

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares**

**La continuidad de las Empresas Familiares mediante la Profesionalización en  
Santa Fe, 2020.**

**The continuity of Family Businesses through Professionalization in Santa Fe, 2020.**

**Autor: Maldonado, Julieta**

**Legajo: VCPB26865**

**DNI: 35223730**

**Director de TFG: Márquez Agustín**

**Santa Fe, julio, 2020**

## **Resumen**

Se realizó este trabajo de investigación con el propósito de analizar la importancia de la profesionalización para la continuidad de las empresas familiares de Santo Tomé, provincia de Santa Fe durante el año 2020. Las empresas familiares tienen un lugar muy importante en la economía de cualquier país, al colaborar en el logro de los objetivos sociales y tecnológicos, en el aumento de la competitividad y la generación de empleos. Por eso la importancia de éstas empresas, y la necesidad de fortalecer su desempeño. En la metodología del trabajo, se realizó una investigación de tipo descriptiva, el enfoque de tipo cualitativo y el diseño fue no experimental de tipo transversal. Se entrevistaron a cinco empresas familiares en funcionamiento de diferentes rubros de la provincia mencionada. Se llegó a la conclusión que la profesionalización fue un factor clave para las pymes entrevistadas, ya que sus herramientas brindaron apoyo a las empresas donde se realizó un análisis, con la posibilidad de cambiar antes de que la falta de profesionalización los afecte.

Palabras claves: Profesionalización, Empresas familiares, Continuidad, Protocolo

### **Abstract**

This research work was carried out with the purpose of analyzing the importance of professionalization for the continuity of family businesses in Santo Tomé, province of Santa Fe during the year 2020. Family businesses have a very important place in the economy of any country, by collaborating in the achievement of social and technological objectives, in increasing competitiveness and generating jobs. So the importance of these companies, and the need to strengthen their performance. In the work methodology, a descriptive research was carried out, the qualitative approach and the design was non-experimental of a transversal type. Five operating family businesses from different areas of the mentioned province were interviewed. It was concluded that professionalization was a key factor for the SMEs interviewed, since their tools provided support to companies where an analysis, was carried out with the possibility of changing before the lack of professionalization affects them.

**Key words:** Professionalization, Family businesses, Continuity, Protocol

## Índice

Introducción.....	4
Objetivo General: .....	13
Objetivos Específicos: .....	14
Métodos.....	15
Diseño.....	15
Participantes.....	15
Instrumentos.....	16
Análisis de datos .....	17
Resultados .....	18
Discusión.....	23
Referencias .....	32
Anexo I: Documento de consentimiento informado .....	34
Anexo II - Preguntas de entrevistas .....	35

## Introducción

La palabra “Pyme” está relacionada a la Argentina, a su economía, a los problemas financieros y a la vida de todos los habitantes en general. Desde sus inicios, esa modalidad de trabajo se ha construido en base al esfuerzo y al trabajo de los inmigrantes; se podría considerar que ellos han sido los primeros emprendedores donde, a razón de la necesidad, han sabido encontrar oportunidades de nuevos negocios, generando fuentes de trabajo novedosas.

Las empresas familiares son las organizaciones económicas más antiguas de la humanidad. Su origen se da en el interior de la familia hace muchos años, donde todos los procesos productivos eran realizados por sus miembros. Esposa e hijos colaboraban con el trabajo de la tierra y su cosecha para luego canjear un producto por otro en el mercado. Ese trueque comienza en el núcleo familiar y ha trascendido a través de los años, logrando el desarrollo y la evolución de las empresas familiares hasta nuestros días (Gaona Tamez, Ruiz Diaz y Muñoz Peña, 2017).

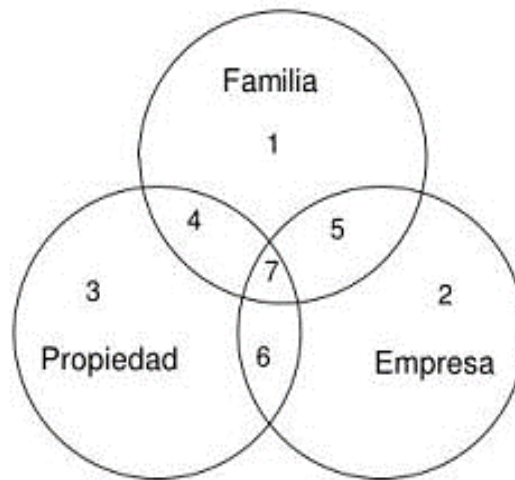
Actualmente las empresas familiares tienen un lugar muy importante en la economía de cualquier país, al colaborar en el logro de los objetivos sociales y tecnológicos, en el aumento de la competitividad y en la generación de empleos. Por eso la importancia de estas empresas, y la necesidad de fortalecer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

Los números a nivel mundial evidenciaron la importancia de las empresas familiares. En España, el Instituto de Empresa Familiar indicó que el número estimado

de estas empresas era de 2,8 millones, generando el 70% del PBI y el 75% del empleo privado. Trasladando estos números a toda Europa, se seguían manteniendo los porcentajes, siendo las EF el 25% de las 100 empresas más grandes de la Unión Europea. En EEUU se ha considerado que representan 80% del tejido empresarial, el 50% del empleo y un aporte del 60% al PBI de este país. En México, se ha analizado que generan más del 65% del empleo privado (Ruiz Diaz, Contreras y Cedillo, 2011).

En los países de América Latina y el Caribe las pymes representan en toda la región el 99% de las empresas y emplea cerca del 67% de los trabajadores. En República Dominicana el 98% de las empresas cae dentro de la categoría de microempresas y el restante 2% entre pequeñas y medianas. Un 15% del total se concentra en la manufactura, un 47% al comercio y un 38% a ofrecer servicios. Emplean el 46% de la población económicamente activa, el 54% del total de empleo de la economía y representan casi el 40% del Producto Interno Bruto (PIB) de 2013 (Henry y Tejeda, 2016).

