

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito científico.

Carrera: Contador Público

“Las empresas familiares y su profesionalismo en el sur de Argentina”

“Family businesses and their professionalism in southern Argentina”

Cattani, Ayelen Sonia

DNI: 38285430

Legajo: VCPB10324

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Santa Cruz, Julio 2020.

Agradecimientos

A mis papas por haberme guiado para convertirme en la persona que soy. Nunca dejaron de alentarme para que yo pudiera alcanzar mis metas.

A mi pareja, su ayuda fue fundamental, estuvo conmigo incluso en los momentos más turbulentos, acompañándome incondicionalmente en este camino que juntos empezamos.

A mis amigas, por escucharme y acompañarme siempre.

Y en especial a mi hijo, quien es mi mayor motivación para poder cumplir mis objetivos, los amo con el alma.

Gracias a todos ellos que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

Nunca dejaron de creer en mí, aun cuando yo misma dejaba de hacerlo.

“Si tú no trabajas por tus sueños, alguien te contratará para que trabajes por los suyos”.

Steve Jobs

INDICE

1. Resumen	4
2. Abstract	5
3. Introducción	6
4. Métodos	13
5. Resultados	15
6. Discusión	20
7. Bibliografía	30
8. Anexos	32

1. Resumen

El presente manuscrito científico consistió en investigar sobre las empresas familiares del sur de Argentina. El mismo busca desarrollar indicadores/parámetros para determinar el grado de profesionalismo que poseen, y el conocimiento de herramientas para que puedan ser utilizadas en todo el universo de estudio; y por medio de ellas determinar la posibilidad de continuidad, luego de que se retire la actual generación que lleva el mando de la empresa. La investigación fue de tipo explicativa con un enfoque cualitativo y de diseño no experimental. La muestra seleccionada para este estudio estaba formada por 3 emprendimientos. Entre los resultados obtenidos se pudo ver que, en primer lugar, las empresas son nuevas y tienen una excelente relación pero desconocen cómo continuar en el futuro y que pasos deben seguir. En segundo lugar se estudió aquellas variables o parámetros que cada empresa considera como problemas o cuestiones críticas que son importantes resolver. Y, por último el tercer objetivo se basó específicamente en establecer si aplicar un protocolo ayudará a determinar y regular las relaciones entre la familia, la propiedad de la empresa y la gestión de ella. Con los datos adquiridos se pudo concluir que las empresas desconocen las herramientas por lo que no pueden medir dónde se encuentran y por consiguiente, no pueden realizar planes de acción acordes a su situación. Por eso se dieron a conocer con el objetivo de demostrar su gran utilidad a la hora de desempeñarse en el mercado y de una visión de éxito hacia el futuro.

Palabras clave: profesionalismo, empresa, familia, protocolo.

2. Abstract

The present scientific manuscript consisted of researching on family businesses in southern Argentina. It seeks to develop indicators / parameters to determine the degree of professionalism they possess, and the knowledge of tools so that they can be used throughout the universe of study; and through them determine the possibility of continuity, after the current generation that leads the company withdraws. The research was explanatory in nature with a qualitative approach and a non-experimental design. The sample selected for this study consisted of 3 ventures. Among the results obtained, it could be seen that, firstly, the companies are new and have an excellent relationship, but they do not know how to continue in the future and what steps must be followed. Secondly, those variables or parameters that each company considers as critical problems or questions that are important to solve were studied. And finally, the third objective was specifically based on establishing whether applying a protocol will help to determine and regulate the relationships between the family, the property of the company and its management. With the data acquired, it was possible to conclude that companies are unaware of the tools, so they cannot measure where they are and, therefore, they cannot carry out action plans according to their situation. For this reason, they became known with the aim of demonstrating their great usefulness when it comes to performing in the market and a vision of success towards the future.

Key words: professionalism, company, family, protocol.

3. Introducción

El presente trabajo es un manuscrito científico, el mismo se desarrolla sobre el tema de empresas familiares y la falta o no de profesionalismo en ellas. Las empresas familiares son muy comunes en la actualidad, ya que poder contar con gente de la máxima confianza en los negocios da una sensación de tranquilidad, pero esto no siempre puede resultar favorable.

En Argentina más del 60% de las empresas comúnmente llamadas Pymes, son empresas familiares quienes en conjunto con sus personas de confianza emprenden la idea del negocio propio. Las empresas familiares se diferencian de las otras empresas, no solo por la composición de ellas, sino también por el parámetro de éxito con el que cuentan. Las primeras buscan la rentabilidad y la armonía familiar en cambio las empresas NO familiares sólo persiguen la rentabilidad.

En la Argentina según estadísticas de un informe brindado por la Universidad Nacional de la Matanza (2009) un 80% del total de las empresas que existen en el país son o fueron empresas familiares. Estas empresas están muy ligadas a la vida económica y social de las personas, debido a que generan un importante movimiento económico y ofrecen múltiples puestos de trabajo. Las empresas familiares son conocidas por no tener continuidad con el paso del tiempo, se ha determinado que en Argentina 7 de cada 10 empresas familiares, mueren en la primera generación y que solo una de esas 10 empresas llega a la tercera (Maure P. I., 2011). El motivo de la no continuación de las empresas se da por diferentes causas, entre ellas la falta de un sucesor competente o por dificultades y conflictos familiares, que son inconvenientes puramente de dichas empresas, también la no continuidad se puede dar por dificultades que no estén relacionadas al vínculo entre la familia y la empresa. (Ward, 2006)

La carencia de profesionalidad con la que se desempeña una vez producida la sucesión es otro causal de muerte de las empresas familiares. Además al iniciar una empresa familiar no siempre se cuenta con las herramientas necesarias para poder llevar a cabo el trabajo, con dedicación y esfuerzo se logra mejorar pero eso lleva tiempo.

Son numerosos los estudios que revelan la falta de profesionalismo en las firmas familiares de nuestro país. En una nota del Diario Los Andes de la Provincia de Mendoza se publicó:

...según un estudio de la consultora internacional Price Waterhouse Coopers ocho de cada diez empresas familiares argentinas que son heredadas a los hijos de sus fundadores fracasan, mientras que nueve de cada diez desaparecen en la tercera generación. Según la PWC los fracasos, en su gran mayoría, aparecen con los problemas familiares y la falta de desarrollo profesional para la toma de decisiones... (Jaquelina, 2011, p. 47)

En el año 2011 se escribió un artículo de una revista científica que trata sobre la profesionalización como elemento clave para el éxito de las empresas familiares. En el mismo se refleja la importancia que tiene dicho componente para el futuro de las empresas familiares latinoamericanas. El autor encuentra como habitual en las empresas familiares, que una de sus más grandes falencias radica en la pobre gestión administrativa desarrollada por sus directivos y/o propietarios, hecho resultante de los escasos niveles de profesionalización que poseen los integrantes de la organización. Y que la mayoría de ellas tiene un factor en común, un equivocado modelo de gestión de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. (Rueda G., 2011)

Según la definición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española un profesional es “una persona: Que ejerce una profesión.” (2019, pág. 1031). Y una profesión es definida como “Empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución.” (2019, pág. 1031).

Para el autor de Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión, la profesionalización implica proceso de transformación gradual que genera un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización, como así también de los miembros que forman parte de ella. (López, V. F. 2005)

Por medio de la profesionalización las empresas mejoran su funcionamiento y gestión, a su vez, permite el traspaso de generaciones de una manera más armónica y ordenada, asegurando un mejor futuro tanto para la familia como para la empresa familiar.

Todas las empresas tienen la capacidad para profesionalizarse, pero ello significa un gran reto, especialmente para las empresas familiares ya que les cuesta más trabajo transformarse. El principal problema que surge en las empresas familiares cuando buscan profesionalizarse es que la dirección de la empresa está ocupada por un mismo sujeto por un periodo largo y se resisten a los cambios que exige la profesionalización.

Se entiende a la empresa familiar como una organización que presenta las siguientes características:

- a) La familia tiene la propiedad de la empresa;
- b) La familia ejerce poder sobre la empresa, normalmente mediante el trabajo o desempeño en la misma por parte de algunos de sus miembros.
- c) Existe la intención de transferir la empresa a las siguientes generaciones.

