profesionalización, para ello es importante implementar lo siguiente:

- Capacitar y formar a los integrantes de la empresa y a futuros familiares que ingresen, principalmente a los sucesores para que asuman el control.
- Deben ingresar los empleados mejor preparados y con un alto grado de capacitación.
- Contratar un porcentaje de personal no familiar para que formen parte de la gerencia o del directivo, ya que estos tiene una visión más objetiva y desinteresada en sacar provecho familiar.
- Planificar el proceso de profesionalización, principalmente a través de un protocolo familiar estableciendo un plan de sucesión.
- Facilitar mecanismos de profesionalización plasmados de manera escrita.

Por su parte, Leanch (1993) citado por Omaña Guerrero y Byriceño Barrios (2013) indicó que para poder lograr una correcta integración entre los sistemas familia y empresa es necesario como primera medida lograr la profesionalización y asegurarse que los directivos cuenten con las aptitudes y destrezas necesarias para tomar buenas decisiones, lograr objetivos y guiar a la empresa por un buen rumbo.

La profesionalización ha impulsado a reconocidas empresas a insertarse en una importante posición en el mercado. Asencio Condo et al. (2016) hacen referencia a algunos ejemplos en Perú: Farmacia Universal, Reprind SAC Koketa, Olva Courier y Andes Express. Estas empresas llevaron adelante la profesionalización, lograron la continuidad en el tiempo y la internacionalización.

En Argentina existe gran cantidad de empresas familiares. Según datos brindados por el Club Argentina de Negocios de Familia (Canf) citado por Quilici

(2018) el 90% del mercado empresarial corresponde a empresas familiares, siendo estas las que generan 68% del PBI y mueven el empleo privado en un 70%. Pero como contrapartida, solo el 4% pasan la tercera generación y apenas el 1% pasan la cuarta

Por su parte, Castilla (2014) agregó que si bien las organizaciones familiares cuentan con una baja probabilidad de sobrevivir con el traspaso de las generaciones, cuando lo logran, el éxito y los beneficios obtenidos son extraordinarios. Aplicando la profesionalización lo que se logra es prever los problemas y no esperar hasta que aparezcan para solucionarlos, se logra dar un orden y estructura a las cosas, y tomar conciencia de lo que implica una empresa familiar.

Antista (2016) concluyó que la mayoría de empresas familiares no implementan herramientas de profesionalización (consideradas pilares fundamentales en una empresa), es decir que no cuentan con una formación sólida de los órganos de gobierno, no diseñan un protocolo familiar y no planifican la sucesión del fundador. Por lo que estas organizaciones corren el riesgo de sufrir conflictos y no lograr la continuidad en el tiempo.

El proceso de profesionalización de una empresa familiar, según Rueda Galvis (2011), es un elemento fundamental que no debe faltar, algunos de sus efectos positivos son: generar confianza entre los miembros de la empresa; diseñar un protocolo; incluir metodologías de trabajo novedosas, estables y nuevas; ser planteado como un proyecto de vida basado en la idea de armar un cultura de trabajo; ofrecer calidad de vida; órganos de gobierno bien definidos; plasmar políticas corporativas claras y bien definidas.

Al respecto, Rueda Galvis (2011) agregó que la profesionalización es importante para lograr con éxito la sucesión y cambio generacional, como así también ayudar a la

agilización en la toma de decisiones y delegación de responsabilidades. Por otro lado también es imprescindible llevarla a cabo para que la empresa familiar pueda establecer su protocolo, sus órganos de gobierno, armar planes estratégicos y solucionar conflictos familia-empresa.

La implementación de esta herramienta ayuda a que las empresas familiares subsistan y puedan crecer con el tiempo. Según Tuma (2019) se trata de definir temas como: cuáles son los roles de cada integrante de organización, dejar fijado las condiciones del sueldo y establecer reglas para prevenir conflictos como se dan en la sucesión.

Abdala (2018) consideró que es necesario resolver algunas cuestiones de subsistencia en las empresas familiares para evitar su disolución, entre ellas: la interacción empresa- familia debe ir un mismo sentido, no deben trasladarse los conflictos familiares a la empresa ni viceversa, quien se incorpore debe contar con conocimientos o calificación técnica y evitar privilegios a determinados familiares.

A raíz de la necesidad de sobrevivir en el tiempo, las empresas familiares en Argentina buscan resolver una serie de desafíos críticos a los que se enfrentan. Hembra (2020) hace referencia a los siguientes:

- Mala aplicación o falta del proceso de profesionalización.
- Error o ausencia de controles en la gestión por ser familiares.
- No se toman las medidas precautorias frente familiares políticos, confusión de roles familia-empresa.
- Mal planteada la sucesión. El ingreso de nuevas generaciones que no están capacitados adecuadamente.

- Sueldos y beneficios mal distribuidos. No hay relación acorde entre trabajo y remuneración.
- Ausencia de un protocolo que imparta valores. Abuso entre familiares.
- Liderazgo autoritario y falta de visión compartida.