Es la forma de empresa predominante en todo el mundo y se demuestra a través de las estadísticas expresadas en párrafos anteriores. Se debe a varias razones ya que son visionarias, emprendedoras, con diferente apreciación del riesgo y capaces de comprometer su patrimonio para expandir el negocio y dar empleo e ingresos no solo al fundador, sino también a hijos, hermanos, nietos y parientes. Siempre con el objetivo central de ser legado familiar de varias generaciones más y que se mantenga la misma filosofía de trabajo transmitida. Por ello es que cada día surgen en el país nuevas Pymes familiares, donde confluye el mundo empresarial y familiar, que lejos de seguir procedimientos básicos de administración, y más guiados por la experiencia y la intuición, logran insertarse en el mercado con éxito. A continuación, en la Figura 1 Modelo de los tres círculos, se representa a la familia, empresa y la propiedad.



*Figura 1.* Modelo de tres círculos del sistema de negocios familiares. Recuperado de Heredia Portillo et al., (2019).

A partir del esquema de los 3 círculos presentado con anterioridad, el autor Rabinovich (2019) habla de 3 ejes que tienen una evolución en el tiempo:

1. Etapas de la propiedad:
  - Propietario fundador
  - Sociedad de hermanos
  - Consorcio de primos
2. Etapas de la empresa:
  - Fundación
  - Expansión
  - Madurez
3. Etapas de la familia:
  - Nacimiento de la familia
  - Desarrollo y crianza
  - Madurez de los hijos

Luego de lo investigado sobre Empresa Familiar se pudo confeccionar la siguiente Tabla 1 Análisis de las Empresas Familiares, en donde se plasmaron algunas de las debilidades, fortalezas y amenazas que experimentan estos entes (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras y Sifuentes Cedillo, 2017).

Tabla 1

*Análisis de las Empresas Familiares*

Debilidades	Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios a los parientes.</li> <li>▪ Sectores desvinculados del resto.</li> <li>▪ Autocracia y paternalismo, gobierno a través del poder.</li> <li>▪ Resistencia al cambio.</li> <li>▪ Manipulación familiar para un crecimiento individual.</li> <li>▪ Escases de profesionales.</li> <li>▪ Falsa seguridad.</li> <li>▪ Administración fallida.</li> <li>▪ Falta de comunicación.</li> <li>▪ Desorganización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unidad y compromiso.</li> <li>▪ Clima laboral acorde.</li> <li>▪ Flexibilidad y fidelidad.</li> <li>▪ Deseo de continuidad.</li> <li>▪ Calidad y servicio.</li> <li>▪ Dedicación.</li> <li>▪ Priorizar crecimiento grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sucesiones.</li> <li>▪ Desilusiones.</li> <li>▪ Problemas internos familiares y resentimientos.</li> <li>▪ Aferramiento del dueño al poder.</li> <li>▪ Descapitalización.</li> <li>▪ Sistemas de información desactualizados.</li> <li>▪ Priorizar lo económico.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Ruíz Díaz et al. (2017)

Las empresas familiares muchas veces se ven obligadas a abrirse al mercado laboral para incorporar personas externas, que posean una preparación y cuenten con experiencia necesaria para ocupar ciertos puestos de la compañía. Esto se debe a que los miembros de la familia no siempre tienen una formación académica suficiente, como para aportar a la organización un grado de profesionalización en el desempeño de las tareas y toma de decisiones. Las capacidades acumuladas con los años y el desarrollo de la



profesión resultan importantes para el correcto desempeño del negocio, pero para la continuidad de éste, es necesario la profesionalización de tareas e incorporación continua de conocimientos para generar ventajas competitivas (Salgueiro, 2016).

La profesionalización puede dirigirse a distintas temáticas y abocarse en particular a recursos humanos, a producción, a marketing o a procedimientos internos, y en este caso, a través de la implementación de protocolos de sucesión. Éstos son elementos para regular las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa y también es un componente que resuelve los conflictos en el momento del traspaso a los sucesores. Se da por escrito y no tiene una normativa determinada de cómo debe ser su redacción, pero su finalidad es evitar roces y enfrentamientos que pongan en riesgo la continuidad de la empresa (Carado Sánchez , 2016).

Decidir profesionalizar la empresa es una decisión de su director general en función del plan de negocio y del objetivo de crecimiento que se tenga. Este proceso se desarrolla en tres dimensiones que deben estar alineadas para llegar al objetivo organizacional. Estas dimensiones son:

La estrategia, en la etapa inicial está a cargo del fundador. La diferencia con la etapa profesional, es que en ésta existe un plan estratégico en función de los objetivos, con una delegación de actividades pero sin perder el control de la empresa.

La gente, en la etapa profesional es necesario que sean profesionales quienes están a cargo de las áreas funcionales de la empresa y de los cambios en la estructura organizacional.

La información y los procesos, en la etapa inicial se organizan de manera informal e intuitiva. En cambio, en la etapa profesional la información se centra en datos útiles para la toma de decisiones (Noguera, 2017).

Castilla (2014) explica que la profesionalización posibilita saltar de la etapa inicial, en la que se impone un trabajo meramente intuitivo, a la siguiente etapa. De esta forma logra encaminarse a una metodología de empleo de profesionalismo, cuyo propósito es un crecimiento y proyección en la forma de gestionar a la EF. Los procesos para una gestión estratégica se componen de las acciones a llevarse a cabo para su logro, como:

- Planificación, en el corto y largo plazo.
- Control, a nivel interno y ayuda externa.
- Organización, delimitando desempeños y proyectos.
- Manejo, en términos comerciales del mercado.
- Dotación de personal, condicionamiento para los recursos humanos del ente.