En la práctica profesional dentro del mundo de las empresas familiares, el principal criterio de clasificación de las mismas consiste en el nivel generacional. En este sentido, Doderó (2012) propone las siguientes etapas:

Empresas de 1ra Generación - Fundación y sostenibilidad: la estructura es informal. El fundador controla la empresa, sus principales preocupaciones son la supervivencia y la financiación. La propiedad puede ser única, o puede estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia, por ejemplo un hermano o con alguien ajeno a ella, socios no familiares. Los principales desafíos a lo largo de esta etapa serán el crecimiento, el establecimiento de reglas en la relación familia-empresa. En pocas palabras esta etapa puede nombrarse como la etapa del Dueño-Gerente

Empresas de 2da Generación - Crecimiento, expansión y formalización: estructura más formal, múltiples productos o líneas de negocios. Son empresas en las que el fundador, en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos. El control de la gestión puede estar en manos de familiares o de profesionales externos, o incluso puede ser compartido.

Generalmente, las principales preocupaciones durante la 2da etapa son: la profesionalización de la gestión, la planificación, la incorporación de políticas y de sistemas en la empresa, la definición del liderazgo y la comunicación con los miembros de la familia que no son parte de la empresa. A esta etapa se la conoce como Sociedad de Hermanos.

Empresas de la 3ra Generación y posteriores - Madurez y reconversión: estructura organizacional más formalizada y rígida, estabilidad en la base de clientes. Los nietos y siguientes generaciones son los principales propietarios y directivos de la empresa. La complejidad de esta etapa exige estructuras formalizadas y rigidez en la relaciones entre familia y empresa.

Cuando hablamos de empresa familiar estamos incluyendo en esta denominación dos palabras cuyos significados encierran sistemas complejos (se entiende por sistema

a un conjunto de componentes que interactúan entre sí con el propósito de lograr un objetivo y/o resultado).

Por un lado la empresa, involucra una cantidad de componentes que se interrelacionan con el fin de obtener un resultado que es el beneficio económico. Este beneficio sirve para satisfacer las necesidades básicas de las personas que viven de la empresa como comer, vestirse, protegerse, etc., y debe alcanzar para mantener o hacer crecer la empresa. El sistema empresarial se basa en el cumplimiento de las tareas. Además está orientado hacia el mundo exterior toda vez que produce bienes y servicios para el mercado, mientras enfatiza el rendimiento y los resultados. Asimismo, para asegurar su supervivencia, el sistema empresarial promueve el cambio en lugar de minimizarlo.

Por otro lado la familia, involucra una cantidad de componentes que interactúan entre sí para satisfacer necesidades afectivas como identidad, cariño, diversión, protección, etc. El sistema familiar es básicamente emocional, con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos. El sistema familiar es el ámbito donde se cultivan los valores de la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia.

En la empresa las relaciones se deben establecer a partir de motivaciones netamente económicas (para obtener el mayor resultado), en cambio en la familia las relaciones se establecen a partir de motivaciones netamente afectivas (espontáneas y más dirigidas por los afectos que por el raciocinio). Estos dos principios hacen que el sistema empresa familiar sea mucho más complejo aún que la empresa o la familia por separado.

La empresa familiar es un negocio que fue creado para sostén de la familia y por ello debiera tener efectividad. El eje central es la familia y no la empresa; la empresa está al servicio de la familia y debe satisfacer necesidades de la familia por lo que tiene la obligación de ser económicamente sustentable: esa es la Misión de la empresa familiar. Ahora bien, las necesidades y valores de la familia son los que rigen la empresa, esa es su Visión. (Rozenblum, 2005.)

Una compañía puede ser de propiedad de una familia, estar administrada por la familia y ser profesional. El profesionalismo nada tiene que ver con categorías, sino con actitudes y comportamientos personales. Y, de hecho, es posible que los miembros de la familia que posean la combinación apropiada de cualidades tengan ciertas ventajas al

administrar el negocio, en especial para asegurar a los principales interesados — familiares accionistas, empleados, clientes y proveedores— que la empresa es estable y pueden confiar en ella. Por lo tanto, no podemos suponer que para hacer más profesional una empresa hay que deshacerse de los empleados-familiares.

Según el profesor Niethardt, define a estas empresas como aquellas en que la producción o control está en las manos de uno o varios grupos de familias (Niethardt, 2012, pág. 8).

Una definición muy similar a la anterior, es la que tiene Belausteguigoitia R. en la que la expone como “una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suele referirse a empresas con alma, dado que el corazón de la familia está en ellas” (Belausteguigoitia R., 2004, pág. 21).

Según un estudio de la Universidad Católica de Córdoba globalmente las empresas familiares tienen un fuerte impacto en la economía de los países por la generación de empleo, riqueza y producción de cada región.

Según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), en Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son de carácter familiar. Representan más del 50% de la actividad económica; generan un importante porcentaje del PBI y conforman la mayor fuente de empleo privado. Los datos más recientes sobre empresas en Argentina, ha suministrado la Secretaría de Transformación Productiva de la Nación (2017), en donde afirma que en nuestro país hay 856.626 empresas activas siendo el 99% Pequeña y Mediana Empresa (pyme). Manifiesta también que por año nacen aproximadamente 70.000 empresas y mueren 68.000. (Bringa, Ribbert y Goddio, 2019)

Con todos los antecedentes expuestos se puede determinar la importancia que conlleva el profesionalismo en las empresas familiares para la continuidad de las mismas. Para que las próximas generaciones que intenten formar parte de las empresas, puedan hacerlo deben tener las herramientas para llevar a cabo este proceso. Al ver escasa información sobre este tema se decide llevar a cabo este manuscrito científico.

En consecuencia, con el presente trabajo se pretende abordar la dificultad del CEO para identificar cuáles son esos inconvenientes o errores en la gestión que los

llevará a fracasar y darles aquellas herramientas para que puedan subsistir y que las próximas generaciones al mando las posean.

El presente trabajo de investigación se encuentra destinado a determinar y analizar los factores claves para la supervivencia, profesionalización y crecimiento de las empresas familiares en el sur de Argentina. Con esto se pretende ofrecer un análisis sobre qué están haciendo bien las empresas del medio, como así también qué afecta su continuidad. En la actualidad, la mayor parte de las empresas que se encuentran en la región son empresas familiares. Muy poco se ha estudiado sobre las mismas, por ello es que no se conocen las razones de éxito de las empresas, o, en su defecto, las razones de fracaso, para tomarlo como base de que deben o no hacer a la hora de emprender un negocio o realizar el traspaso a las siguientes generaciones. El conocimiento de la información mencionada con anterioridad, ayudaría sin duda a muchas empresas a analizar la información que se detalla cómo impulsora del éxito, para así realizar determinados cambios en sus empresas y poder, sin tanta dificultad, realizar el cambio generacional en forma ordenada y sin problemas.

En la actualidad, existe muy poca información relacionada con las empresas familiares en la Patagonia y su continuación, por consiguiente es muy difícil que las empresas tomen alguna base como guía sobre lo que deben o no hacer a la hora de emprender, expandirse o traspasar el mando a las siguientes generaciones. Asimismo, muchas empresas desconocen las distintas herramientas que pueden ser de utilidad para poder gerenciar y realizar planificación estratégica para así lograr los objetivos que se hayan propuesto.

Es por esto que se decidió por los siguientes objetivos para el trabajo:

Objetivo general y objetivos específicos.

El objetivo general que este trabajo propone es:

Aplicar un protocolo para las empresas familiares de la localidad de Puerto Deseado, Provincia de Santa Cruz, que actualmente posean un bajo nivel de profesionalismo para que las próximas generaciones tengan una herramienta para su continuidad.

Los objetivos específicos del presente trabajo son:

1. Determinar el nivel de profesionalización de las empresas familiares.
2. Determinar parámetros que midan cuestiones críticas, para conocer como los mismos pueden afectar la continuidad de las mismas.
3. Establecer protocolos para las empresas familiares que no posean niveles altos de profesionalismo.

4. Métodos

Diseño

La investigación que se plantea es de tipo explicativa, busca establecer las causas de los eventos o fenómenos que se abordó para la muestra, para poder entender sus razones. Se busca especificar y observar la situación, contexto y realidad económica y financiera de la muestra seleccionada, en este caso serían las empresas familiares de la localidad de Puerto Deseado, provincia de Santa Cruz.