Pese a los conflictos y problemas con que se enfrentan las empresas familiares, Paci (2019) citado por Malavolta (2019) señaló que este tipo de empresas cuenta con características ventajosas, entre ellas: valores propios y una cultura firme, comienzan a trabajar de muy jóvenes por lo que tienen un conocimiento amplio del negocio y del mercado, tienen una mirada a largo plazo y son más ágiles en la toma de decisiones.

Por su parte, Turello (2014) aseguró que cada 10 empresas familiares hay 7 de ellas que mueren en el primer cambio generacional. Para evitar el fracaso da a conocer 7 tips para profesionalizar la empresa:

1. La familia debe estar en armonía y a su vez ser rentable.
2. Trabajar con visión compartida entre el fundador y los familiares.
3. Debe existir un equilibrio entre los 3 sistemas: familia (emociones), empresa (razones) y propiedad (obsesiones).
4. Se debe saber delegar para trascender.
5. Anticiparse a los temas que pueden generar algún problema.
6. Contar con un sistema de información y control apto para la empresa.
7. Evitar la informalidad y diseñar un plan estratégico.

Bringas y Ribbert (2019) consideraron que es necesario llevar adelante una serie de acciones en una compañía familiar, gestionándolas tanto en la empresa como en la familia, algunas de ellas serian: determinar habilidades, capacidades y competencias que

debe tener un futuro líder, establecer el ingreso de nuevas generaciones y su formación, fijar acuerdos entre familia-empresa y desarrollar un protocolo.

A raíz de cambios incorporados en el régimen del Código Civil y Comercial y en la Ley General de Sociedades de Argentina en el año 2015, Calcaterra (2016) explicó que dentro de los contratos atípicos de una empresa se encuentra el protocolo familiar considerado como un contrato de organización. Pese a que este no está referido expresamente en el código civil y comercial, se establecen disposiciones generales en los artículos 1442 al 1447 que le dan validez.

El protocolo familiar es la principal herramienta que debería tener toda empresa orientada a la profesionalización. En este, van a quedar incluidos todos los acuerdos que realiza la familia con el fin de garantizar la continuidad de la empresa familiar, fortalecer el vínculo familiar y tiende sobre todo, a lograr la armonía familiar (Vizcay y Ramírez, 2019).

Por su parte Antognolli et al. (2012) remarcaron a la familia Caon, empresa familiar de Córdoba, como un buen ejemplo sobre aplicación de la profesionalización y de un correcto protocolo. Dicha empresa familiar logró de manera paulatina: una transmisión de valores, amor a la empresa, solidaridad, cohesión interna, capacitación y profesionalización, roles bien diferenciados, compromiso, capacidad para separar la familia de la empresa, metodológicas de trabajo en equipo y el desarrollo de un trabajo duro para cumplir el sueño común de lograr el éxito.

En base a estudios realizados en diferentes empresas familiares de Córdoba, Antognolli et al., (2012) concluyeron que para sobrevivir, estas organizaciones se han enfocado en el diseño de un protocolo, creando espacios donde los miembros fortalecen sus vínculos, prevaleciendo la disposición para lograr acuerdo y el consenso, así como

en las reuniones periódicas donde todas las fuerzas están puestas hacia un mismo objetivo común, para preservar la familia y la empresa.

Por otro lado uno de los factores que más ayuda a la continuidad de empresas cordobesas, según Rodríguez Alcaide (2019) es la coincidencia entre creencias y valores entre quien cede el poder y los sucesores que tienen que asumirlo. La voluntad de asumir la responsabilidad de dirigir la empresa es el resultado de una cálida relación entre dos generaciones, existe un mutuo intercambio de recursos materiales y emocionales. De lo contrario pueden producirse tensiones, empobrecimiento y hasta la muerte de la empresa.

En una empresa familiar recae sobre los sucesores una serie de responsabilidades, Rodríguez Alcaide (2019) hizo referencia a algunas de ellas como: responsabilidad de mantener o lograr el éxito de la empresa, buscar la armonía familiar, mantener el honor familiar y continuar con la labor empresarial en el traspaso del tiempo. Por ello es tan importante el mutuo entendimiento entre las dos generaciones y una efectiva delegación.

En la localidad Bell Ville dentro del mercado empresarial existe un gran porcentaje de empresas familiares, Falco (2018) nombra a Siglo XXI Center como una de ellas, haciendo referencia que si bien se trata de una empresa familiar de varios años de antigüedad, la misma corre riesgos de perder su continuidad, ya que su fundador cuenta un alto grado de autoritarismo y no es flexible en implementar herramientas de profesionalización

El comienzo de una guerra familiar puede ser el fin de una empresa, los problemas familiares son los que más influyen en la continuidad de las organizaciones familiares. Si bien estas diferencias dentro de la familia existen y siempre va a existir,

depende del grado de profesionalismo que se le implemente a la empresa para poder sobrellevarlos y continuar en marcha durante varios años.

En base a lo desarrollado el problema que se busca identificar es si la falta de profesionalización es la razón fundamental que lleva a la muerte prematura u obstaculiza el crecimiento y desarrollo de las empresas familiares en la Ciudad de Bell Ville en el año 2020. Se plantean como interrogantes: ¿Cuál es el impacto de la falta de profesionalización en las empresas? ¿Tienen conocimiento las empresas familiares sobre los beneficios de aplicar la profesionalización? ¿En la actualidad cuentan con un protocolo? ¿Y con órganos de gobierno? ¿Cómo podría colaborar un contador público?