Otro autor como Arbesú Riera formula tres razones básicas por las cuales se debe profesionalizar una empresa, que son:

1. Por ausencia de personas capacitadas dentro del núcleo familiar. Se suele encontrar en aquellas organizaciones que evolucionan de micro a pequeñas o medianas empresas, situaciones que las obliga a poseer personas con mayores habilidades en temas antes no tan importantes como el mercadeo, finanzas, producción, contabilidad, etc.

Para ello existen dos opciones, siendo la primera capacitar al personal directivo de la empresa, que en la mayoría de los casos suele ser un familiar, o como segunda

alternativa contratar personal profesional externo para las necesidades de la empresa en forma directa o a través de asesores de consultoría.

2. Cuando se pretende cambiar los valores y normas propios del negocio por diversas condiciones o intereses, generando conflictos entre los familiares y propietarios. En esta situación la mejor alternativa es desvincular a los familiares no profesionales de la parte administrativa y contratar como nuevo líder a personas externas con experiencia profesional en lo relacionado a la eficiencia y rentabilidad de la compañía.
3. Buscar un nuevo líder que dirija a la compañía para el siguiente cambio generacional, manteniendo la estructura de valores familiares y objetivos financieros preestablecidos.

De lo detallado anteriormente, en la Razón N°3, existen tres maneras diferentes de seleccionar un nuevo líder:

- a) Formar y capacitar un miembro de la familia que conozca el entorno organizacional, en defensa de los principios y valores propios de la empresa.
- b) Promover algún miembro no familiar que tenga antigüedad y experiencia en la organización y que su perfil se ajuste al buscado por los propietarios.
- c) Al no existir dentro de la empresa la persona adecuada para ocupar el puesto, la opción se limita a contratar un profesional externo, que tome las riendas de la compañía bajo las directrices de la familia y propietarios.

Según mencionó Gaona Tamez et al. (2017), la profesionalización se ha separado en dos tipos:

1. Interno, donde el fundador toma la decisión de incrementar sus competencias y capacidades, para poder cubrir el dominio de todas las actividades de la empresa.
2. Externa, al contratar personal no familiar especializado en las áreas necesarias para mejorar los procesos y la estructura empresarial.

Para la profesionalización de las empresas familiares se utiliza una herramienta muy importante que se llama protocolo familiar.

El protocolo familiar es un documento escrito firmado por la familia propietaria de la empresa, con el fin de establecer las reglas básicas de las relaciones presentes y futuras entre la familia y la empresa, con el objetivo de asegurar su continuidad en las próximas generaciones (Corado Sánchez, 2016).

Permite, por medio de acuerdos entre la familia y la empresa, que la gestión sea más efectiva para lograr los resultados esperados en el transcurso del tiempo. Es un documento negociado entre los miembros de una empresa familiar, con el objetivo principal de garantizar su continuidad, regulando las relaciones familiares, la propiedad, control de la empresa, transición y su administración (Corado Sánchez, 2016). Mientras que los estatutos son un documento público en el que su contenido está regido por el código de comercio y corresponde especialmente a la forma jurídica, el protocolo de familia es un pacto basado en la confraternidad de la familia, y es elaborado por y para la empresa que lo demande (Gondolfo, 2013).

Algunos aspectos importantes que incluye el protocolo familiar son: historia de la empresa y familia; sus valores, cultura y principios; órganos de gobierno; códigos de conducta (Corado Sánchez, 2016). También puede contener guías para la incorporación de familiares a la empresa, pautas para la sucesión, política de dividendos y

financiamiento (Basile, 2018). Este contenido varía de acuerdo a la estructura que presenta la entidad.

Corado Sánchez (2016) ha mencionado como aspectos importantes a incluir en un Protocolo Familiar:

- ✓ Antecedentes e historia de la empresa y de la familia.
- ✓ Principios fundamentales, valores y cultura organizacional y familiar.
- ✓ Códigos de conducta y formas de aplicación.
- ✓ Políticas de recursos humanos.
- ✓ Formas de gobierno, diseño de un consejo de familia o un consejo de administración.
- ✓ Formas de administración de los derechos patrimoniales y su transmisión y venta.
- ✓ Formas de resolución de conflictos, sanciones y negociación.

Las ventajas del protocolo pueden resumirse en las siguientes: es preventivo, ya que evita el deterioro de las relaciones; flexible, porque con el paso del tiempo puede cambiar; autoimpuesto, es el fundador quien puede hacerlo y lo transmite y explica a su familia, o lo realizan de manera conjunta (Contreras, Insua y López, 2018). Además de establecer las reglas de administración, gobierno, prevención y resolución de conflictos, debe implementar un sistema para promover una transferencia generacional adecuada, que proyecte la supervivencia de la empresa referido tanto a la propiedad como la gestión. Siendo el objetivo del instrumento fortalecer la empresa, tendrá la tarea de regular las relaciones límites entre la familia y la empresa, incluyendo la profesionalización de la misma, la sucesión de la gestión, mantenimiento y sucesión de la propiedad y los intereses de la familia en el negocio (Gandolfo , 2013).

Ante todos los antecedentes y elementos teóricos expuestos se presentan las siguientes dudas:

¿Las Empresas Familiares conocen el protocolo familiar y sus beneficios?

¿La profesionalización en las empresas familiares, ayuda a que éstas perduren en el tiempo?

¿La profesionalización se puede aplicar a cualquier tipo de empresa familiar y sin importar el tamaño?

¿Un contador público puede auxiliar a las empresas familiares durante el proceso de profesionalización?