El enfoque que se utilizará para esta investigación es de tipo cualitativo ya que la acción indagatoria se mueve entre los hechos y su interpretación.

El diseño que se empleó es no experimental, ya que no se llevaron a cabo manipulaciones en las muestras, sino que se intervino más bien con la observación de las mismas y su contexto para luego ser analizadas.

Participantes

La población que se tuvo en cuenta para realizar este trabajo son empresas familiares, emprendimientos de la ciudad de Puerto Deseado Santa Cruz. Esta investigación se ha delimitado en empresas familiares con una vida menor a diez años, solamente se incluyen comercios.

Con la finalidad de alcanzar el objetivo, se contactó a varias empresas familiares y emprendimientos a través de la Cámara de Comercio de la localidad y también a través de amistades y conocidos de la ciudad que alguna vez montaron su negocio. La muestra seleccionada se compuso de 3 empresas y/o emprendimientos del rubro comercial, los tres de ellos en actividad, siendo: una librería, una casa de venta de electrodomésticos y joyería, y un cine familiar.

El muestreo fue no probabilístico y no intencional, ya que para la selección de las muestras se tuvo en cuenta las características de esta investigación y la finalidad que se busca alcanzar acorde a la problemática planteada.

Otras características a mencionar sobre la muestra es que son negocios establecidos físicamente en zona céntrica. Se realizó el consentimiento informado por escrito con cada uno de los dueños de estos lugares, quienes estuvieron de acuerdo y lo firmaron, el modelo del mismo se presenta en el Anexo 1.

Instrumentos

Para recolectar la información se realizaron:

- Encuestas, las mismas detallan: la cantidad de empleados, el rubro de la empresa, que generación actualmente está trabajando, como es la comunicación en la misma, etc.
- Observaciones: directas del movimiento de la empresa.
- Entrevistas: con estas se obtiene información en profundidad sobre la problemática además se conoce sobre la historia, el nacimiento de cada emprendimiento, subsistemas familiares y la profesionalidad dentro de ellos, además sí existen variables que inciden en la profesionalización y como es el manejo de los conflictos en la empresa, etc.

Análisis de datos

Para la realización de las entrevistas se acordaron encuentros con miembros de la familia que trabajan en la empresa. De esta manera la obtención de información fue de mayor profundidad y se pudo obtener los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos específicos (Ver Anexo 2).

Se llevó a cabo una entrevista con preguntas abiertas, en la primera parte para conocer sobre la historia de la empresa. La segunda parte tenía como objetivo conocer los miembros que trabajan en la empresa, cuántos de ellos perteneces al grupo familiar y cuantos no y sobre determinadas políticas que maneja la empresa. La tercer parte de la entrevista estaba dirigida a conocer las variables que pueden llegar a influir en la profesionalización de la empresa familiar y en la última se buscó obtener información relacionada a los conflictos dentro de las organizaciones y si los mismos podrían haber sido evitados de haber contado con algún mecanismo.

Se realizó un análisis exploratorio por medio de cuestionarios a miembros de la empresa familiar, para obtener información sobre el nivel de estudio y capacitaciones que existe entre los empleados. (Ver Anexo 3).

A los miembros de la familia se les entregó una guía autodiagnóstica para determinar cómo ellos clasifican las distintas cuestiones que son necesarias tratar para evitar futuros inconvenientes, especificando aquellas que sean cuestiones críticas, es decir de resolución crucial o esencial para el futuro de la empresa y la armonía familiar (Ver Anexo 4).

5. Resultados

A continuación se exponen los objetivos planteados y los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas a tres empresas familiares de la localidad de Puerto Deseado Provincia de Santa Cruz.

1. El nivel de profesionalización de las empresas familiares

Para responder el primer objetivo específico y determinar el nivel de profesionalismo de las empresas familiares, se realizó una entrevista a cada una de las organizaciones utilizadas como muestra. Se adjunta en el anexo 2 el modelo de las preguntas de las mismas.

La primer empresa familiar que participa en la investigación es una librería. Emprendimiento de rubro familiar que comenzó hace 8 años atrás, está situada en una zona céntrica de la localidad, es la única que abastece de libros a la misma, tanto escolares como novelas en general, con mínima competencia en el rubro además vende artículos de librería y juguetería que en este caso si tiene mucha competencia. En ella trabajan los dueños y sus respectivos matrimonios.

La segunda empresa familiar, es un cine auditorio, este proyecto comenzó hace dos años. El cine se ubica en la zona más céntrica de la ciudad, y es el primer cine que posee la localidad por lo que no poseen competencia. En el mismo trabaja únicamente la familia dueña del cine, matrimonio y tres hijos.

La tercer empresa familiar que forma parte de la investigación es un negocio de venta de electrodomésticos y joyería, este emprendimiento inició en el año 2012, en el cual trabajan los integrantes de la familia, padres e hija mayor, y 2 empleados.

Gracias a las entrevistas y a las encuestas realizadas se pudo determinar que las empresas familiares de la población desean que su emprendimiento continúe en el futuro, la mayoría cuenta con todos los integrantes del núcleo familiar trabajando en ellas. Los miembros de la familia no están obligados a trabajar en la empresa familiar, pueden seguir otros rubros, pero debido a la situación actual del país necesitan que ellos trabajen ahí, evitando de esta manera la contratación de empleados ajenos al grupo familiar.

Cada una de las empresas familiares cuenta con un estudio contable encargado de llevar la parte impositiva y contable de las mismas. Además cada una cuenta con más de diez proveedores y en algunos casos, como en el cine, cuentan con asesores para saber el impacto ambiental de su emprendimiento y con arquitectos para la continuidad de su proyecto.

La mayoría de los integrantes del grupo familiar que trabaja en la empresa cuenta con estudios secundario completos, y solo existen dos personas con estudios universitarios.

Cada empresa familiar determinó que no existen requisitos indispensables o características especiales para poder trabajar en el emprendimiento, solo es necesario la voluntad para realizar las labores asignadas con responsabilidad y buena predisposición. Y en el caso de las aptitudes, es primordial tener conocimiento general y básico sobre computación.

Los tres participantes consideran que para momentos especiales si es aceptable que trabajen familiares a fines y otros parientes, pero solo en casos particulares.

Y con respecto a los salarios de los familiares que trabajan, cada uno tiene un sueldo determinado, y en el caso de una de las empresas que son dos socios se divide las ganancias entre ellos.

Ninguna de las empresas familiares tiene conformado un directorio y no desea hacerlo por el momento. Pero todas hablaron sobre como continuar con la empresa y consideran que el próximo sucesor debe seguir los pasos del anterior, tener conocimientos básicos de computación, saber trabajar con proveedores, con empresas, saber hacer trámites, tener disponibilidad horaria, tener buen trato con la gente y saber administrar dinero (efectivo, cheques, tarjetas).

Actualmente, las empresas no cuentan con un proceso formal de sucesión, es decir, que no tienen desarrollado un protocolo familiar. Los dueños ven poco posible que sus hijos continúen con la empresa por la diferencia de años que existe entre ellos. Pero manifestaron que si en un futuro ingresasen más parientes sería necesario el desarrollo de un protocolo para poder definir qué cargo ocuparían y cuál sería su función. Cada una de ellas tiene una comunicación formal con respecto a sus proveedores e informal entre los miembros de la familia que trabajan en la misma.

Se les pregunto cómo era el manejo de los conflictos y la mayoría respondió que se trata de llegar un acuerdo a través del dialogo, y no llevar esos problemas a su casa.

Y en el caso de que uno de los miembros quebrante los acuerdos o sea gravemente irresponsable, se habla con el mismo para que entre en razón y finalice con su conducta irresponsable, si se negase se decidiría su desvinculación. Por el momento no vivieron ningún conflicto con respecto a la continuidad de la empresa o con relación a la propiedad de la misma.

2. Cuestiones críticas que determinaron las empresas familiares

Por medio de una guía autodiagnóstica, que se le entregó a cada gerente/líder de las empresas familiares, se pudo determinar las cuestiones críticas que las mismas poseen o determinan para su empresa. Una vez contestadas las guías por cada gerente/líder, se realizó una subclasificación para determinar a qué tipo de subsistema pertenecía cada cuestión crítica:

El primer participante clasificó las cuestiones a resolver de la siguiente manera,

Cuadro 1

Cuestiones críticas para la empresa familiar según participante N°1.