Resulta importante investigar y estudiar este hecho ya que en la actualidad existe un alto porcentaje de empresas familiares Bell Ville que forman parte de mercado empresarial, pero sufren una imprevista muerte prematura o bien se ven impedidas de lograr un crecimiento empresarial, a raíz de la falta de aplicación de herramientas de profesionalización en etapas claves de su vida. Por ello es fundamental determinar si al aplicarlas sería posible lograr su perpetuidad en el tiempo subsistiendo al traspaso generacional.

El objetivo general de esta investigación es determinar si la falta de profesionalización es causante del declive y eventual muerte de empresas familiares de Bell Ville en el año 2020.

Como objetivos específicos se presentan los siguientes:

- Identificar el impacto de las empresas familiares en la economía local.
- Determinar si las empresas vivas aplican herramientas de profesionalización tales como protocolo familiar u órganos de gobierno corporativo o similar, implementando o en vías de implementación.

- Examinar las dificultades existentes en pymes vivas que no profesionalizan su empresa, averiguando la probabilidad de que este sea un factor de su muerte.
- Indagar como un contador público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión de una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta fue de alcance descriptiva, se intentó analizar las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si la profesionalización de las empresas familiares (o la falta de ésta) resultó importante para la supervivencia de las Pymes de la ciudad de Bell Ville.

El enfoque fue cualitativo ya que la recolección de datos se realizó sin medición numérica, para profundizar en la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática planteada.

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables y de tipo transversal, es decir, se recolectaron datos en un momento único para cada participante.

Participantes

La población estuvo conformada por emprendedores y pymes vivas de la ciudad de Bell Ville.

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

La muestra estuvo conformada por empresas familiares que debido a la naturaleza del tipo de investigación, fueron solo cinco casos.

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

Instrumentos

Para el relevamiento de la información se contactaron a las cámaras empresarias de la ciudad, entes bancarios y grupos cercanos para intentar conseguir los contactos de titulares de empresas familiares que hayan dejado de existir. Solo se logró tener acceso a dos empresas extinguidas, quienes luego se negaron a brindar información. Por lo tanto, se procedió a buscar empresas existentes y se logró acceder a ellas. Es decir, que se consideraron solo empresas vivas y se profundizó sobre la dificultad de no profesionalización de las empresas y qué 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 solo tipo de entrevista en profundidad para recopilar la información. Las entrevistas contaron con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructurada, elaborada con anterioridad. La conversación fue registrada mediante grabación digital y posteriormente transcripta.

Análisis de datos

Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes para luego codificar los datos y su posterior análisis. Una vez terminado se procedió a eliminar la conversación grabada.

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general para mostrar una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación. Además cada entrevistado aceptó participar en el estudio de forma voluntaria luego de ser garantizado su anonimato.

Se observó detenidamente la información obtenida en cada caso, tratando de analizar cuales responden a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos.

Finalmente, de la conjunción de resultados obtenidos de cada organización se pudo concluir sobre el objetivo general.

Resultados

El universo de análisis estuvo constituido por cinco pymes familiares de Bell Ville, todas ellas se encuentran en funcionamiento. Se presenta su caracterización en la tabla 1.

Tabla 1: Empresas entrevistadas.

Entrevistados	Rubro / Actividad	Año que se fundó	Generación actual	Socios / familiares	Porcentaje de participación en la propiedad	Empleados
1	Ferretería	2005	2da	5 (marido y mujer con sus tres hijos)	20% cada uno	3 fijos
2	Fabricación y comercialización de galletitas dulces	1980	2da	5 (marido y mujer con sus tres hijos)	Solo los hijos: 33,33% cada uno	3 fijos + 2 eventuales
3	Metalúrgica	1999	2da	3 (hermanos)	42% 35% 23%	4 fijos
4	Fabricación de alimentos sin tacc	2015	1ra	8 (cuatro hermanas con sus respectivos maridos)	12,5% cada uno	2 fijos
5	Metalúrgica	2002	2da	6 (padre con sus cinco hijos)	20% padre 16% cada hijo	3 fijos

Fuente: elaboración propia en base a los datos recolectados.

Las empresas familiares y su impacto en la economía local

Como resultado al impacto que generan las empresas familiares en la economía de Bell Ville, se identificó el alto grado de influencia que tienen este tipo de empresas

en la economía local, siendo hoy un pilar importante para el crecimiento de la misma.

Este gran impacto se debe a:

- La gran cantidad de puestos de trabajos que ellas generan. Si bien los cargos de control quedan centralizados en la familia, incorporan a trabajadores no familiares, brindando capacidad de mano de obra y armando circuitos para ellos en oficios o tareas varias.
- La adquisición de insumos para la producción se hacen en su mayoría en la misma localidad y luego se venden los productos terminados en ella.
- En caso de necesitar financiación lo solicitan en un banco local.