El problema que se busca resolver en esta investigación es si la falta de profesionalización es la razón fundamental que lleva a la mortalidad prematura de las empresas familiares en la ciudad de Santo Tomé, provincia de Santa Fe. Se pretende sentar un estudio más moderno del tema para ésta provincia ya que los últimos encontrados datan de por lo menos 3 años atrás, y las empresas se han visto obligadas a evolucionar y adaptarse a los nuevos cambios en ese tiempo. Siendo así necesario brindar ayuda a las organizaciones más pequeñas, que necesitan informarse sobre éstas herramientas e interiorizarse con los procesos.

Para dar respuesta a las preguntas planteadas se estipulan los siguientes objetivos:

*Objetivo General:*

- Analizar la importancia de la profesionalización para la continuidad de las empresas familiares de Santo Tomé, provincia de Santa Fe durante el año 2020.

*Objetivos Específicos:*

- Desarrollar las características de las empresas familiares entrevistadas.
- Describir si las empresas familiares entrevistadas aplican herramientas de profesionalización, protocolos familiares, planes para la sucesión o si están en proceso de realización.
- Determinar la forma en que un Contador Público puede contribuir con las EF durante el proceso de profesionalización.

## **Métodos**

### *Diseño*

La investigación planteada fue de alcance descriptiva, se intentó especificar los rasgos significativos de un fenómeno, en este caso, la importancia de la profesionalización para la supervivencia de las empresas familiares de la ciudad de Santo Tomé. También se buscó expresar la forma en que un contador público pudo ayudar a las organizaciones a lograr su continuidad.

El enfoque fue cualitativo desde una perspectiva centrada en el entendimiento de determinados fenómenos, con la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa y una indagación más flexible sin el uso de investigación basada en números.

El diseño del trabajo fue no experimental, ya que se realizó sin manipular de manera intencional las variables y solo se observaron cómo se presentaron los fenómenos tal como se dieron en su contexto natural. Además fue de tipo transversal, se recopilaron datos en un momento único del tiempo, es decir durante el año 2020.

### *Participantes*

La población fue la totalidad o el conjunto de elementos o sujetos que compartieron una serie de especificaciones, la cual estuvo conformada por las empresas familiares de la zona de Santo Tomé.

La muestra fue un subgrupo o subconjunto de la población, que en el trabajo estuvo representada por cinco empresas familiares en funcionamiento de diferentes rubros de la ciudad mencionada. Previo a la entrevista, se procedió a la lectura y firma del consentimiento a cada uno de los participantes del Anexo I Consentimiento informado.



El muestreo fue no probabilístico, voluntario y por conveniencia. Por motivo del aislamiento social preventivo y obligatorio, producto de la situación epidemiológica que se vive en el país, solo se pudo acceder a determinadas empresas, ya que la forma de contacto fue únicamente virtual.

### *Instrumentos*

Se buscó información de diferentes fuentes y portales académicos como *papers*, entrevistas especializadas, libros, y demás, para la investigación de manera profunda del tema. Estos sitios fueron Google Académico, SciELO, Redalyc, etc.

Mediante la comunicación con las cámaras de comercio de la ciudad y además a través de diferentes contactos, fue como se llegó a tener información acerca de las diversas empresas familiares para contactarse con ellas.

Una vez obtenidos los datos necesarios se realizó una presentación, en la cual se informó a cada una de ellas sobre la temática que se iba a abordar, mediante un correo electrónico o llamada telefónica.

En muchos de los casos se pudo acceder de manera sencilla y flexible a la información gracias al aporte de los propietarios. Además, algunos de ellos se pusieron a disposición de manera voluntaria para proporcionar de forma más amplia y detallada información pertinente, que fuera necesaria para la investigación.

Se utilizó una técnica cualitativa para la recolección de la información, la entrevista. Que fue una técnica conversacional de recaudación de información, que estuvo basada en una serie de preguntas o afirmaciones que planteó el entrevistador al entrevistado.

Este instrumento se confeccionó con una serie de preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructurada, elaborada de manera previa, para recopilar en profundidad todos los datos obtenidos. La entrevista fue enviada por correo electrónico a cada uno de los participantes de la muestra o en algunos casos se hizo de forma verbal a través de llamadas telefónicas o vía zoom.

### *Análisis de datos*

El análisis de datos de este manuscrito fue cualitativo, con el objetivo de obtener datos de procedimientos, personas, contextos o situaciones, que luego se convirtieron en información. Se recolectaron con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento (Hernández Sampieri, et al. , 2010).

Es necesario a fin de realizar con éxito esta investigación, hacer un análisis sobre cuál fue el impacto de la profesionalización en las empresas familiares de la localidad de Santo Tomé, provincia de Santa Fe.

Se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- ✓ Se realizó una descripción de cada una de las entrevistas. Desde un punto de vista general se mostró una breve historia de cada una de las empresas, a modo de contextualizar la situación.
- ✓ Se sistematizó la información recibida de manera comparativa, teniendo en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.
- ✓ Se comparó cada una de las empresas seleccionadas y sus determinadas fuentes de financiamiento.

## Resultados

Con el fin de realizar la investigación y dar respuestas a la importancia de la profesionalización para la continuidad de las empresas familiares, en la localidad de Santo Tomé durante el año 2020, se comenzó por describir las características de las organizaciones entrevistadas, desarrollándose en la Tabla 2 Características de las EF entrevistadas.

Tabla 2

*Características de las EF entrevistadas*

E	Actividad principal	Inicio	Familiares en la empresa	Tipo de empresa	Generación a cargo de la empresa	Cantidad empleados	Facturación aproximada mensual
1	Distribuidora	2016	Dueño	Micro	1	8	\$165.000
2	Ferretería	2016	Dueño y Esposa	Micro	2	10	\$350.000
3	Juguetería	2015	Dueña, Esposo y 1 hijo	Micro	2	6	\$185.000
4	Pinturería	2014	No	Micro	2	6	\$200.000
5	Almacén	2018	Dueña	Micro	1	1	\$70.000

Fuente: Elaboración propia.