CUESTIONES CRITICAS	
CUESTIONES DE FAMILIA	
1	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.
2	Medidas disciplinarias para el familiar que no trabaja con eficiencia en la empresa.
3	Gestión de la imagen pública de los familiares. Comportamiento, ética y responsabilidad.
CUESTIONES DE EMPRESA	
1	Necesidad de disponer y hacer cumplir un Reglamento Interno de la empresa.
2	Proceso de selección del próximo líder de la empresa
3	Condiciones que deberá reunir el sucesor al momento de hacerse cargo de la empresa.
4	Capacidades y habilidades del próximo líder.
5	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder.
6	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos.
CUESTIONES DE PROPIEDAD	
1	Condiciones para ser socio de la empresa familiar o participar de su capital.
2	Criterios y condiciones para la distribución de las ganancias.
3	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios.

Fuente: Elaboración Propia en base a resultados de la guía Anexo 4.

El segundo participante clasificó las cuestiones a resolver de la siguiente manera:

Cuadro 2.

Cuestiones críticas para la empresa familiar según participante N°2.

CUESTIONES CRITICAS	
CUESTIONES DE FAMILIA	
1	Compromiso de todos con el futuro de la empresa, la familia y el patrimonio empresarial.
2	Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares.
3	Transmisión de valores familiares y empresariales a los más jóvenes.
CUESTIONES DE EMPRESA	
1	Necesidad de disponer y hacer cumplir un Reglamento Interno de la empresa.
2	Proceso de selección del próximo líder de la empresa
3	Condiciones que deberá reunir el sucesor al momento de hacerse cargo de la empresa.
4	Capacidades y habilidades del próximo líder.
CUESTIONES DE PROPIEDAD	
1	Perspectivas respecto a la propiedad de la empresa, se debe mantener en poder de la familia, se puede transferir parcialmente, se puede vender.
2	Participación accionaria de los hijos si trabajan o no lo hacen en la empresa. Igualdad y equidad.

Fuente: Elaboración Propia en base a resultados de la guía Anexo 4

Y el tercer y último participante clasificó las cuestiones a resolver de la siguiente manera:

Cuadro 3.

Cuestiones críticas para la empresa familiar según participante N°3.

CUESTIONES CRITICAS	
CUESTIONES DE FAMILIA	
1	Compromiso de todos con el futuro de la empresa, la familia y el patrimonio empresarial.
2	Criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa
CUESTIONES DE EMPRESA	
1	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa familiar.
2	Condiciones que deberá reunir el sucesor al momento de hacerse cargo de la

	empresa.
3	Capacidades y habilidades del próximo líder.
CUESTIONES DE PROPIEDAD	
1	Perspectivas respecto a la propiedad de la empresa, se debe mantener en poder de la familia, se puede transferir parcialmente, se puede vender.
2	Condiciones para ser socio de la empresa familiar o participar de su capital

Fuente: Elaboración Propia en base a resultados de la guía Anexo 4

3. *Un protocolo para la empresa familiar.*

Para responder el tercer objetivo específico se determinó crear un protocolo para las empresas familiares que posean un bajo nivel de profesionalismo. Ninguna de las organizaciones utilizadas como muestra de la población, posee un protocolo, cada una de las empresas respondió que no saben cómo sería redactar uno, ni tienen las bases para ello.

Un protocolo adecuado para las empresas familiares debería poseer pautas claras sobre por ejemplo los valores de la empresa, la historia de la misma, la historia de la familia y sus miembros, políticas en materia de sueldos y honorarios, pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa, pautas sobre las relaciones laborales en la organización, reglas de administración, la profesionalización en la gestión, como deberá ser la comunicación entre los miembros, como actuar en situaciones que generen conflictos, qué medidas se tomarán y si se aplicarán o no sanciones; además sobre cómo será la distribución, mantenimiento y sucesión de la propiedad en la familia. Por otro lado también es importante que este determinado cómo será el proceso de sucesión, cómo se designará un nuevo líder, que condiciones o capacidades debe poseer, etc.

6. Discusión

Al comenzar con el presente manuscrito científico se fijó como problema de investigación la profesionalización de las empresas familiares en el sur de Argentina y si poseen herramientas que les ayuden a mejorar estos niveles para que las próximas generaciones puedan continuar con la vida de la organización. Dicho manuscrito tiene como objeto general el determinar si aplicar un protocolo o establecer medidas y parámetros, ayudaría a mejorar esos niveles de profesionalismo. Es decir establecer, parámetros, recomendaciones, inferencias, para la creación del mismo en pasos subsiguientes al presente trabajo.

En la parte introductoria, se han presentado antecedentes sobre el tema planteado a nivel latinoamericano y nacional pero no se encontró ningún trabajo que se limite a hablar sobre empresas familiares en la Patagonia y menos a nivel local. Se consideró oportuno debido a que esto puede ser muy significativo para el sector y para la economía argentina en cuanto a la generación de empleo y contribución al PBI. Las empresas familiares son una fuente de trabajo sumamente importante en el país ya que se considera que más del 80% de las Pymes situadas en la región Patagónica son empresas de este tipo. Por lo tanto, que dichos emprendimientos perduren en el tiempo y que no solo 1 de cada 10 pueda continuar como tercer generación es un tema muy importante que necesita ser estudiado y comprendido, para entender porque sucede de esta forma.

En la actualidad, existe muy poca información relacionada con las empresas familiares en Santa Cruz, por consiguiente es muy difícil que las empresas tomen alguna base como guía sobre lo que deben o no hacer a la hora de emprender, expandirse o transferir el mando a las siguientes generaciones. Asimismo, muchas empresas desconocen las distintas herramientas que pueden ser de utilidad para poder gerenciar, administrar y realizar planificaciones estratégicas para lograr los objetivos que se hayan propuesto en el momento que comenzaron su emprendimiento.

La investigación está dividida en cuatro partes, la primera: conocer a las empresas, su historia, cómo surgieron, quienes trabajan en ellas, etc. Siguiendo por indagar en las problemáticas que pudieron haber tenido por conflictos familiares, por como tomar decisiones para el futuro, y luego plantear si la falta de herramientas ha sido una situación decisiva para la continuidad de su emprendimiento, haciendo un paréntesis en esta cuestión ya que el trabajo de investigación toma como determinante el uso de un

protocolo para mejorar los niveles de profesionalismo. Y, por último, concluir en cómo han podido subsistir, sostener el proyecto y/o sortear los inconvenientes. Se consideró oportuno que en el análisis a realizar se estudiaran aquellas variables que cada empresa familiar utilizada como muestra, determinó como críticas, esto ayudo a entender y determinar cuáles son las problemáticas que poseen o que desean resolver para poder continuar en otra generación.

Los primeros resultados obtenidos sobre las muestras hablan sobre los comienzos de las organizaciones, la historia de la misma, quienes trabajan en ella y como llegaron a ocupar el puesto que actualmente poseen. En base a las respuestas que se obtuvieron con respecto a las cualidades que debe poseer el futuro sucesor de la organización se puede observar que se destacan como las principales; ser miembro de la familia, poseer un título universitario y tener experiencia previa en otras organizaciones. En la actualidad, debido a la competitividad del mercado, se debe buscar a la persona que se considere más idónea para que continúe con la empresa y la ayude tanto a sobrevivir como a crecer.

Poco tiene que ver en la actualidad, a diferencia de lo que ocurría en las décadas pasadas, que la elección del sucesor se decidía basándose en el género de la persona o en el hecho de ser el primer hijo de la familia. En la actualidad se busca que la o las personas que continúen con el legado familiar, se encuentren capacitadas para tan importante rol. Además se ha podido observar sobre la importancia dada a la experiencia en el rubro y la necesidad de que la persona conozca a fondo todas las áreas de la organización. Se debe recordar no confundir el hecho de ser propietario con la capacidad para llevar adelante una organización, ya que esto afectaría enormemente su futuro. Debido a los cambios que ocurren en el día a día en el mercado y el crecimiento de la competencia, se debe buscar que las personas que continúen con la gestión de la empresa familiar, se encuentren muy bien capacitadas y guíen a la empresa a su profesionalización. Por profesionalizar, no se entiende solo la contratación de profesionales, sino mucho más que eso. Un grave error de las organizaciones es el creer que con solo contratar profesionales ya han profesionalizado la empresa. Cuando una compañía continua con su crecimiento, se debe pasar de la toma de decisiones instintivas y siguiendo las corazonadas del fundador, y pasar a un manejo profesionalizado de la organización. Éste último es un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión. La profesionalización de las empresas familiares se basa en

tener un desempeño organizacional ejecutando criterios empresariales eficientes y realizar una correcta evaluación de resultados, sin que dicha toma de decisiones sea influenciada por los deseos y sentimientos de la familia empresaria incompatibles o no con las necesidades de la organización. Para ello, se debe disponer de un equipo directivo con experiencia en los negocios y conocimientos técnicos en administración de empresas, que tome decisiones objetivamente y sin verse influenciadas por intereses o sentimientos subjetivos.