Por otro lado, de acuerdo a la recopilación de información, se obtuvo como resultado que no existe una estadística que refleje el porcentaje de empresas familiares en la ciudad de Bell Ville, pero si se evidenció que prácticamente el total de emprendedores y pymes corresponden a familias. Estas organizaciones son consideradas como grandes sustentos y motores de crecimiento de la economía local, ya que brindan la mayor cantidad de empleo y producen riquezas en las diferentes áreas. La razón por la cual las personas deciden emprender un negocio familiar es la necesidad de crecer económicamente y dejar de ser dependientes. Sus objetivos a largo plazo y fidelidad con proveedores, clientes y empleados, las convierten en un motor de desarrollo social.

También se observó que dentro del sector industrial de Bell Ville la mayoría de las empresas se dedican al rubro alimenticio y metalúrgico, siendo éstas casi todas familiares. Si bien hay varias pymes familiares en esta actividad, la localidad cuenta con multinacionales que también son familiares, por lo que generan gran impacto en la economía local por sobre las no familiares.

Aplicación de herramientas de profesionalización

Respecto de la aplicación de herramientas de profesionalización por parte de las empresas familiares de Bell Ville, los resultados se muestran en la figura 2.

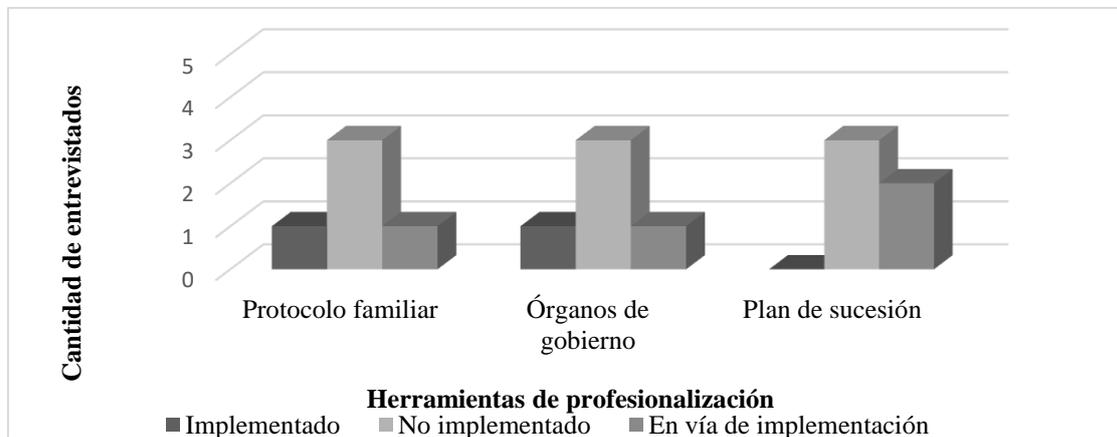


Figura 2. Implementación de herramientas por parte de las empresas familiares.
Fuente: elaboración propia en base a los datos recolectados.

Como se puede apreciar en la figura 2, los resultados indican que la gran mayoría las empresas familiares de Bell Ville no aplican herramientas de profesionalización y aquellas que lo hacen es solo de manera informal. Aquellas empresas que aún no las aplican consideran viable en un futuro próximo sean implementadas, dado que reconocen sus beneficios, entre ellos consideran posible lograr mayores niveles de productividad y competitividad, como así también lograr una mayor permanencia en el mercado.

Se determinó el efecto causado por la profesionalización en empresas que la implementaron, la necesidad de aquellas que no lo hacen y sus causas. Detalle en tabla 2.

Tabla 2: Consecuencias de la implementación o no de la profesionalización

Efectos de la profesionalización implementada	Buenas relaciones Buenos canales de comunicación Los roles de la familia están claramente definidos Responsabilidades y mandos claros
Necesidades existentes en empresas que no profesionalizan	Mejorar el compromiso Lograr el consenso entre familiares Evitar o disminuir conflictos entre familiares dentro de la empresa Establecer responsabilidades y mandos
Causas por las que aún no se profesionalizan	Falta de información sobre la profesionalización y sus beneficios Miedo al cambio Creencia de que solo se implementan las herramientas de profesionalización si hay algún conflicto

Fuente: elaboración propia en base a los datos recolectados.

Se obtuvo como resultado que aquellas empresas donde se implementaron herramientas de la profesionalización obtuvieron efectos positivos, por lo que estas organizaciones desean pulirlas e implementar nuevas técnicas. Mientras que en aquellas que no se profesionalizaron, se detectó que cuentan con varias deficiencias y se evidenció la necesidad de empezar a profesionalizarse.

Dificultades en pymes no profesionalizadas y su probabilidad de muerte

Se evidenció que existe en la muestra un 60 % de empresas vivas que aún no se profesionalizan con ninguna herramienta. Esto se puede apreciar en la tabla 3, detallando además sus dificultades.

Tabla 3: Dificultades en Pymes no profesionalizadas

Encuestados	Herramientas implementadas	Herramientas en vía de implementación	Dificultades
1		- Órganos de gobierno	- Ausencia de reglas de convivencia - Dificultad en separar situaciones referidas a la empresa de la familia y viceversa - Rigidez en la toma de decisiones - Inequidad en el pago de remuneraciones
2		- Protocolo familiar - Plan de sucesión	- Superposición de roles y funciones - Incapacidad para delegar - Deficiencia en cumplir

			responsabilidades
3	- Protocolo familiar		- Superposición de tareas - Dificultades para delegar
4			- Todos realizan todas las funciones, evadiendo compromisos - Dificultad en la convivencia - No asumen responsabilidades
5	- Órganos de gobierno	- Plan de sucesión	- Se mezclan los temas familiares con los empresariales - Discrepancias en remuneraciones y beneficios

Fuente: elaboración propia en base a los datos recolectados.