Se determinó la importancia de las empresas familiares, de los distintos rubros de la ciudad de Santo Tomé. Las cinco empresas entrevistadas acentuaron que las pymes contribuyen al crecimiento de la provincia, resaltando la capacidad de generar empleo, dando ocupación a los ciudadanos de la zona.

A continuación, en el Figura 2 Representación porcentual de las actividades de las empresas de Santa Fe, se dieron a conocer las actividades que se desarrollan en la provincia.

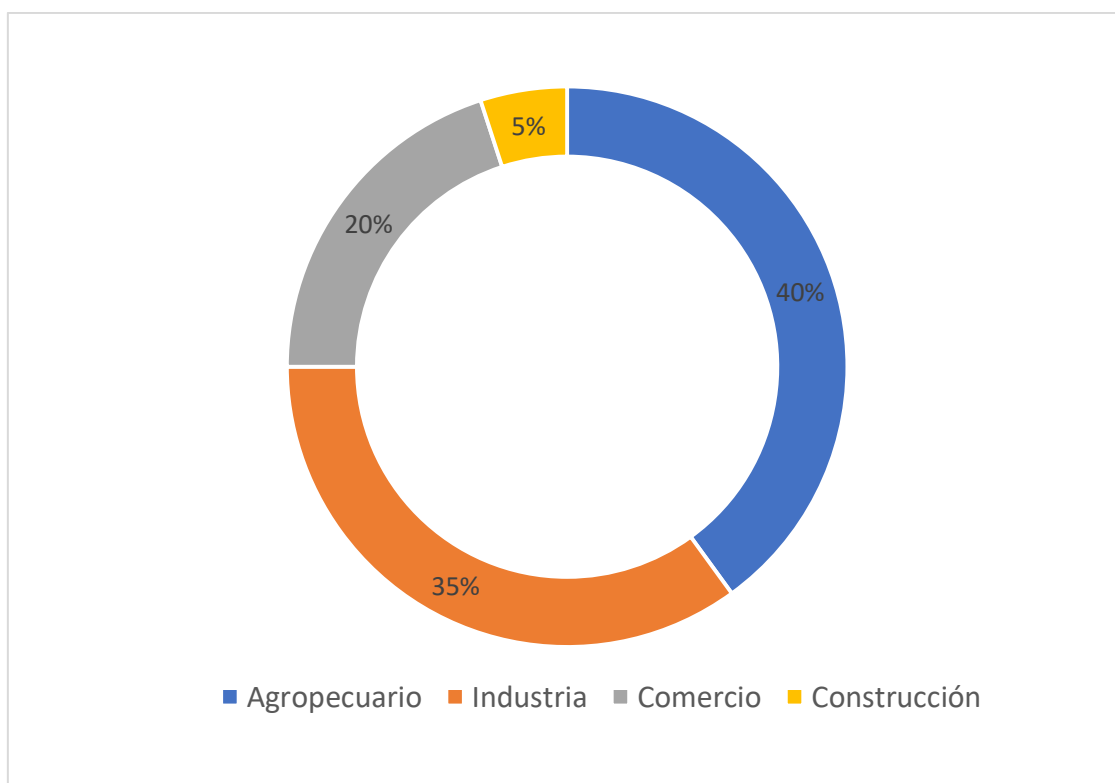


Figura 2 *Representación porcentual de las actividades de las pymes de Santa Fe.* Fuente: DGE sobre la provincia de Santa Fe.

Para dar respuesta al segundo objetivo específico, se analizó si las empresas aplicaban herramientas de profesionalización, protocolos, planes de sucesión, si efectúan capacitaciones para el personal, etc., desarrollándose en la Tabla 3 Herramientas de profesionalización.

Tabla 3

*Herramientas de profesionalización*

	<b>E 1</b>	<b>E 2</b>	<b>E 3</b>	<b>E 4</b>	<b>E 5</b>
¿Utiliza protocolo?	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
¿Tiene conocimientos sobre la profesionalización de una EF?	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ
¿Su empresa se encuentra profesionalizada?	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
¿Dedican tiempo a capacitación?	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
¿Qué creen que aporta a la empresa la profesionalización?	Conocimientos	Jerarquía	Jerarquía	Jerarquía	Conocimientos
¿Están delimitados los roles dentro de la EF?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
¿Cómo solucionan los conflictos que se suscitan dentro de la organización?	Respetando un protocolo pre establecido	Respetando un protocolo pre establecido	Improvisan soluciones	Improvisan soluciones	Respetando un protocolo pre establecido

Fuente: Elaboración propia.

Por todo lo expuesto anteriormente se consultó a dichas empresas que opinaban sobre el traspaso generacional. La empresa 1 opinó que se dará naturalmente a través del

tiempo, ya que poseen un pensamiento más conservador y sostienen que son procesos naturales del ciclo de vida de la organización. La empresa 2 expresó que es un tema que todavía no se trata, dada la antigüedad que tiene en la actualidad no lo considera prioritario. La empresa 3 y 4 opinaron que será el resultado de la permanencia de la organización y es por ello que deberán dedicarle tiempo para su planificación. Por último, la empresa 5 consideró que por el momento no pensó sobre esa situación, ya que no lo cree indispensable para la situación empresarial actual.

Un dato muy relevante es que el 100% de las empresas entrevistadas confirmaron que todavía no pensaron sobre el traspaso de mando o sucesión ordenada, dado que son empresas con pocos años de vida en el mercado, y no consideran un tema prioritario por el cuál preocuparse a corto plazo.

Se procedió a indagar y analizar todos los datos recabados para dar respuestas al último objetivo específico, acerca de cómo un Contador Público colaboró en la profesionalización y toma de decisiones en una empresa familiar.