Otro de los principales problemas que se encuentran en las empresas familiares es el tema de la comunicación. Por lo general, dicho problema se debe a que al trabajar familiares en la empresa, existe una excesiva confianza que lleva a decir o hacer cosas que poco a poco van deteriorando las relaciones entre los familiares. Como se puede ver en los resultados, la comunicación tiende a ser directa, honesta y respetuosa, debido a que los distintos interlocutores se encuentran en un ambiente cómodo donde sienten que pueden expresarse libremente. Suele suceder que cuando existen discusiones, se ven afectadas las relaciones intrafamiliares y esto puede tener repercusiones negativas en la organización, que tienden a complicar la administración y el día a día en la empresa.

Según Bosch Sans (2015), por lo general suele ocurrir que a medida que la empresa crece y la familia también, comienzan a surgir problemas debido a las diferentes percepciones de cada miembro de la familia dentro de la organización. La familia debe buscar cooperar para poder crecer, manteniendo la paz dentro de ambos sistemas. El problema que suele disturbar dicha paz, es el hecho que generalmente dentro de la organización suele generarse mucha competencia entre hermanos y primos. Dicha competencia genera resentimiento y en el futuro puede llevar a la empresa a su fin.

Dentro de la familia se suelen mantener algunos principios y valores como por ejemplo: lealtad, unidad, permanencia y estabilidad. Éstos son buscados por los familiares para poder convivir de la mejor manera posible. El problema surge cuando los familiares trabajan codo a codo dentro de la organización, donde se puede buscar sobrepasar la lealtad familiar en consecución de la oportunidad individual, compitiendo unos con otros, provocando inestabilidad y por lo tanto muchas veces dificultando la relación familiar. Como se pudo observar en el trabajo, la familia se encuentra enfocada en las emociones, mientras que la organización debe estar enfocada en los resultados. Toda organización, familiar o no, debe buscar ser rentable para poder sobrevivir, y si

solo se consideran las emociones de algunos familiares, tomándose decisiones de manera subjetiva, terminará destruyéndose la empresa e, inevitablemente, la familia.

En el segundo objetivo específico se estudió aquellas variables o parámetros que cada empresa considera como problemas o cuestiones críticas que son importantes resolver, aquellas que tienen que ser resueltas con anterioridad a otras. Luego de revisar los resultados se pudo comprobar que en las tres empresas estudiadas como muestra, la principal área que considera como crítica son las cuestiones de familia, luego las de empresa y por último las de propiedad. Esto quiere decir que para ellos lo primero que desean resolver y tener en orden para el futuro, son aquellos parámetros o cuestiones relacionadas a la familia. Como por ejemplo que condiciones deben tener los familiares que ingresen a la empresa, qué medidas tomar cuando no se trabaja acorde a la situación, la imagen pública que deben tener, compromiso, valores, reglas, etc.

Conocer, describir y resolver las variables/cuestiones que las empresas consideran críticas ayuda al proceso sucesorio de una organización para prever las medidas a optar en el futuro y además para considerar los elementos y decisiones importantes que debe tomar una empresa según la visión y misión que posee. (Maure P., 2011)

Es por esto, que se considera que todas estas cuestiones se podrían establecer en un protocolo familiar, en el cual se encuentren estipuladas las pautas a seguir, es decir, que todas estas cuestiones que consideran importantes se vean reflejadas en un marco con parámetros objetivos, que sean iguales para cada uno de los integrantes de la organización familiar, sin que se hagan consideraciones de ninguna clase.

Por último se trabajó en el tercer objetivo específico qué refleja de qué manera y mediante qué instrumento se puede mejorar estos niveles de profesionalismo, importante para la trascendencia generacional y para que tengan herramientas ya determinadas con anticipación para utilizar ante los posibles conflictos que pudieran ocurrir en el futuro. Durante el trabajo de campo se pudo observar, en muchos casos, el desconocimiento sobre instrumentos o herramientas para las próximas generaciones, la falta de interés en probar nuevos métodos dada la situación actual del país y el momento en que se encuentra la vida de cada empresa, también se destaca informalidad del sector con respecto a dicha información. Algo muy importante que se pudo observar en la totalidad de la muestra, es la decisión de todos de continuar con las empresas, es decir de que continúen las próximas generaciones con el emprendimiento.

Compartiendo la idea de que las pymes en Argentina, son el motor de la economía y que su importancia radica en la generación de empleo (Guercio, Martínez y Vigier, 2017). Razón principal por la que estas empresas comenzaron su proyecto, con la idea de tener trabajo no solo los dueños sino toda la familia y que la misma perdure en el tiempo. Sin embargo se puede observar que esto no es una tarea sencilla, no solo por la parte económica, en la que invertir en nuestro país es un tema sumamente difícil y no siempre se puede controlar, sino también por el hecho de que no contar con herramientas adecuadas nos lleva al desconocimiento por ejemplo en el traspaso de un sucesor, en las medidas a tomar si existiere un crecimiento en las organizaciones y desean contar con más empleados, que ocurrirá si existieran conflictos entre miembros de la empresa, etc.

Si bien las fuentes para el análisis de este tema no son abundantes, los especialistas en empresas familiares coinciden en apuntar que la mejor manera de lograr su perdurabilidad en el tiempo, pasando de generación en generación, es una planificación profesional con la mayor anticipación posible.

Oliveira y Bernardon (2008) afirman que la planificación de la sucesión ayuda al éxito del proceso ya que puede: (1) equilibrar las demandas de las áreas de la empresa; (2) preparar a los participantes para los cambios sobrevenidos con la transición y los mecanismos de decisiones; (3) reducir los reales o potenciales conflictos entre los sistemas de propiedad y gestión de la empresa (entorno familiar y organizacional).

Contrariamente a lo esperado, el factor consejo de familia no ha resultado significativo a la hora de explicar el éxito en las organizaciones de la muestra. De acuerdo a investigaciones previas el consejo de familia es vital para el desarrollo del consenso, en torno a cuestiones clave para el negocio y su contexto. Se trata de un espacio en el que las cuestiones de la empresa son discutidas, de manera participativa, entre los miembros de la familia, reduciendo las posibilidades de desconfianza sobre la forma en la que la empresa está siendo administrada. En este sentido el Consejo de familia, puede jugar un papel relevante en el mantenimiento de los valores compartidos por los miembros de la misma y en el logro de la armonía familiar. (Davis y Harveston, 2002)

Este resultado puede deberse a que no hay una cultura en las empresas argentinas en constituir consejos de familia, o quizá es debido a su tamaño: la mayor parte de las empresas argentinas son pequeñas o medianas. En nuestra muestra todas

son pequeñas empresas familiares y el control sobre la dirección y la propiedad se mantienen en manos de un solo miembro.

El tercer objetivo de este trabajo se basa específicamente en establecer si aplicar un protocolo a empresas familiares que posean un bajo nivel de profesionalismo, es decir, aplicar parámetros o indicaciones ayudará a las empresas para puedan luego de leer este trabajo conocer como una herramienta puede mejorar el funcionamiento de la organización en el futuro.

El protocolo de la empresa familiar es una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y accionistas de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos. (Marchesini, 2011). Esto quiere decir que básicamente regula las relaciones entre la familia, la propiedad de la empresa y la gestión de la empresa. Es una suerte de carta de navegación para prevenir futuros conflictos. Constituye un acuerdo marco que debe prever su revisión y actualización. El protocolo se presenta como un convenio, cuyas cláusulas más frecuentes se refieren a los siguientes contenidos: Historia familiar - Valores familiares - Administración y roles de los familiares en la empresa - Políticas en referencia a familiares en la organización - Sucesión en la empresa familiar: traspaso de acciones y continuidad en la empresa familiar - Las comunicaciones entre los familiares y la resolución de conflictos. - El supuesto de pérdida del carácter de familiar de la empresa y sus consecuencias.