Se pudo evidenciar que el 60% de las pymes familiares en Bell Ville presenta un alto grado de informalidad, que sumado a la falta de profesionalismo, se enfrentan a diferentes dificultades. Todas las empresas familiares presentan inconvenientes relacionados al ámbito empresarial y al familiar, pero en las empresas no profesionalizadas los familiares son aún mayores. Existen discusiones y falta de responsabilidad de los miembros, pero la más común es la superposición de roles, ya que en general la familia es propietaria y forma parte de la gestión de la empresa.

Se indagó además sobre la probabilidad de que la falta de profesionalización en ellas sea un factor posible de su muerte. Los resultados se muestran en la figura 3.

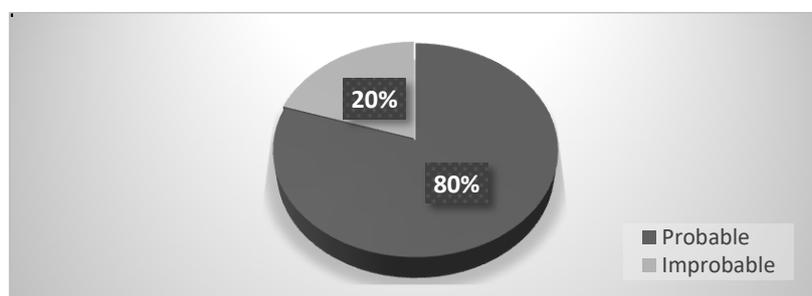


Figura 3: Probabilidad de que la falta de profesionalización sea un factor de muerte.

Fuente: elaboración propia en base a los datos recolectados.

Como se puede apreciar en la figura 3, los resultados evidencian el significativo impacto que genera la falta de profesionalización en las pymes familiares y el reconocimiento por parte de estas del riesgo que corren por no implementarlas, aun así manifiestan el temor y desconfianza que les genera hacerlo. Razón por la cual existe una alta probabilidad de sufrir la muerte empresarial.

Aportes de un contador público en el proceso de profesionalización

Se observó la presencia de un contador público en cada una de las pymes familiares, donde el 60% (correspondientes a las no profesionalizadas) se encuentra cumpliendo con un trabajo limitado al área de finanzas. Así como también se detectó que dichas empresas no habían recibido asesoramiento en cuanto a la implementación de herramientas de profesionalización y a raíz de esta investigación percibieron la necesidad de solicitarlo.

Por otro lado se reveló que el 40% de las empresas familiares incorporaron al contador público con la función de mediador. Se reconoció lo importante y necesario que es para las organizaciones familiares el aporte de personas ajenas al ámbito familiar, para cumplir con la función de mediador y brindar un conocimiento desde un punto de vista objetivo. Se reconoció en las empresas familiares al contador público como profesional externo a las familias. Los resultados indican que el contador público podría colaborar de la siguiente forma:

- Brindando asesoramiento sobre cómo podría organizarse la empresa para obtener un mejor rendimiento del personal, ya sean familiares o no.

- Asesorando para la elaboración e implementación de un protocolo familiar, ya que si bien lo hace la familia, una mirada objetiva tiene su gran aporte.
- Ofreciendo sus habilidades y competencias, ya que son aspectos claves sobre cómo la empresa puede mejorar su ciclo de vida con un órgano de gobierno correctamente definido.
- Aportar su asesoramiento para la confección de un correcto plan de sucesión.
- Indicando de manera objetiva aquellos errores e ineficiencias detectadas desde su lugar externo a la familia.

Discusión

En esta investigación, el objetivo general es determinar si el ocasional cierre de las empresas familiares en Bell Ville en el año 2020, se debe a una falta de profesionalización. Es importante poder comprobar cuáles son aquellas herramientas de profesionalización con que cuentan las empresas familiares o si existe una ausencia total de ellas, para demostrar si ello es la causante o no de una eventual muerte prematura. Si bien en esta localidad existe un alto porcentaje de empresas familiares, es posible identificar que son casi todas organizaciones jóvenes, donde continuamente cierran empresas de estas características sin una descripción de sus causas. En tal sentido, esta es la primera investigación sobre este tema en la ciudad de Bell Ville, buscando lograr que las organizaciones familiares se informen y puedan asesorarse para implementar herramientas de profesionalización, anticipándose a las posibles crisis y logrando una mayor perdurabilidad en el tiempo.

Un primer objetivo de la investigación busca identificar el efecto causado en la economía de Bell Ville por las empresas familiares. Los resultados indican que en esta localidad existe un gran porcentaje de empresas familiares superando ampliamente a las no familiares. Por lo tanto, las primeras tienen un gran impacto sobre la economía local, son grandes generadoras de puestos de trabajos, brindan capacitaciones para sus empleados, adquieren materia prima local y venden sus productos nuevamente en la zona. Estos resultados confirman lo expuesto por Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016), quienes indican que las empresas familiares se insertan cada vez más en el mercado globalizado, cumpliendo un rol fundamental en la economía. Son generadoras

de valor agregado y consideradas como un motor de crecimiento, esto se debe a la gran cantidad de puestos de trabajo que éstas brindan y a su capacidad de emprender.

Es importante resaltar que cada vez hay más empresas familiares en Bell Ville buscando insertarse y crecer en el mercado, como así también perdurar en el tiempo, logrando paulatinamente un mayor aporte en el crecimiento de la economía local. Emprender un negocio familiar es una elección llevada adelante por muchas personas con el objetivo de dejar de ser trabajadores dependientes y de crecer económicamente. Estos resultados coinciden con lo expuesto por Gutiérrez Olvera (2015), quien remarca la importancia de llevar adelante un emprendimiento familiar ya que estas empresas crecen a un nivel acelerado, acarreado consigo el crecimiento de la economía. Por su parte, el gobierno apoya dicha iniciativa, apostando a nuevos caminos para crecer económicamente a nivel personal del emprendedor como así también a nivel comunidad.

En cuanto al segundo objetivo de la investigación, lo que busca es determinar si las empresas familiares que se encuentran en funcionamiento aplican o planean aplicar herramientas de profesionalización, entre ellas, órganos de gobierno corporativo, plan de sucesión y protocolo familiar. Los resultados muestran que el 60% de las empresas familiares no aplican herramientas de profesionalización y que esto se debe a la falta de información sobre el tema, es decir desconocen la existencia de éstas y de sus beneficios, por otro lado ellos consideran que estas herramientas se implementan solo si surgen conflictos y le temen al cambio. Estos resultados podrían corresponderse con lo concluido por Antista (2016), quien expresa que si bien las herramientas de profesionalización son los pilares fundamentales en una empresa familiar, éstas no están

siendo implementadas. La falta de un protocolo familiar, órganos de gobierno definidos y del plan de sucesión, llevan a las empresas familiares a sufrir conflictos.

Los resultados también muestran que el 40% de las empresas familiares implementan herramientas de profesionalización, éstas reconocen que sus efectos son muy positivos, por ejemplo: mejora la comunicación entre los familiares generando buenos vínculos, cada familiar asume sus responsabilidades y el rol que le corresponde. Mientras que en aquellas organizaciones que no profesionalizan cuentan con necesidades, entre ellas: la falta de compromiso, desconfianza, ausencia de responsabilidad y consenso familiar. Este resultado coincide con lo concluido por Rueda Galvis (2011), quien asegura que el proceso de profesionalización es un elemento fundamental para las empresas familiares. Implementarlo tiene muchos efectos positivos, entre ellos: minimiza conflictos empresa-familia, mejora la comunicación y genera confianza mutua entre partes, plasma lineamientos de responsabilidad, órganos de gobierno bien definidos y define el protocolo familiar.

Como tercer objetivo de la investigación lo que se busca es examinar la probabilidad de que las empresas vivas cierren a causa de las dificultades que les genera la falta de profesionalización. Los resultados indican que las organizaciones familiares en Bell Ville cuentan con una serie de dificultades como consecuencia de no profesionalizarse y manejarse de manera informal. Estas se enfrentan a situaciones complejas derivadas de la superposición de roles, por lo general el propietario es familiar y a su vez forma parte de la gestión de la empresa. Compartiendo las aseveraciones de Molina Parra, Botero Botero y Montoya Monsalve (2016), quienes indican que las empresas familiares se enfrentan a situaciones problemáticas naturales,

lo cual surge de entremezclar 3 sistemas, es decir una misma persona es familiar, es propietario y está en la gestión de la empresa. Esto genera conflictos y dificultades.

Por otro lado, los resultados indican que las pymes familiares profesionalizadas presentan menos conflictos que las no profesionalizadas. Las organizaciones donde se implementan herramientas de profesionalización presentan dificultades, pero son en su mayoría referidos estrictamente a temas empresariales. Mientras que en aquellas donde no las aplican, se presenta un mayor número de dificultades, ya que a los problemas empresariales se le suman los que acarrea dicha ausencia. Coincidentemente, Rueda Galvis (2011) resalta que el proceso de profesionalización en una organización familiar es un factor clave para superar problemas familia-empresa. La falta de diseño de un protocolo familiar, órganos de gobiernos definidos y un plan de sucesión lleva a que se le presentes dificultades continuamente a la empresa.

Se reconoce que la falta de profesionalización en las empresas familiares vivas de Bell Ville es un factor que puede llevarlas a su muerte prematura, pese a que estas organizaciones reconocen dicho riesgo, presentan signos de desconfianza a la hora de implementarlas. Este resultado coincide con lo concluido por Castilla (2014), quien expresa que las empresas corren riesgos de no sobrevivir, principalmente al cambio de generaciones, en caso de no implementar herramientas de profesionalización. Pero de hacerlo lo que se logra es anticiparse a los problemas, logrando un orden en la organización y evitar la muerte prematura.

En el cuarto objetivo se indaga cómo puede aportar un contador público en la profesionalización de una empresa familiar. Los resultados indican que todas las empresas cuentan con un contador público, persona externa a la familia, donde el 60% de los profesionales se limitan a trabajar en el área financiera, mientras que el 40%

cumplen la función de mediador, brindando su aporte de manera objetiva. Un contador público puede aportar beneficios en una empresa familiar de varias maneras, entre ellas: asesorarla para lograr una mejor estructura como así también para implementar un protocolo familiar, ayudar a delimitar correctamente el órgano de gobierno, confeccionar un plan de sucesión y transmitir errores detectados en la empresa. Estos resultados podrían corresponderse con lo planteado por Pérez Espinoza (2014), quien estableció que es necesario que las empresas familiares cuenten con un experto que haga de mediador. Una empresa familiar cuenta con una serie de conflictos familiares por lo que es importante que este profesional aporte en la elaboración de un protocolo familiar y así prevenirlos. El personal externo a la familia es recomendado principalmente para la resolución de conflictos gracias a su visión objetiva.

La imposibilidad de acceder a empresas muertas, representa una limitación al presente trabajo. Por tal razón no se pudo determinar de manera directa la importancia de la falta de profesionalización como causal de muerte, sino que lo tuvimos que inducir a través de respuestas de empresas vivas indagando sobre si ellas estiman que la falta de profesionalización puede llevarlas a su muerte eventual.

Dada la imposibilidad de generalizar los resultados obtenidos a toda la población, se considera una limitación del presente trabajo el hecho de disponer con una muestra acotada. En esta investigación solo se trabajó sobre una muestra pequeña de empresas, donde todas eran pymes familiares, de características y edad similares. De modificar esas variables, los resultados no serían los mismos. Esta limitación metodológica se debe a la imposibilidad de conseguir otras variantes de empresas y al tiempo acotado con el se contó para realizar este trabajo.

Sin embargo como fortaleza de haber utilizado dicha muestra, resulta interesante ya que permitió personalizar el encuentro con cada entrevistado y dedicarles mayor tiempo, obteniendo información pertinente para la investigación. Así, este estudio suma evidencia la discusión sobre si la falta de profesionalización es la razón fundamental que lleva al declive y eventual muerte prematura de empresas familiares en la ciudad de Bell Ville Provincia de Córdoba. Aporta evidencia para continuar revisando la relación entre las variables profesionalización y extinción de organizaciones familiares.

Cabe destacar que no había estudios realizados en esta localidad sobre el tema, por lo que resulta interesante haber utilizado dicha muestra. A raíz de esta investigación las organizaciones conocieron la existencia y beneficios que brinda las herramientas de profesionalización.

De todo lo expuesto, se puede concluir que, la falta de profesionalización en las empresas familiares de Bell Ville genera importantes conflictos. Se pudo comprobar que no implementar herramientas de profesionalización puede llevar a las organizaciones familiares a sufrir un declive y muerte eventual. La causa principal de la no profesionalización viene dada por el miedo a experimentar el cambio.

Además existen diferencias entre las empresas familiares de Bell Ville que aplican herramientas de profesionalización de las que no. Se evidencia cómo las organizaciones familiares que no profesionalizan, además de los problemas empresariales, sufren la falta de responsabilidad de los miembros, discrepancias entre ellos y presentan continuos conflictos familiares, mientras que las empresas que sí profesionalizan presentan una menor proporción de problemas familiares y una mayor relacionada estrictamente a temas empresariales.

Sería recomendable, según lo investigado, que las familias empresariales reestructuren sus organizaciones de una manera más organizada y formal, incorporando reglas, mandos y responsabilidades delimitadas. Esto ayudaría a fortalecer el sentido del compromiso y responsabilidad de cada integrante familiar.

Otra recomendación que se le hace a estas empresas es que realicen reuniones más seguidas donde el tema no sea solo económico sino también consensuar acuerdos familiares, creando un protocolo para armonizar el trabajo familiar y un plan de sucesión anticipándose a conflictos.

En futuras investigaciones se propone continuar con esta línea temática ampliando la muestra de manera que sea representativa y poner énfasis en obtener resultados estadísticos y contundentes en cuanto a las razones de su muerte prematura. Una vez identificadas, brindarles asesoramiento para que la empresa tome conocimiento de ello y logre preverlo. También se recomienda hacerles llegar información sobre los beneficios de implementar herramientas de profesionalización.

Otra propuesta de investigación sería identificar la razón por la que las empresas familiares no diseñan un plan de sucesión, para poder determinar si implementando esta herramienta las organizaciones lograrían la continuidad. Porque las empresas familiares de Bell Ville son jóvenes, no superan los traspasos generacionales y esto puede llegar a deberse a la falta de implementación de un plan de sucesión.

Referencias

- Abdala, N. (29 de Abril de 2018). Conflictos en empresas familiares. *Clarín*. Obtenido de <https://bit.ly/3d5YtIA>
- Antista , S. A. (2016). *Empresas familiares: La importancia de la implementación de un sistema administrativo-contable y la incidencia del nuevo código unificado de la nación*. (Monografía). Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires Buenos Aires, Argentina:. Obtenido de <https://bit.ly/2Y66DWO>
- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares. Buenas prácticas en Argentina*. Córdoba, Argentina: Paragraph S.A. Obtenido de <https://bit.ly/2YG5T9U>
- Asencio Condo , K. M., García Céspedes , S. V., Neira Ladrón de Guevara , R., & Puño Rojas , P. C. (2016). *La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas en Lima: Estudio de casos*. (Maestría). Universidad esan. Lima, Perú: Obtenido de <https://bit.ly/2zzsKLO>
- Baracaldo Lozano, N. A. (2013). Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares (aplicación de método de casos). (Maestría., Ed.) *Cuadernos de contabilidad*, 14(35), 581-615. Obtenido de <https://bit.ly/2zzWiJg>
- Bringas, M. L., & Ribbert, E. (2019). *Observatorio de empresa familiar*. Universidad Católica de Córdoba, Córdoba. Obtenido de <https://bit.ly/2Y3Vg1s>
- Calcaterra, G. (22 de Abril de 2016). El Protocolo de la Empresa Familiar ante el nuevo régimen de derecho privado Argentino. Buenos Aires, Argentina: Abogados.com.ar. Obtenido de <https://bit.ly/3d4C3Bk>
- Carrero Armengol, S. (11 de Noviembre de 2016). *Espaciopymes.com*. Obtenido de <https://bit.ly/3huZiI7>
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. (Tesis de pregrado). Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <https://bit.ly/3e81yTr>

- Falco, M. L. (2018). *Liderazgo en las pymes familiares*. (Monografía). Universidad Nacional de Villa María. Villa María, Córdoba, Argentina: Obtenido de <https://bit.ly/3hua2q5>
- Gómez Betancourt, G., & Zapata Cuervo, N. (2013). Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares. *Entramado*, 9(2), 98-117. Obtenido de <https://bit.ly/2CbyiND>
- Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*(31), 87-132. Obtenido de <https://bit.ly/3e6AVhP>
- Gutiérrez Olvera, S. (2015). Emprendimiento en las empresas familiares. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*, 4(7), 163-181. Obtenido de <https://bit.ly/30Go1mO>
- Hambra, J. O. (2020). La Empresa Familiar y las crisis. *Revista Pymes*. Obtenido de <https://bit.ly/2Y2WGJC>
- Malavolta, F. (11 de Septiembre de 2019). Empresas familiares. Para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro. *La nación*. Obtenido de <https://bit.ly/2zyf5Vg>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos. *pensamiento y gestión*(41), 116-149. Obtenido de <https://bit.ly/30NbQES>
- Omaña Guerrero, L. M., & Byriceño Barrios, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 293-302. Obtenido de <https://bit.ly/3hvwL0M>
- Pérez Espinoza, M. J. (2014). *Protocolo familiar como instrumento de mediación de conflictos en las empresas familiares*. (Post grado). Universidad de especialidades espíritu santo. Samborondón, Ecuador: Obtenido de <https://bit.ly/2V13KEF>
- Peterson Whithorn, C. (2015). Las 25 empresas familiares más grandes del mundo. *Forbes*. Obtenido de <https://bit.ly/37xV0Lh>
- Puig Castán, A. (2016). Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos prácticos de empresa familiar*, 4(1), 63-81. Obtenido de <https://bit.ly/3hDojkz>

- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*(81), 149-158. Obtenido de <https://bit.ly/2N7inBX>
- Quilici, S. (2018). Empresas familiares: el avance de la nueva generación. *El cronista*. Obtenido de <https://bit.ly/2N4YI5C>
- Rodríguez Alcaide, J. J. (2019). Prosperidad en la empresa familiar. *Córdoba*. Obtenido de <https://bit.ly/2zB31CJ>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión del futuro*, 15(1). Obtenido de <https://bit.ly/2Y2X6ja>
- Ruiz González, C. (2016). Empresas familiares. La óptica de los tres sistemas. Obtenido de <https://bit.ly/2UMTia5>
- Sainz, J. (7 de Septiembre de 2015). *Infocif*. Obtenido de <https://bit.ly/2BgidWf>
- Tuma, D. (12 de Febrero de 2019). Las empresas familiares son el motor de la economía del desarrollo y la Argentina no es la excepción. Argentina. Recuperado el 15 de abril de 2020, de Universidad siglo 21: <https://bit.ly/3d67II3>
- Turello, S. (2014). 7 tips para evitar la muerte súbita de las empresas familiares y profesionalizarlas. *Los turello*. Obtenido de <https://bit.ly/2UOh7rR>
- Vega López, A., Flores Ortiz, M. V., Solís Quinteros, M. M., & Chávez Moreno, E. A. (2012). La profesionalización como factor de competitividad: un análisis de las empresas familiares del sector industrial, en Tijuana, B.C., México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(1), 1167-1176. Obtenido de <https://bit.ly/3hyv5If>
- Vizcay , J. F., & Ramírez, F. J. (2019). *El protocolo familiar como mecanismo para garantizar*. (Tesis de pregrado). Universidad Argentina de la empresa. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <https://bit.ly/2zzu5SQ>

Anexo I

Consentimiento Informado para Participantes de la 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