Se pudo analizar que la totalidad de las empresas entrevistadas cuentan con un Contador Público, permitiendo el 60% de las mismas que el profesional los asesore sobre temas tan importantes como la profesionalización, los protocolos y el traspaso de mando a la siguiente generación. En cambio el 40% restante, prefiere hacerlo de manera privada junto a los miembros de la familia, siguiendo su intuición y sus procedimientos ya aplicados durante los años transcurridos.

A continuación, en la Tabla 4 Colaboración del Contador Público en las empresas familiares, se plasmaron y desarrollaron los datos comparativos relevados de las empresas descriptas.

Tabla 4

*Colaboración del Contador Público*

	E1	E2	E3	E4	E5
¿La empresa cuenta con un Contador Público?	Si	Si	Si	Si	Si
¿Podría colaborar un Contador Público con respecto a la profesionalización y cambios generacionales?	No	Si	No	Si	Si
Justificar la respuesta de la pregunta anterior	No puede involucrarse es un asunto privado de la empresa	Si el contador es de confianza puede participar y dar su punto de vista	No puede involucrarse es un asunto privado de la empresa	Si el contador es de confianza puede participar y dar su punto de vista	Si el contador es de confianza puede participar y dar su punto de vista
	Al contador se le paga para que lleve la contabilidad de la empresa	El contador puede asesorar sobre los puntos débiles de la empresa y de esa manera poder sumar profesionales e incorporar protocolos para formalizar las futuras sucesiones	Al contador se le paga para que lleve la contabilidad de la empresa	El contador puede asesorar sobre los puntos débiles de la empresa y de esa manera poder sumar profesionales e incorporar protocolos para formalizar las futuras sucesiones	El contador puede asesorar sobre los puntos débiles de la empresa y de esa manera poder sumar profesionales e incorporar protocolos para formalizar las futuras sucesiones

Fuente: Elaboración propia.

## Discusión

En el presente trabajo de investigación se analiza la importancia de la profesionalización para lograr la continuidad de las empresas familiares de la ciudad de Santo Tomé, provincia de Santa Fe.

En cuanto a la interpretación del primer objetivo específico, se identificó la actividad que realiza cada empresa y también el año en que iniciaron sus actividades. En este caso el inicio de estas empresas se dio entre los años 2014 y 2018, lo cual indica que se trata de empresas relativamente nuevas.

A partir de estos primeros datos se observa que, del total de la muestra, el 60% de las empresas se encuentran conformadas solo por sus dueños, mientras que el porcentaje restante, incluye tanto a sus dueños, como esposa e hijos. Al igual que también se dio a conocer la generación que actualmente se encuentran en las empresas, en tal caso un 40% corresponde a la primera generación y el 60% restante de la muestra es ocupada por la segunda generación. Otra cuestión relevante de los datos obtenidos refiere a la cantidad de empleados, los cuales ascienden de 1 hasta 10 trabajadores dependiendo la organización entrevistada.

Considerando las características de las empresas estudiadas, se reconocen distintas amenazas que se les presenta al tratarse de emprendimientos nuevos, siendo la primera el hecho de hacer frente a las demás empresas que están en el mercado y que cuentan con una larga trayectoria, por lo cual el nivel de competitividad con el que se encuentran desde el inicio de sus actividades es relativamente alto.

Otra amenaza presente en las empresas familiares N° 1, 4 y 5, dada la composición de las mismas, recae en el cambio generacional, es decir la sucesión de los familiares en



las empresas, donde de no llevarse a cabo el proceso generacional, se vería afectada directamente la continuidad de sus actividades, no solo por la disminución total de ingresos a las familias de los dueños, sino también perjudicando a los empleados que integran cada empresa.

Con respecto a las debilidades que se presentan en las empresas familiares, existen ciertos beneficios para los integrantes del grupo familiar, como se observa, en varias de las empresas seleccionadas compuestas por un familiar directo como esposa/o e hijos, no se consideró alguna formación o profesión al momento de su ingreso, sino más bien la intención de tener cerca a sus familiares, lo cual deriva en que para aportar en las decisiones o buscar una solución a posibles conflictos, los mismos no cuentan con la preparación necesaria requerida.

De acuerdo con la composición familiar, siendo una de las características que representan a las empresas familiares, la desorganización también constituye una debilidad para ellas, considerando los casos de las empresas N° 2 y 3, donde la falta de asignación de roles implica posibles conflictos internos por no contar con una estructura organizacional estable, la cual también afecta al resto de los integrantes de las empresas.

Sin embargo, no solo cuentan con debilidades y amenazas, sino que también las empresas familiares poseen fortalezas, a partir de la inclusión de la familia en la organización como es el caso de las empresas N° 2 y 3, en donde el ambiente de trabajo es favorable, promueve la unidad, el compromiso y la confianza, contribuyendo además en la búsqueda de la continuidad de las mismas.

Continuando con la interpretación de los resultados obtenidos para en el segundo objetivo específico, se pudo obtener que el 80% de las empresas familiares tiene

conocimiento sobre la profesionalización, pero solo un 40% de ellas se encuentra profesionalizada. En virtud a ello se evidencia que, por tratarse de empresas nuevas, el acercamiento a la información con relación a la profesionalización de empresas es de fácil acceso, sin embargo, el mismo depende de la intención de las empresas por indagar a través de diferentes medios o profundizar mediante ellos, tal información.

A su vez, según su consideración la profesionalización de las empresas familiares otorga para el 40% de ellas conocimientos y el 60% restante piensa que les otorga jerarquía, en base a éstos porcentajes se entiende que los mismos están relacionados con el conocimiento que las organizaciones tienen sobre este tema.