Por lo tanto se puede determinar que el objeto primario del protocolo es el de fortalecer la empresa familiar neutralizando sus debilidades en los cuatro planos: familiar, empresarial, patrimonial y jurídico. Dicho fortalecimiento constituirá un instrumento para reducir las hipótesis de conflictos y para que, una vez desatados, puedan manejarse y solucionar al menor costo posible. Finalmente, en lo que se refiere a los intereses que tutela, su finalidad es doble. Por un lado, preserva los intereses de la empresa frente al posible abuso o extralimitación de los miembros de la familia (interés social). Por el otro, coloca a la empresa en situación de ser el soporte patrimonial de la familia y un resguardo frente a eventuales infortunios (interés familiar). Es importante destacar que un protocolo se realiza en conjunto con todos los miembros de la familia, sin importar si pertenecen o no a la empresa o si en un futuro desean formar parte de la misma. Esto se debe a que se debe buscar el consenso de todos los propietarios actuales y potenciales de la empresa. Dicho acuerdo una vez realizado debe ser firmado por todos los miembros de la familia, y por lo tanto constituyendo un documento el cuál

limita el accionar de los familiares con respecto al funcionamiento de la familia dentro de la empresa.

Como se puede observar se busca dejar asentado un marco de referencia para el accionar de la familia dentro de la organización, buscando lograr un acuerdo entre todos los familiares sobre temas claves, los cuales generalmente llevan a conflictos graves y muchas veces irreversibles dentro de la organización. Como podemos ver, sucede lo mismo que con el Gobierno Corporativo de la organización, todas las organizaciones que han contestado a la encuesta no poseen un protocolo, ni saben cómo se redactaría uno. En el caso de muchas empresas, por encontrarse todavía con el fundador trabajando dentro de la organización, resulta más fácil resolver problemas que se dan en el día a día de la organización. El mayor conflicto surge cuando el fundador ya no está y son sus hijos quienes deben encarar estos problemas. Aquí es donde comienzan a mostrarse las diferencias de percepción de cada uno de los hijos dentro de la organización y ello deriva en problemas. Si estos problemas no son tratados terminan perjudicando la existencia de la empresa, lo que lleva a la caída de la misma. Muchas familias terminan cerrando o vendiendo la organización por falta de orden relacionado con el manejo de la misma. Como conclusión, el protocolo busca un adecuado equilibrio entre el interés familiar y el interés social en atención a un recíproco beneficio. Es por esto que es tan importante que las empresas familiares posean uno.

Sobre las limitaciones y fortalezas que presenta esta investigación, se puede decir que, las primeras son las inherentes al método cualitativo, el cual presenta como problema importante la capacidad de generalizar los resultados a otras poblaciones. Como la investigación cualitativa es, a menudo adaptada a las necesidades de una población es difícil extrapolar las deducciones a poblaciones más amplias, menos extraer conclusiones generales o de largo alcance a partir de un estudio de este tipo. Por ello los datos aquí expuestos, que hacen referencia a un conjunto de empresas familiares de la ciudad de Puerto Deseado, Provincia de Santa Cruz, difícilmente podrían generalizarse al resto de empresas familiares que se extinguieron en toda Argentina, dado que se trata de un estudio que hace referencia a una población muy específica y solo dice algo con respecto a ella. En relación a las ventajas que proporciona este método, se puede mencionar que posibilita tener acceso a los puntos de vista de los participantes, teniendo así una aproximación a su visión de los hechos desde un realidad dinámica, por ejemplo desde los contextos donde trabajan hoy por hoy estos propietarios de Pymes, lo que facilita una comunicación más horizontal entre el

investigador y los investigados y otorga mayor naturalidad y posibilidad de estudiar los factores en un escenario natural.

Aunque las empresas familiares estudiadas no están demasiado profesionalizadas los dueños entienden la importancia de ello para que sus empresas puedan continuar una vez que se retiren ellos. Si bien los resultados arrojados después de todo el desarrollo del trabajo demuestran que el nivel de profesionalismo de las tres empresas analizadas es bajo, se pudo determinar que si continúan trabajando de la manera que lo vienen haciendo, sin implementar grandes cambios es muy posible que no puedan superar la sucesión y terminen desapareciendo. Estos indicadores aumentarían si implementaran los cambios propuestos, es decir, comenzaran a elaborar un protocolo y determinar los diferentes órganos de gobierno dentro de las empresas familiares. Aplicando esto las empresas podrían llegar a superar el traspaso generacional sin ningún inconveniente.

De acuerdo al desarrollo del presente trabajo, se puede concluir que las empresas del sur de Argentina, no poseen el grado de profesionalización necesario para poder subsistir generacionalmente, y que les posibilite desarrollarse y crecer de una manera profesional. Por lo tanto se demostró que es necesario que apliquen un protocolo, para poder desarrollarse y subsistir en el tiempo, ya que son importantes para la sociedad argentina, en cuanto a la generación de empleo y contribución al PBI. Es importante señalar que, si bien el macroentorno afecta al desarrollo de la organización, lo que principalmente la puede afectar, a tal punto de hacerla desaparecer, son las malas decisiones tomadas tanto en relación a la organización de la empresa como a los temas relacionados con la familia; incorporación o desvinculación de miembros, resolución de conflictos, falta de organización y planificación para el corto, mediano y largo plazo. Todo esto implica la necesidad de un adecuado análisis por parte de la familia con relación a su entorno y que las necesidades empresariales y familiares sean acordes al mercado en el cual se desempeñen. La importancia que posee un correcto orden en relación a la toma de decisiones, lleva a considerar la necesidad de la constitución y correcto uso de los órganos de gobierno propios de las empresas familiares. Una práctica importante en las empresas es comenzar con la toma en forma conjunta de decisiones las cuales permitirán poseer distintas perspectivas con relación a cómo cada persona, tanto miembros familiares como no familiares, considera que puede aportar al desarrollo, supervivencia, profesionalización y crecimiento de la empresa. Es importante recordar, que cada persona es un mundo, razón por la cual una buena

práctica es la toma de decisiones en forma conjunta para poder lograr mayor objetividad. En base al análisis realizado, al estudio de campo por medio de entrevistas personales y encuestas, se puede determinar que gran parte de las empresas familiares encuestadas se manejan siguiendo el día a día y con poca planificación para el largo plazo. Como se menciona en la introducción del presente trabajo, se busca hacerles conocer a las empresas familiares, la existencia de herramientas que son necesarias y de utilidad para que puedan tener una visión amplia sobre las distintas metodologías que existen hoy en día, y utilizarlas a su favor para verse beneficiadas en el rendimiento a corto, mediano y largo plazo.

Se pudo observar que gran parte de las empresas familiares desconoce las herramientas existentes para poder desarrollarse, razón por la cual muchas veces no pueden medir en dónde se encuentran y por consiguiente, no pueden realizar planes de acción acordes a su situación. Se estudiaron las herramientas necesarias para el buen desarrollo de una empresa y se dieron a conocer con el objetivo de demostrar su gran utilidad a la hora de desempeñarse en el mercado. Como se mencionó anteriormente, se presentan las principales herramientas, esto no quiere decir que no existan otras o que, al utilizarlas, las empresas familiares vayan a tener éxito asegurado. Se debe comprender que más allá del uso de herramientas, el éxito no se encuentra garantizado, ya que son muchos los factores que afectan la sustentabilidad de una organización, y además de tomar las decisiones adecuadas a través de protocolos previamente establecidos es necesario que el contexto económico social colabore. Hoy en nuestra actualidad las empresas además de tener una buena planificación con respecto a pautas laborales, deben sortear otro tipo de problemas que conlleva tener un emprendimiento; en Argentina sufrimos el constante problema que es la inflación y una economía inestable, que muchas veces puede opacar el efecto de una buena administración, perjudicando al crecimiento de las empresas familiares. Comprender que las empresas familiares poseen a su alcance las herramientas para poder desarrollarse sanamente, es el primer paso para poder avanzar a su profesionalización y crecimiento sostenido en el tiempo. Hay que recordar que el protocolo es un documento realizado por un grupo de personas en un período de sus vidas, y por lo tanto, dichas personas pueden evolucionar. Por lo mismo, el protocolo debe ser revisado cada un determinado periodo de tiempo, para analizar si lo expuesto en el mismo se encuentra de acuerdo a los deseos y necesidades de la familia y al contexto social y económico. Puede suceder, que el protocolo funcione correctamente en algunos casos y en otros no. Esto nos ayuda a

determinar que falencias posee nuestro documento, para así mejorarlo y poder cumplir con las expectativas, tanto de los familiares como de la empresa.

Esta investigación significa un aprendizaje y una gran experiencia para quien lo lea, por eso se espera y se recomienda que pueda haber una continuidad de la misma, es decir, plantearse la posibilidad de realizar nuevas entrevistas en unos años, a fin de analizar si las empresas decidieron y pudieron utilizar las herramientas propuestas para la profesionalización en la forma de administrar y dirigir una organización y poder ver si la utilización del protocolo establecido les facilitó solucionar los conflictos que se les fueron presentando en la administración de la empresa. Sería bueno como precedente al trabajo, conocer si las empresas pudieron crear un protocolo, sí tuvieron inconvenientes al realizarlo, si aquellas empresas que lo crearon pudieron resolver un conflicto gracias a tenerlo, si luego de una mala decisión se optó por crear uno, si tuvieron cambios al implementarlo y que desean mejorar en él en un futuro. Además se plantea la posibilidad de adoptar este trabajo y ampliar el estudio a un número mayor de empresas familiares de distintos puntos geográficos, para poder conocer si la hipótesis de que la falta de profesionalización en las empresas familiares provoca la no sustentabilidad en el tiempo de las mismas, se da por no tener herramientas adecuadas y si solo en las organizaciones estudiadas en el sur de Argentina ocurre así o si es una realidad que se da a lo largo de toda la extensión del país.

7. Bibliografía:

(2019). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Recuperado el 20 de abril de 2020 de <https://dle.rae.es/>

Belausteguigoitia R.I. (2004). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México. Ed. McGraw-Hill.

Bosch Sans, V. (2015), “La empresa familiar: su problemática y sucesión” Conferencia dictada por el Director de la Asociación Catalana de la empresa familiar.

Centro de la Empresa Familiar UCC y el Ministerio de Industria de Córdoba. (2018) *Observatorio de empresa familiar*. Recuperado el 28 de abril de 2020, de <https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>

Davis, P.S., y Harveston, P.D. (2002). *A la sombra del fundador: conflicto en la empresa familiar*. Ed. Familia Business Review.

Dodero, S. (2012). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo, 2ª ed.

Guercio M., Martínez B. y Vigier H. (2017). *Determinantes del financiamiento externo de las PyMEs del MERCOSUR*. Recuperado el 10 de Junio de 2020, en <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/65472>

Jaquelina, J. (2011). *Empresas familiares: 90% no llega a la tercera generación*. Diario Los Andes [en línea]. Mendoza, Argentina. Recuperado el 28 de abril de 2020, en <http://archivo.losandes.com.ar/notas/2011/5/15/empresas-familiares-llega-tercera-generacion-567998.asp>

López, V. F. (2008) *Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión*. Recuperado el 28 de abril de 2020, en <http://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion/>

Marchesini, G. M. (2011); *El arbitraje en las empresas familiares*. Recuperado el 10 de junio de 2020, en <http://www.martinmarchesini.com.ar/ARBITRAJE%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20FAMILIARES%20JORNADA%202012-5-11.pdf>

Maure, P. I. (2011). *Arquitectura Jurídica para el traspaso generacional exitoso de las empresas familiares. Introducción a la empresa familiar*. Universidad de Córdoba. Córdoba

Niethardt, E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares*. Buenos Aires: Arte Gráfico. Editorial Argentino

Rueda Galvis, J. (2011) *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Recuperado el 30 de abril de 2020, en <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>

Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Grupo Editorial Norma

8. Anexos

Anexo 1: Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Cattani Ayelen Sonia, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es: **Aplicar un protocolo para las empresas familiares de la localidad de Puerto Deseado, Provincia de Santa Cruz, que actualmente posean un bajo nivel de profesionalismo para que las próximas generaciones tengan una herramienta para su continuidad.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente treinta minutos de su tiempo.

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 mismas.

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.

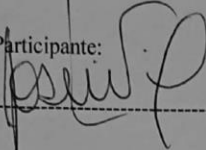
Desde ya le agradecemos su participación

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 Cattani Ayelen (Cel: 0297-154034911).

Nombre del Participante:

JOSE Luis VIAL

Firma del Participante:



Lugar y Fecha:

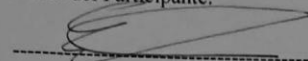
PUERTO RICO, 16 de Mayo de 2020

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 Cattani Ayelen (Cel: 0297-154034911).

Nombre del Participante:

EMILIA FERNANDEZ

Firma del Participante:



Lugar y Fecha:

Puerto Desado, 20 DE MAYO DEL 2020

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 Cattani Ayelen (Cel: 0297-154034911).

Nombre del Participante:

Cristian Fernández

Firma del Participante:



Lugar y Fecha:

Pto. Deseado, 17 de Mayo de 2020

Anexo 2: Modelo de entrevista

- *Conocimiento general de la empresa*
 1. Pertenece a una empresa familiar?
 2. En la actualidad, ¿Qué generación se encuentra dirigiendo la empresa familiar?
 3. ¿Quién fue el fundador de la empresa?
 4. ¿En qué año empezó a funcionar la empresa?
 5. ¿Cambió alguna vez la razón social con el paso del tiempo?
 6. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?

- *Subsistemas familiares y la profesionalidad dentro de ellos.*
 1. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa? (tanto familiares como no familiares)
 2. ¿Cuántos son los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
 3. ¿Qué parentesco tienen con el fundador?
 4. ¿Cuántos miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa?
 5. ¿Cuántos son los empleados que trabajan en la empresa?
 6. ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa?
 7. ¿Cuántos grupos externos tienen relación con la empresa familiar? (proveedores, consultores, profesionales, etc.)
 8. ¿Están los miembros de la familia obligados a trabajar en la empresa familiar o pueden seguir otros rubros?
 9. ¿Cómo se decide y que se debe tener en cuenta para saber cuáles de los miembros de la familia y en qué condiciones pueden trabajar en la empresa?

10. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes a fines y otros parientes?
11. ¿Cuáles son los requisitos en materia de educación que se exige para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa? ¿Y a un no familiar?
12. ¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
13. ¿Dispone la empresa de procedimientos para desarrollar las capacidades de los miembros de la familia y empleados que trabajan en ella? ¿Cuáles?
14. ¿El mecanismo de ingreso de colaboradores miembros de la familia responde a las necesidades propias de la organización?
15. ¿Cuántos familiares han trabajado en la empresa?

- *Variables que inciden en la profesionalización*

1. ¿Cuentan con un directorio? ¿Cómo está compuesto el directorio? ¿Solo miembros de la familia? ¿Empleados? ¿Asesores externos? ¿Otros?
2. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?
3. En caso de no estar esa persona ¿Quién las toma?
4. ¿Qué cualidades debe poseer el futuro sucesor de la organización?
5. ¿Cómo evalúan al líder actual?
6. ¿Cuentan actualmente con algún protocolo?
7. En caso que digan que sí.
 - a. ¿En qué año fue redactado?
 - b. ¿Lo hicieron los miembros de la familia o con ayuda de algún experto?
 - c. ¿Se respetan los acuerdos allí detallados?
7. En caso que diga que no.
 - a. ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno?

b. ¿Existe algún otro instrumento escrito suscrito por los miembros de la familia que permita delimitar el marco de desarrollo y las reglas de actuación entre la empresa familiar, su propiedad, y con terceros? ¿Cuál?

8. ¿Cuentan con algún organigrama?

9. En caso que digan que sí.

a. ¿Cuándo y quién lo confecciono?

b. ¿Se respeta el organigrama?

10. En caso que diga que no.

a. ¿Piensan realizar uno?

b. ¿Tienen una comunicación más formal o más informal? ¿Cómo la realizan?

- *Manejo de los conflictos*

1. ¿Cómo se manejan los desacuerdos familiares?

2. ¿Qué se hace por los miembros de la familia que no trabajan en la empresa?

3. ¿Qué se hace cuando hay un divorcio en la familia?

4. ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia quebranta los acuerdos o es gravemente irresponsable?

5. ¿Cómo afecta el manejo de las relaciones familiares el compromiso de su trabajo?

6. ¿Qué conflictos relacionados con la propiedad se ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?

7. ¿Qué conflictos relacionados con la continuidad generacional ha vivido o anticipa como posible en la empresa?

8. ¿Qué conflictos relacionados con el control ha vivido o anticipa como posible en la empresa?

9. ¿Quién conoce mejor la empresa en este momento?

10. ¿Existen conflictos por el tema de los sueldos entre los miembros de la familia?
11. ¿Cómo determinan el sueldo de cada miembro de la familia?
12. ¿Se remunera a cada miembro según su trabajo o se tiene en cuenta el hecho de que pertenece a la familia?
13. ¿Los miembros de una familia actúan de la misma manera y bajo los mismos patrones tanto en la familia como en la empresa?
14. A la hora de tomar una decisión ¿cómo solucionan los problemas relacionados con las posturas diferentes? ¿Se escuchan o defienden cada uno su postura?
15. ¿Existe favoritismo entre los miembros de la familia?

Anexo 3. Modelo de cuestionario

N° de empleados:

- a. Menor a 5
- b. De 6 a 15
- c. De 16 a 50
- d. De 51 a 150
- e. Más de 150

Rubro de la empresa:

En relación a las Generaciones

1. Factibilidad de continuidad de la EF a la próxima generación

- a. Muy factible
- b. Factible
- c. Poco factible
- d. No hay posibilidades
- e. N/S

2. Causas de baja factibilidad:

- a. Falta de un proyecto común
- b. Carencia de liderazgo claro
- c. Falta de planificación sucesoria
- d. Falta de planificación organizativa
- e. Baja profesionalización
- f. Conflictos entre posibles sucesores
- g. Falta de comunicación

h. Desinterés en el tipo de actividad

i. Otra

Comunicación en la EF

3. Características de la comunicación en la empresa (marque una o más respuesta que considere correcta/s)

a. Directa

b. Honesta

c. Clara

d. Respetuosa

e. Se suele obtener el resultado esperado

f. No existe alteración en el funcionamiento de la EF cuando hay discusiones

g. Se emiten juicios durante la conversación

h. Hay interrupciones

i. No se expresan prejuicios

j. No se expresan posiciones

k. Se expresan sentimientos

l. Se fomenta la participación de otros

m. Comunica a toda la empresa los éxitos y objetivos alcanzados

n. La explicación que se utiliza está basada en la argumentación

4. Características de la comunicación en la familia

a. Honesta

b. Respetuosa

c. No es agresiva

d. Clara

- e. Se resuelven conflictos
- f. Se respetan las diferentes opiniones
- g. La explicación se basa en la argumentación
- h. Se escucha antes de hablar
- i. No se emiten juicios
- j. No hay interrupción de los demás familiares
- k. Se resuelven diferencias
- l. Se muestran sentimientos

Ejecutivos externos a la compañía

5. ¿Actualmente trabajan Ejecutivos Superiores externos a la familia empresaria?

- a. Si
- b. No

6. En el caso de ser negativa su respuesta, ¿Qué razones aduciría?

- a. Falta de confianza en ejecutivos no familiares
- b. En la actualidad, la empresa funciona correctamente sin ejecutivos externos.
- c. No se ha considerado incluir miembros no familiares
- d. Otra:

Sucesión de la EF

7. En relación a la Planificación de la sucesión:

- a. Poseemos un plan sucesorio acordado por la familia
- b. Tenemos intenciones de realizar un plan en un futuro cercano
- c. No hemos considerado la planificación de la sucesión
- d. N/S

Gobierno corporativo de la EF

8. Poseen un Gobierno Corporativo (GC) formalizado (conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Gerencia General)

- a. Si
- b. No
- c. N/S

Reuniones en la EF

9. Realizan reuniones en su empresa familiar:

- a. Si
- b. No
- c. N/S

10. En el caso de haber respondido en forma afirmativa la pregunta anterior, con qué frecuencia:

- a. Más de una vez al mes
- b. Una vez al mes
- c. En forma bimestral

d. No poseemos una frecuencia fija, realizamos reuniones a medida que las necesitamos

11. ¿Considera que las reuniones funcionan?

- a. Si
- b. No
- c. N/S

Con respecto a las capacitaciones

12. Se realizan capacitaciones del personal familiar

a. Si

b. No

c. N/S

13. Se realizan capacitaciones del personal no familiar

a. Si

b. No

c. N/S

Organización

14. ¿Poseen un organigrama formalizado?

a. Si

b. No

c. N/S

15. Poseen declaración de visión de la EF

a. Si

b. No

c. N/S

16. Poseen un plan estratégico formal

a. Si

b. No

c. N/S

17. ¿Se encuentran definidas las funciones de los familiares que trabajan en la organización?

a. Si

b. No

c. N/S

18. ¿Considera que la asignación de funciones está de acuerdo a las competencias de los familiares?

- a. Si
- b. No
- c. N/S

19. En relación al microentorno de la organización, ordene siendo 1 el mayor y 6 el menor actor que afecta el funcionamiento de la empresa:

- a. Consumidores
- b. Requerimiento de Accionistas
- c. Proveedores
- d. Empleados
- e. Competidores
- f. Sociedad

Anexo 4. Modelo de guía autodiagnóstica

El presente cuestionario debe ser completado por el líder actual de la empresa familiar.

¿Cuáles de las siguientes cuestiones considera que son Cuestiones Críticas que habría que resolver en su empresa familiar?

Una *cuestión es crítica* cuando usted entiende que su resolución es crucial, decisiva o esencial para el futuro de la empresa y de la armonía familiar.

Asignar un valor según la siguiente escala:

Cuestión crítica 2

Cuestión importante 1

Cuestión intrascendente 0

Cuadro 4

Modelo de guía autodiagnóstica.

1	Compromiso de todos con el futuro de la empresa, la familia y el patrimonio empresarial.	
2	Obligatoriedad de trabajar en la empresa familiar.	
3	Criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa.	
4	Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares.	
5	Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar.	
6	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa.	
7	Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para ocupar cargos directivos.	
8	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa.	
9	Medidas disciplinarias para el familiar que no trabaja con eficiencia en la empresa.	
10	Formulación de una carrera laboral para los familiares que decidan trabajar en la empresa.	
11	Criterios de premios para los familiares que trabajan en la empresa.	
12	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa familiar.	
13	Para ser el próximo sucesor de cada generación se debe ser familiar o puede ser no familiar.	

14	Un empleado no familiar podría tomar las riendas de la empresa en el futuro.	
15	Necesidad de disponer y hacer cumplir un Reglamento Interno de la empresa.	
16	Proceso de selección del próximo líder de la empresa.	
17	Condiciones que deberá reunir el sucesor al momento de hacerse cargo de la empresa.	
18	Capacidades y habilidades del próximo líder.	
19	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder.	
20	Personas que deben conformar el Consejo de Familia.	
21	Responsabilidades y funciones de los miembros del Consejo de Familia.	
22	Perspectivas respecto a la propiedad de la empresa, se debe mantener en poder de la familia, se puede transferir parcialmente, se puede vender.	
23	Condiciones para ser socio de la empresa familiar o participar de su capital.	
24	Participación accionaria de los hijos si trabajan o no lo hacen en la empresa. Igualdad y equidad.	
25	Criterios y condiciones para la distribución de las ganancias.	
26	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos.	
27	Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación.	
28	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios.	
29	Divorcio de alguno de los socios o familiares.	
30	Trasmisión de valores familiares y empresariales a los más chicos y los más jóvenes.	
31	Los familiares políticos en la empresa, como socios o trabajando en ella.	
32	Creación de fondos especiales con destinos específicos (ayuda a familiares en apremios, créditos especiales con destinos específicos, etc.)	
33	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia.	
34	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia con intereses o que trabaja en la empresa.	
35	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas.	

36	Obligaciones respecto a la sociedad e instituciones en la que se desarrollan las actividades de la empresa.	
37	Gestión de la imagen pública de los familiares. Comportamiento, ética y responsabilidad.	

Fuente: creación de Pilar Maure