Por otra parte, y con relación a las herramientas de la profesionalización, se dio a conocer que el 60% de las empresas no dedica tiempo a la capacitación y formación de sus integrantes, así como tampoco utilizan el protocolo familiar. Sin embargo, la totalidad de las empresas tienen roles definidos, contemplando este porcentaje y los resultados anteriormente analizados, se observa que la idea de profesionalización de dichas empresas no incluye la realización de capacitaciones, formaciones ni cursos de preparación, lo cual indica que no comprenden en profundidad la temática.

Además, con relación a la solución de los conflictos dentro de las empresas, el 40% menciona que la forma para resolver los conflictos es a través de improvisaciones y el 60% restante, se guía de un protocolo preestablecido.

Analizando a las empresas que no han aplicado un protocolo familiar, éstas constituyen el 60% de la muestra, siendo necesario entender la importancia de su aplicación. Según el autor Gondolfo (2013) el protocolo familiar representa un acuerdo

entre las partes del grupo familiar para beneficiar a las empresas. Dada la situación que 3 de las empresas no lo han aplicado, se encuentran sujetas a posibles conflictos internos.

Para entender el motivo de éstos potenciales conflictos es necesario retomar su definición; según el autor Basile (2018) el protocolo representa la guía para la dirección y gestión de las empresas familiares, donde la incorporación de familiares a la empresa, las pautas para la sucesión, las políticas de dividendos y financiamiento, es regulada específicamente por éste.

A partir de la falta de protocolo familiar, se ve afectada la estructura de las empresas familiares N° 1, 3 y 5, al igual que su gestión interna y las intenciones a futuro de continuar con sus actividades.

Considerando las ventajas de su implementación, por parte de las empresas N° 2 y 4, según los autores Contreras et al. (2018), las mismas surgen de dos palabras, la primera palabra es preventivo, ya que una vez implementado evita cualquier tipo de conflicto o malentendido que pueda surgir entre el grupo familiar de la empresa o los demás integrantes; la otra palabra con que relaciona al protocolo es flexible, esto se debe a que puede adaptarse a los cambio generacionales, permitiendo continuar con los principios, valores y objetivos planteados por las empresas.

Otra cuestión relacionada a las empresas familiares estudiadas, es que no se observó la existencia de un plan de sucesión, el cual es una de las herramientas que ofrece la profesionalización y se vincula con la aplicación del protocolo familiar.

Para entender su importancia dentro de la profesionalización es fundamental comprender su función en las empresas, específicamente en las familiares, para ello se

retoma la opinión del autor Carado Sánchez (2016) el cual se refiere al mismo como el instrumento para evitar conflictos que afectan a la continuidad de las empresas.

Este instrumento requiere de una planificación previa a su implementación, es decir, las empresas familiares deben analizar su ejecución desde el momento en que los integrantes de la familia empiezan a formar parte de la empresa.

Es en este punto donde suele presentarse el principal conflicto, debido a que es muy difícil programar una reunión familiar para debatir sobre este tema, trae consigo una mezcla de sentimientos y emociones difíciles de entender, tanto para la generación actual como para las futuras generaciones que estarán a cargo de las empresas y por este motivo es que la aplicación de dicho plan suele retrasarse.

Una vez decidido llevar a cabo el plan de sucesiones, es importante considerar los factores que componen a las empresas familiares, dicho sea, el primero de ellos la familia, por consiguiente, la propiedad, la organización de la empresa, políticas aplicadas, al igual que los proyectos e intenciones a futuro.

A partir del reconocimiento de estos factores, las empresas están en condiciones de seleccionar quién será el sucesor o sucesores de la dirección, apoyándose además en que, con la aplicación del protocolo familiar, los valores y principios de sus empresas logran traspasar en conjunto con las generaciones futuras, siendo esto uno de sus objetivos principales.

Por último, analizando el tercer objetivo específico, el 60% de ellas solicita el asesoramiento del contador público sobre temas relacionados con la profesionalización y sus herramientas, siendo importante remarcar la manera en que contribuye con las empresas.

En primer lugar, es necesario comprender la tarea que realiza de forma externa para las empresas, la cual se limita a la prestación de servicios como inscripciones, liquidaciones de impuestos, liquidación de sueldos, confección de balances, entre otros servicios externos. Es decir, es el encargado de que las empresas se encuentren habilitadas para funcionar antes los fiscos nacionales, provinciales y municipales, además del cumplimiento de las normas, leyes y demás requerimientos para poder realizar sus actividades sin inconvenientes.

Por otra parte, puede brindar otros servicios de forma interna para las empresas familiares, tal es el caso de realizar un análisis de la organización y dirección, con el fin de ofrecer un diagnóstico sobre la situación actual de las empresas.

Este diagnóstico favorece la toma de decisiones, ya sea para cuestiones financieras tales como posibles inversiones o aumento del capital, oportunidad de acceso a créditos o bien para mejorar la organización interna, relacionada con el personal que trabaja en las empresas.

La consideración de los servicios que ofrece el contador público favorece el proceso de profesionalización, debido a que es a través de un profesional que se puede implementar procedimientos, herramientas y métodos para lograr el objetivo. Su formación permite observar, evaluar y proponer soluciones y alternativas para las empresas.

Con respecto al 40% de las demás empresas familiares que no considera a los contadores públicos como un punto de apoyo para sus empresas y más aun tratándose de su profesionalización, están sujetas a posibles conflictos que derivan de no incluir o no consultar con un profesional en determinadas áreas en las que es necesario. Producto de

que las decisiones fueron tomadas por los integrantes del grupo familiar, sin realizar un análisis previo, conocer alternativas y acceder a una adecuada información, existen altas probabilidades que sucedan inconvenientes derivados de su decisión. Por ello las consecuencias producidas seguramente serán problemas internos, que afectarán no solo al grupo familiar, sino también a los demás integrantes de las empresas.

La profesionalización de las empresas familiares, está sujeta a la inclusión de personal capacitado o con una formación académica, que permita mejorar y contribuir de la mejor forma posible a cada área de la empresa, pero además de esto, contar con un profesional externo, como es el caso del contador público, favoreciendo en el cumplimiento de dicho proceso.

El desarrollo de este trabajo y el cumplimiento de los objetivos propuestos permitió comprender en principio la importancia de las empresas familiares, particularmente las de la ciudad de Santo Tomé, provincia de Santa Fe, debido al impacto que generan sobre la economía regional y nacional.

El estudio de las empresas seleccionadas, también permitió conocer la forma en que se organizan, su composición, generación actual, además de los servicios y productos que ofrecen a la comunidad.

En cuanto a la profesionalización de las empresas familiares a partir de la información obtenida, los antecedentes de estudios similares permitieron conocer las principales herramientas que ofrece, los beneficios y consecuencias de su aplicación, siendo la más común entre todas lograr la continuidad de estas empresas.

Además, y con relación a la profesionalización, contar con el asesoramiento de los contadores públicos en las empresas familiares favorece en el cumplimiento del

proceso, en donde se les ofrece la información y las herramientas necesarias para que las empresas tomen las mejores decisiones y puedan lograr su cometido, es decir, perdurar a través de los años.

Durante el desarrollo de este trabajo se detectaron limitaciones y fortalezas con relación al estudio de las empresas familiares. Comenzando por las limitaciones, el acceso a una mayor información no fue posible debido al contexto actual del país, al igual que los tiempos fueron muy limitados para la recolección de datos de las organizaciones. Otra limitación también para el desarrollo del trabajo, fue el tipo de muestra seleccionada, debido a que no se logró abarcar otros tipos de rubros, sin embargo, permitió recolectar información específica de las actividades estudiadas.

Por otra parte, las fortalezas detectadas de este trabajo, es que contribuyen con los datos de las empresas familiares del país, aportando información actual sobre si se encuentran profesionalizadas o no, y los correspondientes motivos.

Luego de la investigación se pudo dar respuestas a las preguntas de investigación planteadas, considerando la profesionalización un factor clave para las empresas de Santa Fe. Este concepto con sus herramientas, brinda apoyo fundamental a las empresas, no solo para analizar la estructura que poseen, sino también para brindar la posibilidad de cambiar antes de que la falta de profesionalización las afecte. Como consecuencia de ello, la falta de formación puede ser un elemento clave para la muerte prematura de las organizaciones, siendo esto un efecto que puede ser revertido con anticipación.

Se concluye que las empresas familiares son fundamentales para el crecimiento de las economías regionales. Este estudio fue muy importante, porque permitió que la idea de la profesionalización de las empresas entrevistadas sea considerada un factor

importante para lograr la continuidad a lo largo del tiempo. Esto podrá ser posible a través de las generaciones, mejorando las relaciones y los vínculos entre los familiares y la empresa.

Se recomienda para continuar con el estudio de la profesionalización de estas empresas, analizar distintos rubros, como también recolectar información de la mirada e incumbencia de los contadores públicos, que representan un pilar fundamental para el logro de los objetivos. Colaboran con la implementación de dicho proceso, asegurando continuar con las actividades de la entidad, pero incorporando procedimientos eficientes y eficaces a lo largo de los años.

Se recomienda para futuras líneas de investigación, tomar una muestra de al menos 30 empresas de la provincia de Santa Fe, dando lugar a un estudio más exhaustivo sobre la profesionalización de las empresas familiares.



## Referencias

- Carado Sánchez , L. (2016). *Protocolo familiar*.
- Gandolfo , R. V. (2013). La importancia del protocolo en la empresa familiar. Argentina: Tesis doctoral. Universidad Nacional de La Plata Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/40259>
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Diaz, F., & Muñoz Peña, K. A. (Noviembre de 2017). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 11, 1396-1408.
- Henry, R. P., & Tejeda, A. S. (2016). RELEVO GENERACIONAL Y EMPRENDIMIENTO EN PYMES FAMILIARES DOMINICANAS: ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE. *Cincia y Sociedad*, 41(2), 389-412. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87046120007>
- Noguera, M. (2017). *En busca del éxito empresarial, la armonía familiar y la trascendencia generacional*. Buenos Aires: (Tesis de maestría). Universidad Torcuato di Tella. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11175>
- Ruiz Diaz, F. M., Contreras, Y. S., & Cedillo, A. S. (2011). La profesionalización de la Empresa Familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 5(1), 847-859.
- Ruiz Diaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., & Sifuentes Cedillo, A. (2017). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.

Salgueiro, S. (2016). La familia empresaria: cultura y valores para la continuidad de la empresa. Mar del Plata, Argentina: Tesis de posgrado. Universidad Nacional de Mar del Plata. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/2608/1/salgueiro.2016.pdf>

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

### **Consentimiento Informado para participantes de investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerles a los participantes una clara explicación de la naturaleza de la investigación y 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.

## Anexo II - Preguntas de entrevistas

1. ¿Quién fue el creador de la empresa?
2. ¿Qué antigüedad tiene la empresa?
3. ¿Qué siente que no funciona bien?
4. ¿Qué se puede mejorar?
5. ¿Se siente motivada/o a seguir?
6. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?
7. ¿Tienen participación terceros ajenos extraños a la empresa?
8. ¿Las decisiones se toman en forma consensuada?
9. ¿Se realizan reuniones para tratar los temas de la empresa?
10. ¿Qué influencia tiene cada integrante en la toma de decisiones?
11. ¿Todos los integrantes participan activamente en la empresa?
12. ¿Cómo es la relación entre los familiares que trabajan en la empresa?
13. ¿Qué piensa del traspaso generacional?
14. ¿Considera que existe flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones?