

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento, y liderazgo en los negocios familiares

Análisis para lograr el éxito en las empresas familiares en Salta, año 2020

Analysis to achieve success in family businesses in Salta, 2020

Autor: Mamani, Manuel Albino

Legajo: VCPB 16427

DNI: 28.784.860

Tutor: Nicolás Salvia

Año: 2020

Resumen

Las empresas familiares dentro de la economía argentina, independientemente del rubro o tamaño que representan, son uno de los principales impulsores del crecimiento económico ya sea por el valor agregado al PBI, la creación de empleos y la generación de competitividad. Debido a que la tasa de mortalidad en la primera generación de este tipo de organización es muy elevada, lleva a plantear que el objetivo del presente trabajo sea conocer si la falta de profesionalización conduce a la muerte prematura de la empresa, describiendo además las herramientas y protocolos que son necesarios para la subsistencia de las empresas salteñas en el rubro gastronómico y comercio. Para el análisis se ha tomado una muestra de pymes argentinas de la Provincia Salta sobre las cuales se han analizado las entrevistas ejecutadas como mecanismo de recolección de información. También se realizó un estudio exploratorio, de enfoque mixto no experimental y transversal, para finalmente concluir que toda empresa de estructura familiar debe iniciar el proceso de profesionalización de acuerdo con las necesidades de cada organización.

Palabras Claves: Pymes, Protocolos, Familiares, Profesionalización, Salta.

Abstract

Family businesses within the Argentine economy, regardless of the category or size they represent, are one of the main drivers of economic growth, whether due to the added value to GDP, job creation and the generation of competitiveness. Because the mortality rate in the first generation of this type of organization is very high, it leads us to suggest that the objective of this work is to know if the lack of professionalism leads to the premature death of the company, also describing the tools and protocols that are necessary for the subsistence of the companies from Salta in the gastronomic sector and commerce. For the analysis, a sample of Argentine SMEs from the Salta Province has been taken, on which the interviews carried out as a mechanism to collect information have been analyzed. An exploratory study was also carried out, with a non-experimental and cross-sectional approach, to finally conclude that all family-structured companies should start the professionalization process according to the needs of each organization.

Keywords: SMEs, Protocols, Family Members, Professionalization, Salta.

Índice

Introducción.....	1
Objetivos.....	15
Objetivo general:	15
Objetivos específicos:.....	15
Métodos	15
Diseño.....	15
Participantes	16
Instrumentos	16
Análisis de datos.....	17
Resultados.....	18
Discusión	23
Referencias	32

Introducción

Las PyMES impulsan la economía argentina por ser grandes generadores de riqueza y empleo dado su aporte al Producto Bruto Interno (PBI), que representan el 99,05% de las empresas formales y casi en su totalidad corresponden a empresas de estructura familiar. Desde el punto de vista cuantitativo, el 74% cuenta con menos de cinco empleados; el 18% entre 6 y 20 empleados; el 3,8% tiene entre 21 a 40 empleados; el 1,6% entre 41 y 65 empleados y el 2,4% más de 65 empleados. Con respecto a la ubicación geográfica la región del NOA representa el 3%; el NEA, 4%; la Patagonia, 5%; la Cuyana, 6%; la región central, 13% y la Pampeana, 69% (Irigoyen, 2010).

La empresa familiar es una organización independientemente del tamaño y de las acciones que se realizan, cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias, la continuidad en el tiempo de esta es un reto común a todos los negocios, sin embargo, la tasa de mortalidad es muy elevada, en donde solo tres de cada diez logran pasar a hacia la segunda generación y desafortunadamente una de cada diez llega a sobrevivir a la tercera generación. El motivo por las cuales una empresa familiar desaparece en el corto plazo se da por diferentes causas, entre ellas, la falta de profesionalización, la falta de un sucesor competente, o por dificultades y conflictos familiares, también puede darse por dificultades que no están relacionadas al vínculo entre la familia y la empresa (Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña, 2017).

De acuerdo con Corado Sánchez (2016) empresa familiar no significa hablar de micro, pequeñas o medianas empresas, el negocio familiar no tiene nada que ver con su tamaño, si cotiza o no en bolsa, o con su giro de su actividad; para que una empresa pueda ser considerada empresa familiar debe cumplir lo siguiente:

- Que una o varias familias posean por lo menos el 51% de las acciones de la empresa y/o una cantidad considerablemente grande de capital en relación con los otros accionistas.
- Que una o varias familias estén involucradas en la gestión, organización y/o administración de la empresa.
- Que la familia empresaria tenga la vocación de transmitir el negocio familiar a las siguientes generaciones.
- Que existan miembros de las siguientes generaciones comprometidos en continuar la empresa y transmitirla a otras generaciones.

- Que la familia transmita los conocimientos a otras generaciones dentro de los valores y tradiciones familiares.

Según Treviño Rodríguez (2010) cuando la familia se involucra en la toma de decisiones empresariales y con el transcurso de tiempo, le permita crear mecanismos a futuras generaciones de hacer crecer el negocio, entonces la familia no solo es dueña del negocio familiar, sino que se convierte en familia empresaria. Una familia empresaria toma decisiones en conjunto, saber qué hacer con los pocos o muchos recursos con lo que cuentan, tener en claro de dónde vienen, quienes son y a donde van, así como cuales son los rumbos de acción que más convienen a la familia. Las empresas familiares se diferencian de las empresas no familiares no solo por los miembros que la componen, sino también por mayor o menor éxito con el que cuentan. Las empresas familiares buscan la rentabilidad y armonía familiar sin embargo las empresas no familiares buscan únicamente la rentabilidad.

A continuación, se presentan las diferencias entre familia doméstica y familia empresaria en la cual hay que dejar en claro que una familia empresaria en un principio fue una familia doméstica común y corriente; que a lo largo del tiempo fue transformándose (Tamez et al., 2017). Si bien hay puntos en común y diferencias significativas como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Diferencias entre familia doméstica y la empresaria

Familia Doméstica	Familia Empresaria
Pronta fragmentación en cada generación	Continuidad intergeneracional.
Nula dependencia de los hijos adultos.	Los hijos forman parte de la empresa y de ahí obtienen su sustento. Proyecto económico de carácter intergeneracional.
Relaciones basadas solamente en la afectividad, espontaneidad e informales	Las relaciones internas deben ser periódicas, formales y basadas en intereses y objetivos comunes (económicos y profesionales).

No hay necesidad de profesionalizar las relaciones internas	Necesidad de profesionalizar y formalizar las relaciones internas.
Unión: las une el afecto, pero esta unión no está orientada hacia alguna acción común.	Cohesión: estado psicológico que permite sentirse unidos y además trabajar hacia un objetivo común (económica – profesional).
Mono cultura familiar. (Familia consanguíneas: padres, hermanos y hermanas comparten mismos valores, etc.)	Mosaico cultural: debe cohesionar las diversas culturas familiares que se van incorporando. (Familia política con diferentes valores, creencias, etc.)

Fuente: Elaboración propia recuperado de Tamez et al. (2017).

El motivo principal por lo que una empresa familiar debe iniciar el proceso de profesionalización es el contexto actual de competitividad en un mundo globalizado. Según varios autores, la profesionalización tiene que estar enfocada en programas de formación, acorde a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, destacando la importancia de incorporar personal externo que aporte sus conocimientos y experiencias que ayuden a dicho proceso (Rueda Galvis, 2011).

La profesionalización de la empresa familiar es el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma integral, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales y desarrollar su máximo potencial. La profesionalización es un proceso de cambio gradual, que se inicia en el momento que la empresa diseña los puestos de trabajo acordes a las capacidades de cada trabajador, dejando de lado las afinidades que puedan existir con los propietarios. El proceso de profesionalización tendrá éxito si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento, un programa de promoción, mediante el cual se evalúe en forma objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador, sea o no familiar. Los primeros interesados en el proceso de profesionalización deben ser los altos directivos de la organización, si estos no se comprometen, de muy poco servirá reclamar competitividad y productividad dentro de los procesos productivos. La tarea de profesionalizar la empresa familiar no resulta fácil ya que su estructura corporativa se

centra en tres elementos básicos que son la familia, la propiedad y la empresa (Rueda Galvis, 2011).

Siguiendo a Portillo, Ibarra y González (2019) explican el modelo de los tres círculos en donde se superponen los sistemas de la familia, la propiedad y la empresa, así como el lugar que ocupan los integrantes que pertenecen a cada uno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. El círculo propiedad, determina quienes son los dueños de las acciones de la empresa. El círculo familia, conjunto de miembros de un mismo grupo familiar que comparten objetivos, relaciones y valores. El círculo empresa, conjunto de individuos que trabajan dentro de la misma, que perciben una remuneración o beneficio económico y agregan valor a la compañía. Este modelo busca explicar la interacción de todas y cada una de las personas que de una u otra forma tienen relación con una empresa familiar, consiguen ubicarse en alguno de los círculos y subconjuntos, tal como se observa en la figura 1.

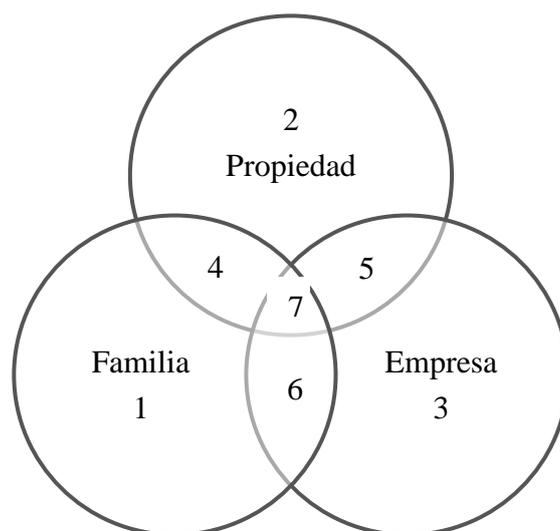


Figura 1. Modelo de tres círculos del sistema de negocio familiar recuperado de Tamez et al. (2017).

Como puede observarse en la figura 1, las intersecciones de estos tres círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, cosa que no es fácil de lograr, la empresa familiar no se verá afectada por conflictos de relaciones; si, por el contrario, y como frecuentemente ocurre, entonces los intereses son divergentes, por lo tanto, se crearán tensiones que afectarán negativamente a la empresa, y poco a poco deteriorarán las relaciones familiares. Los siete grupos de personas son los siguientes: (1)

miembros de la familia, que no trabajan en la empresa y tampoco son los dueños; (2) propietarios de la empresa, que no trabajan en el negocio y tampoco son miembros de la familia; (3) empleados de la empresa, que no son propietarios y tampoco son miembros de la familia; (4) propietarios, que son miembros de la familia y no trabajan en la empresa; (5) propietarios, que trabajan en la empresa y no son miembros de la familia; (6) miembros de la familia, que no son propietarios pero trabajan en la empresa; (7) propietarios, que son miembros de la familia y trabajan en la empresa (Portillo et al., 2019).

El proceso de profesionalización de la empresa familiar se debe desarrollar dentro de las tres fases de la profesionalización como se muestra en la figura 2.

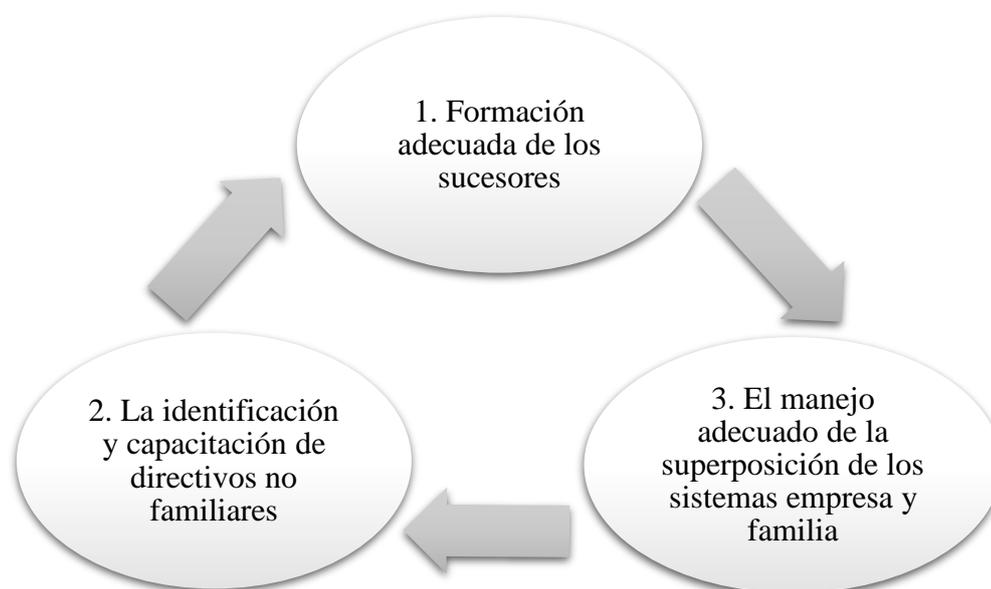


Figura 2. Tres fases de profesionalización recuperado de Tamez et al. (2017).

Primera fase: es la formación de familiares o familiares sucesores, la profesionalización inicia desde los primeros años de la creación de la compañía, con la educación familiar, que se complementa con la vinculación laboral de aquellos familiares que muestren interés por participar, inicialmente en cargos que le permitan comprender la estructura operativa y luego de una formación profesional universitaria pasar al orden administrativo. Segunda fase: resulta casi necesario que la compañía capacite a su personal no familiar o incorpore personal externo para ocupar cargos directivos, teniendo en cuenta que para conseguir lealtad y permanencia se les debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional. Tercera fase: defiende la construcción de un vínculo familia empresa que ayude a disminuir las problemáticas propias de cualquier negocio, contexto

que demanda la creación de protocolos de sucesión, selección de personal y asignación de cargos entre otros, son una de las piezas clave dentro del rompecabezas de la gestión de la empresa familiar (Tamez et al., 2017).

Tres razones básicas del porque profesionalizar la empresa familiar: Razón 1: Profesionalizar la empresa familiar debido a la ausencia de personal capacitado en el grupo familiar con talento en la gestión de la compañía. Cuando las compañías van creciendo de micro a pequeña o mediana empresa es necesario para los que dirigen la compañía determinados conocimientos en mercados, finanzas, producción, contabilidad, etc. Puede plantearse dos soluciones, capacitar al personal directivo que en la mayoría de los casos suele ser un familiar o contratar un personal externo con experiencia profesional. Razón 2: Cuando alguno de los líderes pretende cambiar las normas y/o valores del negocio, contexto que genera conflictos entre familiares y propietarios. Como solución es la de desvincular a los familiares no profesionales de la parte administrativa, dejándolos únicamente como propietarios pertenecientes a la asamblea. Razón 3: Cuando la empresa familiar busca individuos que dirija la compañía para el próximo cambio generacional, manteniendo valores familiares y objetivos preestablecidos (Rueda Galvis, 2011).

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los integrantes de la organización, para que este proceso sea eficaz, debe iniciar con el compromiso de todos y cada uno de los individuos de la empresa, comenzando con quienes se encuentran en las posiciones jerárquicas más elevadas.

La profesionalización que conviene recibir a los miembros que conforman la empresa familiar, puede ser de dos tipos: Interno, donde el padre fundador toma la decisión de incrementar sus conocimientos, puesto que éstos no cubren el dominio de todas las actividades de la empresa. Este mismo conocimiento se intentará inculcar y transmitir hacia todos los niveles de la organización. Externa, que consiste en conformar y atraer personal externo conocedor de las áreas necesarias para mejorar los procesos y la estructura empresarial. (Tamez et al., 2017, pág. 1399)

Rueda Galvis (2011) afirma que la profesionalización de la empresa familiar no es un proceso de gran complejidad, es una cuestión de cada organización de acuerdo con sus necesidades. Es por esto por lo que se detalla a continuación las 10 limitaciones de la profesionalización:

- Limitante 1. Dar prioridad a lo afectivo en los procesos de profesionalización: el elemento fundamental para que una empresa tenga éxito es separar los vínculos de afinidad y consanguinidad dentro del contexto familiar. Las preferencias para con los hermanos, hijos, sobrinos, esposos, etc. para ofrecer y otorgar cargos que la empresa no necesita, para los cuales estas personas no están calificadas, termina siendo un generador de problemas.
- Limitante 2. No delegar responsabilidad en otras personas: creer en los demás y delegar responsabilidades resulta muy bueno como estrategia para identificar al personal que cuenta con potencialidad, sea o no familiar, siguiendo este orden, delegar responsabilidades termina siendo beneficioso a la hora de profesionalizar y buscar el crecimiento de la empresa.
- Limitante 3. Desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno: si los líderes de las empresas viven aislados de la realidad del entorno empresarial, los mercados, la política, la sociedad, etc., sencillamente la necesidad de crecer y fortalecerse como empresa a través de la profesionalización no será una prioridad organizacional.
- Limitante 4. La autoridad está reservada solo para miembros familiares: cuando la autoridad es exclusiva de los familiares, no resulta del todo malo, existe una limitación de la profesionalización cuando los directivos no cumplen el rol que le exige la organización. Si un directivo ejerce un buen nivel de desempeño en sus labores con alto grado de apoyo y respeto, simplifica la profesionalización, caso contrario desmotiva la profesionalización de la empresa.
- Limitante 5. Ausencia de planes estratégicos para el negocio: una de sus mayores debilidades es la ausencia de planes estratégicos que definan el futuro del negocio en el corto, mediano y largo plazo. Para muchos directivos la planeación estratégica es un elemento de gran complejidad que solo interesa a las grandes organizaciones, con la mentalidad de que la profesionalización

es un elemento no necesario para sus aspiraciones empresariales y menos en términos de un proceso de carácter evolutivo para la empresa.

- Limitante 6. Temor a perder el control sobre la empresa familiar: una de las mejores formas de mantener su permanencia en el poder dentro de la organización es haciendo creer a los demás, que él, es la única persona capaz de manejar las riendas de la compañía y que un posible reemplazo o vinculación de terceros traerá consecuencias fatales. La idea es no preparar personal, familiar o no, en temas de profesionalización, ya que esto representaría la pérdida del poder y control que ejerce sobre la empresa familiar.
- Limitante 7. Lealtad familiar hacia los empleados: algunas empresas familiares los directivos construyen fuertes vínculos afectivos con sus empleados e integrantes de la familia, escenario que suena positivo en la medida de que la organización fomenta un buen clima laboral y equipos de trabajo eficiente, pero puede terminar siendo un limitante para la profesionalización. Cuando los puestos de trabajo se asignan por la condición de aprecio o antigüedad por un trabajador por sus años de servicio a pesar de no ser la persona más calificada. Esta situación se presenta en empresas que piensan que permitir el acceso de personas externas más calificadas, no es justo con los trabajadores que han depositado años de labores y que son ellos quienes merecen dichas oportunidades. Para que esta situación no se presente, la mejor solución es fomentar planes de profesionalización y que los primeros beneficiarios sean los propios empleados y familiares.
- Limitante 8. Poco presupuesto para invertir en capacitación: el acceso al financiamiento para la pequeña y mediana empresa familiar resulta una problemática permanente, por lo tanto, poseer recursos económicos para destinarlos a programa de capacitación y profesionalización simplemente resulta compleja por los elevados costos y que solo dará sus frutos a mediano o largo plazo.
- Limitante 9. Ausencia de una labor alternativa para el propietario: el temor del propietario de ceder el control a la nueva generación es una condición compleja de manejar para algunos directivos, ya que no existe otra actividad

profesional que sepan desempeñar. Para que este conflicto no se genere y se vea afectada la entrega oportuna del mando a las nuevas generaciones, la profesionalización también debe establecer un elemento que involucre las labores a ejercer por parte de los directivos salientes quienes puedan capacitarse en actividades profesionales, a la vez que se le debe vincular como asesores dentro de la junta directiva de la empresa familiar o como consultores permanentes en temas diversos de la compañía.

- Limitante 10. Miedo al cambio tecnológico: algunos directivos y propietarios experimentan el miedo a tener que asumir cambios tecnológicos que demanden una alta capacitación y nuevos retos de tipo organizacional. La evolución de la empresa demanda sistemas informáticos que facilitarían las labores diarias y mejorarían los niveles de productividad, situación que preocupa a muchos directivos por temor a sentirse dominados por elementos que consideran que nunca podrán comprender.

El concepto protocolo familiar tiene diferentes enfoques según Press (2018) se define como un acuerdo establecido entre los miembros de una familia propietaria de una empresa, pone por escrito las normas que van a regir la relación tanto en la familia como en la empresa en determinados asuntos, ofreciendo instrumentos para prevenir o tratar conflictos en el presente y en el futuro. El objetivo es establecer las reglas básicas de dicha relación, para los socios actuales y para las futuras generaciones, a manera de asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia. Otro enfoque lo define como:

Un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Se trata de un mecanismo que da respuestas a los problemas que pueden surgir a la hora de plantearse la titularidad de sucesión y gobierno de una empresa familiar y que puede llegar a afectar las relaciones profesionales, económicas o incluso personales entre la familia y la empresa. (Corado Sánchez, 2016, pág. 06)

Según los diferentes conceptos presentados y siguiendo a Arenas y Balvín (2014) se destaca que hay demasiados aspectos a tener en cuenta en la familia para lograr la participación, unión y armonía en el manejo del negocio, entre las diversas razones a considerar por las cuales se debe elaborar un protocolo familiar se pueden enumerar las siguientes:

- El protocolo mantiene la cohesión y la armonía familiar: si uno de los elementos diferenciadores más importantes entre las empresas familiares es la consideración de la familia como parte activa y necesaria, tanto en el patrimonio como también en la gestión, es necesario que el protocolo opere como instrumento de enlace necesario entre los diferentes elementos intrincados en las empresas familiares.
- Objetivos de la empresa familiar: para determinar los objetivos, la familia debe hacer un examen de conciencia y concluir quiénes son, cómo han llegado ahí, a dónde quieren llegar y cómo quieren llegar.
- Compatibilidad de intereses familiares y empresariales: cuando las familias elaboran el protocolo familiar con plena sensibilización y conocimiento de todos, implica que han sido capaces de transmitir y hacer cumplir los elementos previos de cultura empresarial, filosofía familiar, autonomía familiar y consecución de objetivos.
- Prever la sucesión: el punto más conocido de los protocolos familiares es el mecanismo de previsión de la sucesión. Es uno de los puntos más críticos en las empresas familiares, por la poca preparación y atención al tema como tal.
- Regular el patrimonio: uno de los contenidos más importantes del protocolo familiar es precisamente la regulación del patrimonio familiar, puesto que en la empresa familiar se produce constantemente la confusión del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial.
- Permitir la gestión: la última gran causa para la necesidad de elaboración del protocolo familiar es que a través de este se facilite la gestión empresarial. Si la empresa es familiar es porque tiene trabajando e involucrados en el patrimonio a diversos miembros de la familia, implicados con mayor o menor grado, en la gestión empresarial.

La sucesión de la empresa familiar no solo apunta a la continuidad de empresa, sino a la continuidad de los valores, una misión y tradiciones especiales de una determinada empresa familiar, lo importante es como lograr el traspaso generacional tanto de un patrimonio como de una cultura y una forma especial de desarrollar las actividades. Para ello, se requiere del acuerdo de voluntades, compromisos, inteligencias, intereses y se deberá asumir que la herramienta fundamental para desarrollar esa visión compartida es el acuerdo (Molina Sandoval, 2014).

La transición es un tema muy complejo, que se quiere y se rechaza, que se desea y se teme. Los hijos ven a los padres como anticuados, los padres ven a los hijos como modernos y sin experiencia. Es habitual que las empresas de la primera generación y fundadores les cueste la idea de retirarse de la compañía, pero de una u otra manera llega el momento que el fundador que construyó la empresa debe dejar el mando. El tema de mayor importancia no es cuando se realiza la transición sino como se hace el traspaso de mando. Es muy raro que el traspaso se realice de un día para el otro, salvo que ocurra por algún accidente, enfermedad o fallecimiento del fundador (Press, 2018).

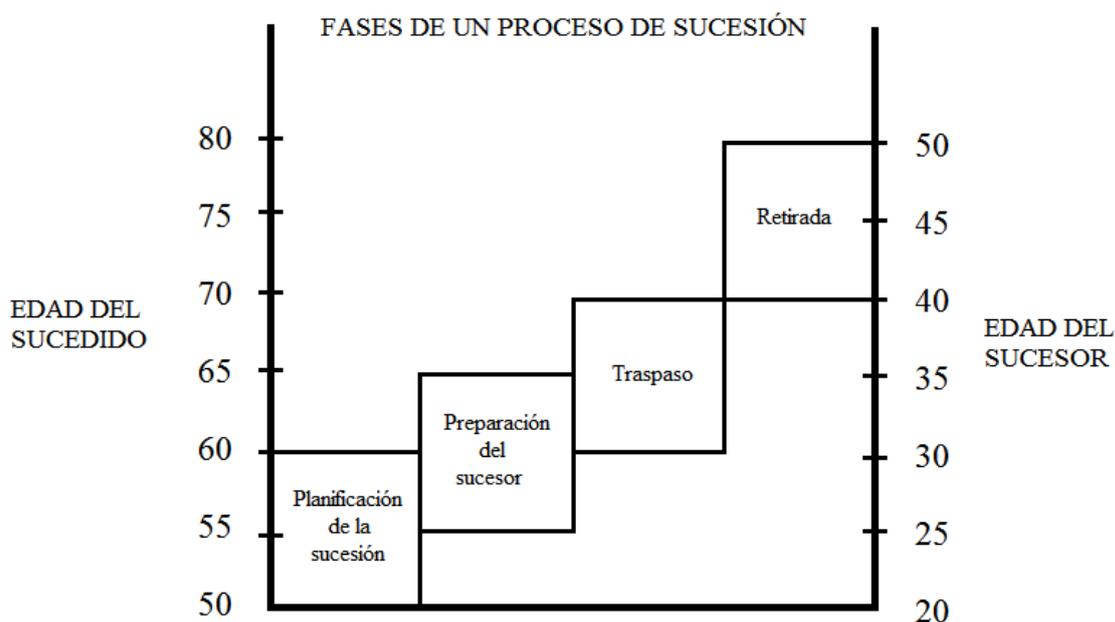
La planificación de cambio de mando permite definir cuál es el perfil del sucesor que se busca y facilita su selección y formación. La preparación consiste en formar profesionalmente a los miembros de la familia que, en principio, quieran trabajar en la empresa y se sientan aptos para hacerlo. El proceso de transición deberá basarse en la profundización del conocimiento en temas como la administración, finanzas, contabilidad, técnicas de gestión, normativas legales y laborales, cuanto más preparado este, más fácil será la transición. Asimismo, se valorarán todas las experiencias, adquiridas, dentro y fuera de la empresa, relacionadas con el desempeño con proveedores, clientes, inversores, cambios tecnológicos y también las vinculadas a crisis familiares (Gandolfo, 2013).

Según Castilla (2014) en la etapa de la sucesión confluyen conflictos personales:

- Si el que decide o debe dejar la empresa no se preparó, debe enfrentar la crisis del cambio de actividad y adaptarse a esta nueva etapa.
- El o los que toman la dirección deben enfrentarse con asumir la responsabilidad de la gestión.
- Los empleados han de adaptarse a un nuevo estilo de liderazgo, lo que exige cambios, muchas veces imposibles en aquellos de más edad.

Por ello afirma Camacho (2015) que se debe planificar la sucesión con bastante antelación, ya que se trata de un proceso formado por diferentes fases:

- Planificación de la sucesión (50-60 años del sucedido, de los 20-30 del sucesor).
- Preparación del sucesor (55-65 años del sucedido, de los 25-35 del sucesor).
- Traspaso (60-70 años del sucedido, de los 30-40 del sucesor).
- Retirada (70-80 años del sucedido, de los 40-50 del sucesor).

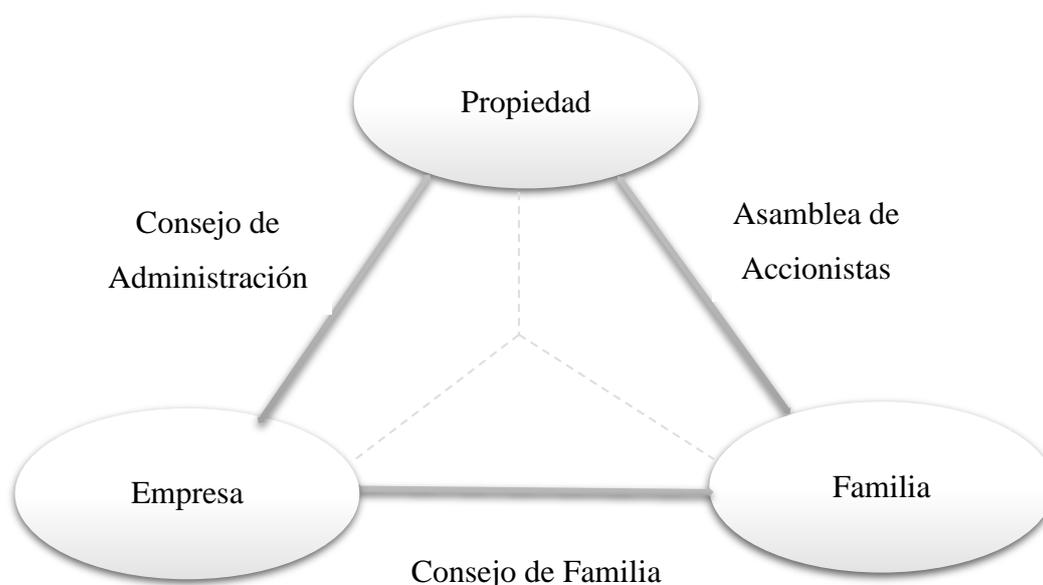


La Figura 3. Describe en forma gráfica las fases de un proceso de sucesión recuperado de (Camacho, 2015).

La sucesión no debería superar los 70 años del sucedido ni los 45 del sucesor, para que más tarde no surjan problemas familiares y el sucesor esté preparado para llevar las riendas del negocio.

Los órganos de gobierno son estructuras que se crean con la pretensión de ayudar a la familia empresaria y alcanzar los objetivos con una buena gestión; la familia necesita mantener la armonía y apunta a ello, la propiedad apunta al incremento y la rentabilidad, y la empresa, al crecimiento y la eficiencia. Normalmente las empresas familiares se crean como sociedades anónimas que los obliga a contar con un consejo de administración y una asamblea de accionistas. Estas empresas se suelen crear como parte de los órganos de gobierno el consejo familiar. La asamblea de accionistas, el consejo de administración

y el consejo familiar son mecanismos de articulación o interfaces entre los subsistemas de propiedad, empresa y familia. La figura 4 describe de manera gráfica la interrelación que guardan los órganos de gobierno constituidos en las empresas familiares, estos órganos de gobierno rara vez operan en la práctica en las organizaciones y sus propietarios (Romero, 2017).



La Figura 4. Describe en forma gráfica la interrelación que guardan los órganos de gobierno recuperado de Romero (2017).

Asamblea de accionistas: es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata de reuniones de la visión, valores y los intereses de los propietarios, que suelen ser los miembros de una misma familia. Normalmente en las empresas familiares, las personas que forman parte de la asamblea de accionistas también forman parte del consejo de administración. Dentro de los temas que se abordan en las reuniones están: a) decisión sobre mantener el control de la empresa en manos de la familia; b) decisiones de carácter estratégico; c) giros en los que les interesaría ingresar o evitar; d) evaluación de los consejeros y directores de la empresa. Es recomendable realizar como mínimo una reunión al año, para debatir determinados temas y para que los participantes se sientan más comprometidos (Romero, 2017).

Consejo de administración: es un órgano que permite dar al empresario una nueva visión y pueden alertarlo cuando está equivocado, de esa manera se rechaza la intuición

como único elemento para tomar decisiones y obliga a planificar. En las empresas los consejos de administración operativos deben verse como una figura fundamental, ya que actúa como árbitro en el caso de conflictos familiares, establece los límites a todos y a cada uno de los miembros de la compañía, reduciendo los enfrentamientos de carácter personal entre miembros de la familia. En el reglamento del consejo de administración debe detallarse el periodo de vigencia de la presidencia y de los consejeros en general, es conveniente que exista un mayor número de miembros externos que interno con el objetivo de dar mayor formalidad a las reuniones y poder incorporar nuevas ideas (Romero, 2017).

Consejo de familia: surge de la asamblea familiar, son reuniones familiares para conversar temas de familia con respecto al negocio. Suele estar integrado por el fundador de la familia, como por los miembros de cada rama familiar. Es el órgano impulsor del protocolo familiar y tiene la obligación de mantener actualizado y de aplicarlo correctamente. Entre sus funciones principales se encuentran: a) El control familiar de la empresa. b) Definir los intereses de la familia con respecto a la empresa. c) Requisitos de la contratación de familiares. d) Sucesión del grupo directivo. e) Elaboración del protocolo familiar. f) Velar por el cumplimiento, aplicación y, en su caso, revisión del protocolo familiar. g) Servir de cauce y encontrar soluciones a los posibles conflictos entre miembros de la familia. Se recomienda que la periodicidad de las reuniones sea cada dos o tres meses, dependiendo de la cantidad de temas a tratar y la complejidad de estos (Romero, 2017).

El desarrollo de este manuscrito científico tiene la finalidad de proporcionar un marco teórico que fundamente la importancia de la profesionalización en las empresas de estructura familiar, con el fin de contribuir con herramientas y protocolos que ayuden a la subsistencia de las empresas familiares en las futuras generaciones. Para comprender mejor la problemática que afrontan las Pymes locales, en este proyecto de investigación se tomó como muestra a cinco empresas en el rubro gastronómico y comercio que dejaron de existir en la localidad de Salta. Se busca determinar con un estudio del tipo exploratorio, si la falta de profesionalización llevo a la muerte prematura de las cinco empresas bajo análisis, permitiendo comprender mejor los posibles problemas en torno a la familiar y la empresa, y a futuro poder sortear las mismas. Con este análisis se pretende de dar pie a futuras investigaciones.

Objetivos

Objetivo general:

Analizar la importancia de la falta de profesionalización en la muerte prematura de las empresas familiares en la provincia de Salta, año 2020.

Objetivos específicos:

Analizar en la economía local el impacto de las empresas familiares.

Identificar en qué etapa de la vida de la empresa familiar fue determinante la falta de un protocolo, identificando las herramientas para poder seguir operando.

Mostrar que porcentaje de empresas aplican herramientas de profesionalización tales como protocolo familiar o similar.

Describir como un Contador Público colabora con los procesos de profesionalización en la gestión de una empresa familiar.

Métodos

Siguiendo a Hernández Sampieri (2010), se definieron los siguientes elementos pertenecientes a esta sección del trabajo que se ha denominado métodos:

Diseño

El presente manuscrito científico fue del tipo exploratorio permitiendo un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer, buscando entender las causas de un hecho concreto, en este caso, si la profesionalización de las empresas familiares, o falta de esta, es importante para la supervivencia de las empresas familiares. Se trató de un estudio de enfoque mixto ya que la recolección de datos es de tipo cualitativa y cuantitativa, empleando entrevistas en profundidad para tener una visión de la problemática en la investigación. El análisis es del tipo no experimental y transversal debido a que las variables bajo análisis se no se manipulan intencionalmente, sino que los datos se recolectan, se observan y se analizan los fenómenos en su forma natural en un tiempo determinado y único.

Participantes

El problema de investigación se abordó desde una perspectiva del análisis de las empresas familiares que dejaron de existir, motivo por el cual se buscó determinar si la falta de profesionalización u otros motivos determinaron falta de continuidad de las empresas.

El muestreo de la población es no probabilístico, ya que es más práctico, rápido económico y proporciona datos de alta calidad a través de las encuestas de opinión que se realizaron a las empresas de estructura familiar de la provincia de Salta y la muestra estuvo formada por las siguientes pymes del sector de comercio y gastronómico de Salta capital:

Mechas

Ítalo e Hijos

Autoservicio el Huaico

La Tienda de Miraflores

Los Tres Faroles S.R.L

El muestreo fue por conveniencia, voluntario y se utilizó el método deductivo. Para la encuesta se tuvo en cuenta datos relevantes como: años como empresa en marcha; cantidad de empleados que tuvo; tipo de sociedad; sexo y nivel de estudio de los fundadores; conflictos más frecuentes; motivo por el cual decidió emprender; si tiene empleados no familiares; si se conoce el término de protocolo, sucesión y profesionalización de empresa; etc.

Instrumentos

Para dar inicio al desarrollo de este manuscrito científico se realizó una investigación recabando información sobre las empresas familiares de diferentes fuentes tales como libros, documentos provenientes de internet, tesis, otros trabajos universitarios y profesionales. Dicha información permitió generar ideas para poder resolver problemas similares que tienen muchas empresas de estructura familiar, comprobar el estado de los conocimientos sobre la profesionalización, sucesión y protocolos para conceptualizar los diferentes problemas que tienen las empresas familiares del sector y así crear una guía para futuras investigaciones que se realicen sobre las mismas.

Otro de los instrumentos de recolección de datos utilizados, para recoger la información que se necesita al menor costo y tiempo para producir los resultados buscados fueron las entrevistas y cuestionarios. El tipo de entrevista utilizado fue la estructurada o dirigida, que se utiliza en estudios de tipo exploratorio y se emplea generalmente cuando no existe suficiente material informativo, tal como es el caso; la información se recopiló en grabadoras y libretas que luego se vació en planillas del trabajo. Respecto al cuestionario, que es el instrumento principal de una encuesta ya que es una técnica que recoge mayor cantidad de información debido a que se aplica a numerosas personas por igual, fue de gran utilidad y agilidad porque permitió que las mismas fueran completadas desde el lugar en el que se encontraba el encuestado y enviadas por correo electrónico. Ambos instrumentos fueron considerados como fuente de información relevante para poder saber si el tema en estudio sobre la falta o no de profesionalización de las empresas familiares fue un factor determinante en la desaparición de las empresas de los sectores de comercio y gastronómicos de la provincia de Salta en un contexto muy poco favorable.

Análisis de datos

Para el análisis de datos se empleó el análisis de tipo exploratorio ya que este tipo de investigación se utiliza para hacer una primera aproximación a un asunto desconocido o el cual no se haya investigado lo suficiente y así lograr determinar si se puede realizar investigaciones futuras con mayor profundidad. El enfoque empleado es el mixto debido a que la recolección de datos es de tipo cualitativa y cuantitativa. Mediante los datos cualitativos se trató de comprender el por qué, como o de qué manera subyacente se da una determinada acción o comportamiento y mediante los datos cuantitativos se buscó estudiar la asociación o relación entre variable cuantificadas. Se fijaron criterios para la selección de las fuentes y autores a considerar, determinando la importancia de la profesionalización como un factor de éxito para que favorezca la continuidad de las empresas familiares en la provincia de Salta.

A su vez se analizaron los resultados obtenido en las entrevistas, utilizadas como instrumento de esta investigación, a fin de determinar en qué fase de la vida de las empresas familiares, tomadas como muestra, fue decisivo la falta de profesionalización para subsistir frente a la complejidad de conflictos familiares y otros.

Para dicho análisis se usaron tablas de comparación entre las características más relevantes de las cinco empresas encuestadas, gráficos en barra en donde representa el nivel de estudios logrado por los fundadores y gráficos circulares a fin de determinar el porcentaje del conocimiento de la profesionalización. Tanto las tablas de comparación como los gráficos en barra y circulares fueron planteados a los fines de mostrar los resultados previos a la cuantificación de las respuestas otorgadas por los participantes de la presente investigación.

Resultados

Considerando el análisis realizado y la importancia que tienen las empresas familiares en la economía del país al colaborar con la generación de empleo y aumento de la competitividad, surge la necesidad de mejorar su desempeño, ya que esto genera un impacto muy relevante en el comportamiento de las economías regionales.

Actualmente las empresas familiares se enfrentan a importantes retos derivados del mundo globalizado, el cual exige un mayor nivel de competitividad y por otro lado lograr un balance entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia.

Para poder dar cumplimiento al objetivo general y lograr analizar los motivos del porqué la falta de profesionalización puede llevar a la quiebra o cierre de empresas familiares, se recopiló información sobre empresas familiares de los rubros comercios y gastronómico de la provincia de Salta.

Las empresas entrevistadas para este trabajo fueron cinco, que en la actualidad no están como empresa en marcha, denominadas como EF1, EF2, EF3, EF4 y EF5; para poder expresar los resultados obtenidos de cada una, se representaron las principales características en la tabla 2.

Tabla 2

Principales características de las empresas familiares

Características	EF1	EF2	EF3	EF4	EF5
Rubro	Comercio	Comercio	Comercio	Comercio	Gastronómico
Antigüedad	27	25	4	5	20
Año de cierre	2017	2016	2020	2017	2014
Cantidad de empleados	5	3	2	3	10

Tipo de empresa	Uniper-sonal	Uniper-sonal	Uniper-sonal	Uniper-sonal	S.R.L.
Genero del líder	Mujer	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre
Correo electrónico	Si	Si	Si	Si	Si
Sitio web	No	No	No	No	Si

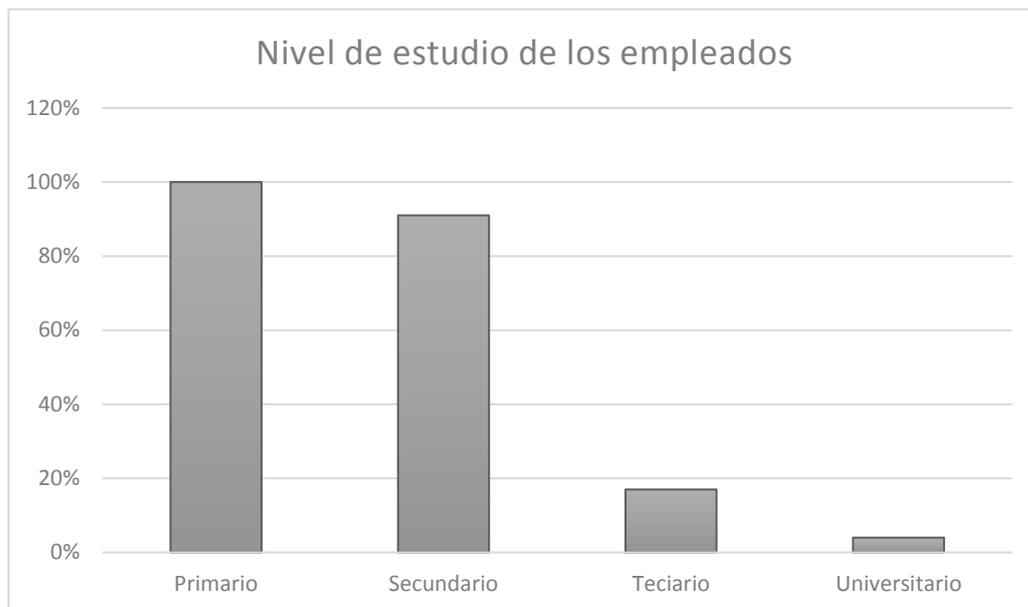
Fuente de elaboración propia en base a los datos aportados en las entrevistas realizadas.

Con el fin de analizar el impacto de la falta de profesionalización de las empresas familiares se obtuvo la siguiente información:

Las cinco empresas analizadas nacieron con gran empeño, esfuerzo, sueños y trabajo constante, pero varias de ellas desconocían el termino profesionalización empresaria y otras sabían que tenían que profesionalizarse, sin darse cuenta de que en esos años ya se estaban profesionalizando.

De las cinco empresas entrevistadas ninguna consultó a un especialista en empresas familiares tampoco generaban espacios de conversación para hablar asuntos urgentes de la gestión empresarial.

Se verifica mediante las entrevistas realizadas que las empresas familiares contrataron personal con consanguinidad omitiendo las aptitudes, capacidades y nivel de estudios. Como se muestra en la figura 5, el 100% de los 23 trabajadores terminaron el nivel primario y menos del 5% llegaron a tener un título universitario.



La Figura 5. Describe en forma gráfica el nivel de estudios de los trabajadores encuestados. Fuente de elaboración propia en base a entrevistas.

Según los encuestados se presentaron conflictos y disputas familiares, las más frecuentes fueron:

- Por la terminación de la carrera universitaria.
- No haber transmitido el conocimiento del negocio y no saber qué hacer.
- Por algunos privilegios a determinado familiar.
- En la toma de determinadas decisiones.
- En la distribución de las ganancias.
- Por lo problemas particulares y que tratan de resolverse en la empresa

Para dar cumplimiento al objetivo específico de determinar en qué etapa de la vida de las empresas fue determinante la falta de un protocolo, resultó que las empresas familiares no tuvieron un interés por aplicar protocolo familiar, pero todos concluyeron que hubiese sido conveniente aplicarlo en la etapa de crecimiento y maduración de la empresa, cuando existía empatía en la empresa y en la familia.

Siguiendo con las consultas a las empresas, se preguntó si las siguientes herramientas hubieran sido de utilidad en el protocolo familiar.

Tabla 3

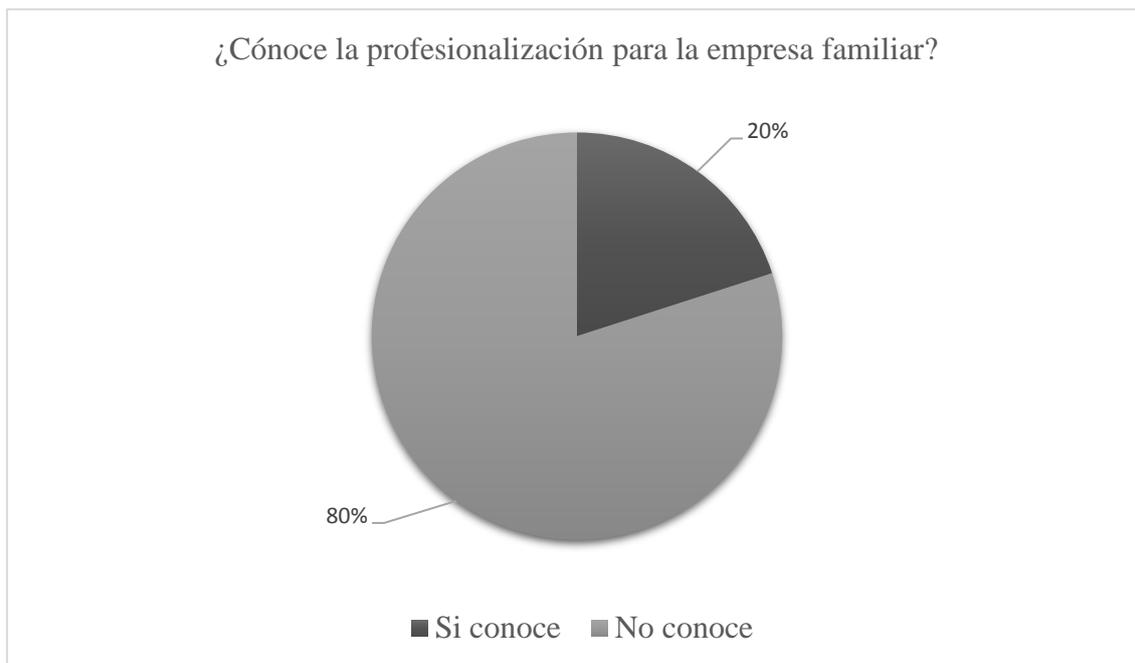
Principales herramientas de utilidad en el protocolo familiar

Datos relevados	EF1	EF2	EF3	EF4	EF5
Establecer requisitos para el ingreso de familiares.			✓	✓	✓
Determinar funciones, tereas y responsabilidades de los miembros que ingresan.	✓		✓	✓	✓
Establecer qué hacer cuando un miembro de la familia no se desempeña bien.	✓	✓	✓	✓	✓
Qué hacer cuando un miembro familiar decide retirarse del negocio.	✓	✓	✓	✓	✓
Precisar si se permitirá el ingreso de parientes no consanguíneos trabajen en la empresa.	✓			✓	✓
Determinar cómo manejar los conflictos entre hermanos.	✓			✓	✓
Fijar pautas de como establecer las remuneraciones de los miembros de la familia.	✓	✓	✓	✓	✓
Qué hacer en caso de fallecimiento o discapacidad de un accionista.		✓			
Definir como se protegerá a los buenos empleados extrafamiliares.			✓		✓
Qué hacer si un miembro familiar comete un delito.					
Qué hacer en caso de divorcio.		✓	✓		

Fuente de elaboración propia en base a los datos aportados en las entrevistas realizadas.

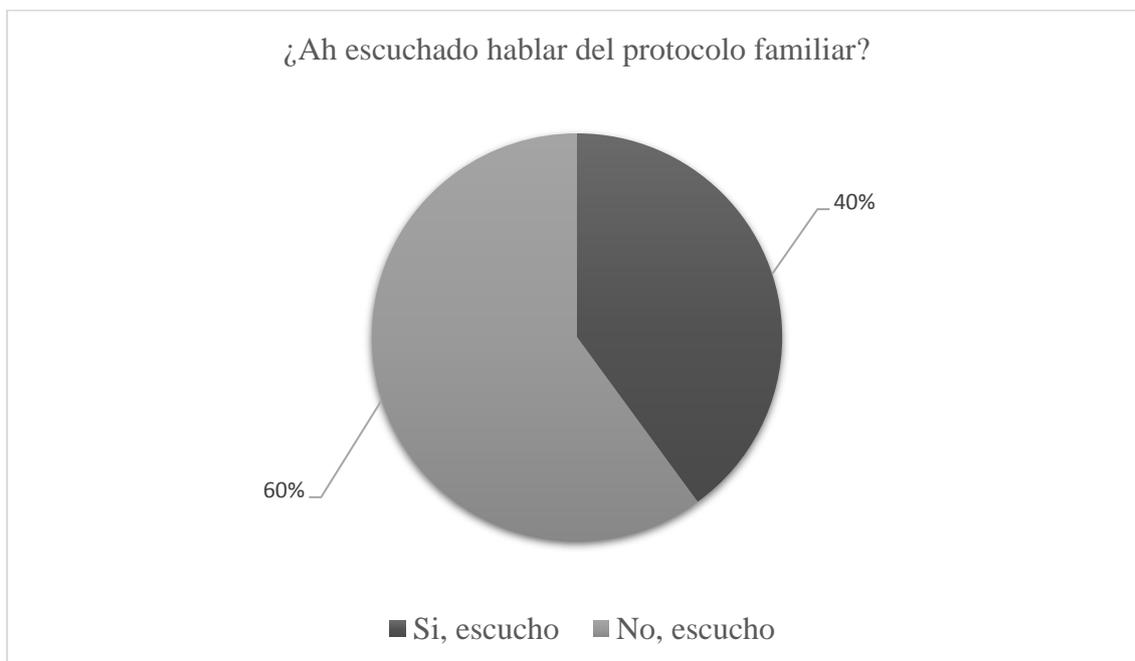
Respecto al objetivo específico de mostrar el porcentaje de empresas familiares, aplicaron herramientas de profesionalización tales como protocolo familiar.

El 20% de las empresas encuestadas afirma conocer el termino de profesionalización empresarial y que nunca lo aplicó debido al equilibrio entre lo que se puede pagar y la calidad de servicio que se necesita, no es factible por los costos que significa contratar un profesional para una PyME familiar.



La Figura 6. Describe en forma gráfica si los encuestados conocen el termino de profesionalización de la empresa familiar. Fuente de elaboración propia en base a entrevistas.

El 40% de las empresas encuestadas afirma conocer el termino de protocolo familiar y únicamente el 20% dice que aplicaba el contenido del protocolo en algunos aspectos.



La Figura 7. Describe en forma gráfica si los encuestados conocen el termino de protocolo familiar. Fuente de elaboración propia en base a entrevistas.

Según las indagaciones realizadas, los Contadores Públicos pueden ayudar en los procesos de profesionalización como consultores, guiando, informando, sugiriendo y asesorando en los temas de:

- Transición ordenada y planificada de la dirección.
- Profesionalización de la administración.
- Políticas de préstamos que pudieran afectar a la empresa.
- Políticas de financiamiento y de distribución de dividendos.
- Transferencia de acciones por exclusión o retiro de familiares.

Discusión

Habiendo cumplido con el objetivo de analizar de manera integral si la falta de profesionalización de las PyMES familiares del sector de comercio y gastronómicos de la provincia de Salta es causa suficiente para que dejen de existir, dada la importancia de las empresas familiares en la generación y conservación de puestos de trabajo y en concordancia con Irigoyen (2010) con las pocas cifras y porcentajes aportados se puede deducir la importancia que tienen las empresas de estructuras familiares en la economía argentina.

Luego de analizar las cinco empresas se concuerda con Tamez (2016) que las PyMES familiares existen de variados patrimonios y el gobierno está ejercido únicamente por familiares sin embargo la tasa de mortalidad es muy alta y ninguno de los casos analizados logró traspasar la primera generación. En la mayoría de las organizaciones los fundadores tenían una visión y objetivos fijados que han sido modificados por razones de mercado, económicos, políticos, financieros, tecnológicos e incluso emocionales, o una mezcla de estos. La emoción jugó un rol muy importante en la toma de decisiones gerenciales, ya que obstaculizaron el cambio estratégico al no estar sustentado en un análisis racional y metodológico de la estructura competitiva del mercado local.

Siguiendo el clásico modelo de los tres círculos y en sintonía con Portillo et al. (2019) podemos reconocer que en las cinco empresas bajo estudio se presentaron los sistemas de la familia, la propiedad y la empresa, que sirven para descubrir la fuente de los conflictos interpersonales, las prioridades y las limitaciones; así como el lugar que ocupan los integrantes de los siete subconjuntos, facilitando la comprensión de los problemas y sus causas. Se puede decir que es común que la primera generación con un

único fundador ocupe las tres posiciones, pero a medida que la empresa familiar evoluciona deberá determinar y si es conveniente y razonable que tenga la estructura inicial del fundador ya que estará en función de la correcta profesionalización y la estrategia planteada. El esquema de los tres círculos es una herramienta de gran utilidad para diferenciar los intereses personales de la posición que ocupan y para entender la dinámica de cualquier empresa de estructura familiar.

Las pequeñas empresas y microemprendimientos bajo estudio nacieron, en mayor medida, como consecuencia de alguna crisis microeconómica o macroeconómica que generaron desempleo o también por los procesos de reestructuración tecnológicas a las que se ven obligadas a implementar las empresas multinacionales y locales privadas sustituyendo puestos de trabajo por mano de obra calificada. Estas reestructuraciones conducen ineludiblemente a un alto grado de desocupación de personas con conocimientos y experiencias, desalentados por no encontrar nuevos trabajos y con pequeño capital producto de las indemnizaciones recibidas, deciden emprender un proyecto propio. En menor medida nacen para concretar el sueño de tener su emprendimiento propio, ser su propio jefe y superar retos de forma independiente con capacidad de tomar decisiones de manera autónoma.

Cada familia fundadora analizada otorga a la organización de un sistema de valores particular, único y diferente de otras empresas, en un principio crecen rápidamente y luego siguen creciendo, pero más lentamente. Con el transcurso del tiempo se continúa con el legado inicial del fundador, que de vez en cuando imposibilita el cambio rápido para afrontar las nuevas amenazas del mercado y en ocasiones produce degradación que pueden afectar la supervivencia de la empresa. En todos los casos investigados los fundadores no fueron capaces de adaptarse a las distintas circunstancias que atraviesan las empresas familiares. Esta resistencia al cambio empresarial no solo se presentó en situaciones de crisis o en contextos desfavorables, sino también en escenarios que suponían planes de expansión o que mejoraban la presencia de un negocio en el mercado, por ejemplo, cambios tecnológicos, cambios en la demanda, en la competencia, factores económicos, implicaciones en los planes personales, diferentes valoraciones y percepciones, miedo a lo desconocido, experiencia previa. Es decir, fue una reacción ante los cambios positivos como negativos motivo por el cual cada líder maneja la empresa hasta sus últimos días como empresa en marcha.

De los casos analizados y en consonancia con Rueda Galvis (2011) se llega a que todos los empleados que contratan las cinco empresas familiares bajo estudio lo realizan con personas allegadas por afinidad y/o con consanguineidad, por lo que cobra cada vez más importancia la influencia de la familia política es decir esposas, esposos y descendientes. De esta forma la empresa familiar va creciendo en número de personas y la contratación no se realiza por aptitudes, capacidades y nivel de estudios alcanzados, como muestra la figura 5, sino por el grado de afinidad y parentesco que mantienen entre ellos. Cabe aclarar que la formación no solo se adquiere con una carrera universitaria; un título universitario es muy importante y recomendable, pero no es suficiente para el éxito de una empresa familiar, se tiene que integrar la experiencia, el conocimiento, la capacitación continua y la adaptación a los cambios internos y externos de la organización.

De acuerdo con las encuestas realizadas se deduce que todas las empresas bajo estudio presentan conflictos de distintas índoles, ya sea material, económicos o desacuerdos intensos que permanecen estancados en el tiempo. Las personas se asustan cuando aumenta la tensión, cuando hay discusiones fuertes, agresiones y peleas, generando un mal clima laboral. Esos climas nada agradables producen baja productividad, impuntualidad, actitudes negativas, incumplimiento de objetivos, ausentismo y estrés laboral profundizando los conflictos en la empresa – familia y produciendo daños a la familia y al a gestión.

Algunos de los conflictos frecuentes son los siguientes: discusiones entre padres e hijos por la aparición de nuevas generaciones que aumenta la confrontación entre los años de experiencia laboral que tienen las primeras generaciones y los conocimientos académicos y tecnológicos de las nuevas generaciones cuando se quieren modificar los procesos o la gestión; la distribución de ganancias en las empresas familiares debido a que el ingreso no es un elemento monetario fijo y en forma permanente deben decidir cuánto dinero pueden retirar cada familiar sin que signifique asumir un riesgo financiero en la empresa familiar; por privilegios o abusos de un determinado familiar cuando algún miembro se toma atribuciones que van más allá de las esperadas tales como llegar tarde diariamente, faltar sin causa y sin previo aviso, decidir vacaciones sin contemplar las necesidades de la empresa, postergar compromisos asumidos sin un justificativo o cuando existe contemplaciones sobre las conductas de un familiar que no se tendría con cualquier

empleado, entre otras, por lo que estas cuestiones deterioran la gestión ya que provoca que otras personas se ocupen de las tareas incompletas provocando inequidades entre sus integrantes; en la toma de decisiones cuando un familiar no puede tomar las mismas sin consultar al fundador de la empresa familiar (hasta en cuestiones mínimas), esto se da por no querer asumir la responsabilidad o por falta de confianza generando alteraciones en los vínculos ya que ninguno está conforme por las gestiones realizadas y así llevan a la empresa a ser menos eficiente; por no haber transmitido el conocimiento del negocio cuando el fundador no continuó en la organización por distintos motivos, puede llevar a generar frustraciones en el corto plazo entre el resto de los familiares y el que asume el cargo de sucesión.

Según los datos relevados de las cinco empresas bajo estudio y como se muestra en la tabla 3, se deduce que no hay dos protocolos idénticos, ya que el protocolo lo establece la familia, es de la familia y refleja los acuerdos de la familia, que depende de muchas cuestiones como por ejemplo del tamaño de la empresa, del rubro, del momento evolutivo de la familia y la empresa, de la edad de la empresa y también del tamaño de la familia. El protocolo es un documento que incluye cláusulas de revisiones periódicas, por lo cual, con los años, puede ir acompañado la evolución de la empresa como de la familia (Press, 2018). En concordancia con Arenas y Balvín (2014) el punto clave a la hora de la construcción del protocolo es que estén presentes todos los miembros de la familia consanguínea ya sea que trabajen o no en la compañía, sobre todo para que estén informados sobre su contenido y así evitar sospechas de lo que su padre o cónyuge acordó con su familia de origen.

El análisis de los resultados permite conocer la realidad de la profesionalización de las cinco empresas familiares entre ellas tenemos que la presencia de la mujer en el cargo de la dirección y/o fundadora de la organización es minoritario, representa el 20% a pesar de que se dejó de lado la inequidad que existía en los altos cargos de las empresas y actualmente las familias empresarias están cada vez más abiertas a considerar a mujeres de familia para ocupar los puestos jerárquicos de máxima responsabilidad. Con respecto a la formación de los fundadores y líderes de las empresas familiares se puede decir que no tienen formación universitaria, por lo que a la hora de resolver determinados conflictos se tiene que recurrir a profesionales externos para recibir un asesoramiento adecuado. El resultado del estudio muestra que las empresas familiares empiezan a hacer uso de las

tecnologías básicas de manera cautelosa y tímida, el 100% utiliza el correo electrónico y únicamente el 20% tiene un sitio web. Hoy en día implementar soluciones tecnológicas es necesario para brindar competitividad y eficiencia, se debe dejar de lado la falta de conocimiento y miedo a perder los datos más importantes del negocio como así también la falsa percepción que la adopción de tecnología es muy costosa. Son enormes los beneficios que se obtienen con las nuevas tecnologías hechas a medidas de las necesidades de las pymes, siempre y cuando se haga un uso adecuado de las mismas, se debe tener en cuenta que la transformación digital es un hecho y negarse a ella es condenarse a la extinción. Por último, la antigüedad de la empresa se divide en tres categorías y según los datos analizados se deduce que el 60% de las empresas bajo estudio son empresas jóvenes hasta 15 años de antigüedad, el 40% corresponde a empresas consolidadas de 16 a 30 años de antigüedad y 0 % corresponde a empresas maduras con más de 30 años de antigüedad.

La profesionalización de la empresa familiar no es una opción es una necesidad, e incluso podríamos decir que una obligación para cualquier empresa familiar que quiera la rentabilidad del negocio y perdurar en el tiempo más allá de la primera generación. La profesionalización contribuye a anticiparse y estar preparados ante los actuales y futuros problemas. En definitiva, ser proactivo, no esperar a que los problemas aparezcan para solucionarlos.

La profesionalización debe integrar metodologías novedosas de trabajo que permitan estructurar un plan estratégico acorde a los objetivos de competitividad y productividad que deben alcanzar cada organización en el corto mediano y largo plazo. Una pobre planeación estratégica y los escasos o nulos presupuestos para la inversión en procesos de profesionalización resumen en gran medida las razones por las cuales las empresas bajo estudio pudieron tener resultados muy desalentadores llevándolos a concluir con el cese de sus actividades. Es por esto por lo que el proceso de profesionalización debe ser algo motivante y gratificante para todos los integrantes de la empresa y de esta manera se garantiza mejores resultados en términos de crecimiento para la empresa familiar.

Por lo tanto, las empresas familiares regionales con ciertos valores y tradiciones deben darse cuenta de la importancia que posee los procesos de profesionalización para

las empresas, mediante estas herramientas como elemento fundamental es posible lograr condiciones de transformación y evolución para las PyMES familiares. La profesionalización es el elemento de mayor importancia en la transición ordenada y planificada de la dirección que les permite lograr con éxito el cambio generacional y la sucesión minimizando los conflictos entre familiares, propietarios y empleados y siendo la única herramienta que puede preparar, formar y garantizar que los futuros sucesores estén acorde a las necesidades que la organización necesita cuando los sucedidos ya no estén en la empresa.

La profesionalización ineludiblemente es un elemento que contribuye a generar confianza mutua entre todos los integrantes de la empresa familiar, al tiempo que permite delegar ciertas responsabilidades de una manera más proactiva y sinérgica. Sin los procesos de profesionalización es imposible poder establecer en la empresa familiar órganos de gobierno, protocolos familiares, planes estratégicos y solución de conflictos familia-empresa, ya que se basa en la idea de construir una verdadera cultura de trabajo con base en las capacidades profesionales de cada individuo. Entonces resulta imposible pensar en el futuro cercano que una compañía de cualquier orden pueda competir y crecer en los actuales mercados sin un proceso de profesionalización.

Los contadores públicos pueden ayudar a las organizaciones en los procesos de profesionalización y en la redacción de los protocolos mediante su intervención en los temas de: la transición ordenada y planificada de la dirección, la profesionalización de la administración, las políticas de préstamo que pudieran afectar a la empresa, las políticas de financiamiento y distribución de dividendos y la transferencia de acciones por exclusión o retiro de familiares.

La transición ordenada y planificada de la dirección se refiere a que la sucesión en la empresa familiar no solo apunta a la continuidad de la empresa sino a la continuidad de los valores, cultura y la forma especial de desarrollar las actividades de una empresa familiar. El protocolo de sucesión debe ser flexible para no afectar los ejes y factores del derecho sucesorio, pero garantizar la subsistencia de la empresa. En este documento se debe incorporar los elementos para que la dirección pase a sus descendientes familiares y el periodo de transición, también señalar las condiciones de retiro del fundador y cual debe ser su rol una vez delegado el mando de la empresa.

Respecto a la profesionalización de la administración en el protocolo debe determinarse las líneas generales de la administración societaria. Dicho instrumento debe reglamentar la relación entre cada uno de los directivos y la línea ejecutiva para brindar transparencia en el proceso de toma de decisiones. Mediante el mismo se busca simplificar las cuestiones internas societarias y lograr que la línea ejecutiva se enfoque en la gestión, evitando los conflictos de interés. Gran parte del éxito de un proceso de profesionalización se encuentra en los procesos internos de comunicación, por lo que se requiere que el directorio transmita a los accionistas y familiares información económica, financiera, contable, fiscal, previsional, laboral, societaria, etc.

En cuanto a las políticas de préstamos es importante aclarar no solo que tipo de actos o actividades se podrán realizar sino también que órgano podrá autorizarlo o el procedimiento necesario para su implementación. Se debe regular los requisitos justificativos y circunstancias, monto, moneda, tasa de interés, condiciones, entre otras de retiro de fondos ya que su falta de previsión puede generar conflictos y problemas internos de la empresa y familiares.

Las políticas de financiamiento y distribución de dividendos también deben ser acordadas. La estructura de distribución de dividendo debe ser razonable.

Por último, las transferencias de acciones por exclusión o retiro de familiares, es una de las cuestiones más delicadas en la estructuración de una empresa familiar. Se suele dar el derecho de preferencia a la familia y, de no ser ejercido, se da preferencia a otros grupos familiares. Si se enajena a un tercero es conveniente no solo pactar las cuestiones societarias sino fundamentalmente el conocimiento por parte del tercero del protocolo y de todos los acuerdos que puedan existir por parte de familiares.

Las limitaciones de este trabajo científico son: haber considerado una muestra limitada de cinco empresas que, a la hora de generalizar los resultados obtenidos, pueden no ser representativos de toda la población; conseguir cinco empresas muertas resulta muy difícil, por lo cual el tipo de muestra no fue aleatorio y finalmente en un contexto de pandemia Covid-19 como la que atraviesa actualmente el país es muy complicado realizar las entrevistas y búsqueda de información y bibliografía.

Entre las fortalezas de esta investigación se puede mencionar: la capacidad de poder interpretar los datos de las empresas familiares; se puede detectar si la profesionalización es un factor clave que favorece la continuidad de las PyMES del sector comercio y gastronómico de la provincia de Salta y se puede también contemplar la suerte de haber obtenido información de cinco empresas familiares que dejaron de estar como empresa en marcha. Cabe aclarar que a la fecha no se encontraron investigaciones dedicada a examinar antecedentes locales relacionados a la profesionalización de empresas familiares, por lo cual este manuscrito puede ayudar a futuras empresas familiares de la provincia de Salta.

Se concluye que las empresas familiares de la provincia de Salta no aplican protocolos y herramientas de profesionalización, sin embargo, en el contexto actual de competitividad en un mundo globalizado donde el trabajo, el comercio, las finanzas y la producción cambiaron. La informática influyó enormemente en estos cambios y por la gran cantidad de variables que hay que tener en cuenta para el funcionamiento de la empresa es imposible mantener cierta eficiencia solo con intuición y la experiencia. Es imperativo que las PyMES inicien profesionalización empresaria enfocada en programas de formación acorde a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de las compañías. En todos los casos investigados el fundador maneja la empresa hasta sus últimos días y es por esto por lo que la familia empresaria comprenda la importancia de madurar y evolucionar hacia otro tipo de cultura empresarial para poder pasar a las siguientes generaciones.

Debido a los continuos cambios y crisis que atraviesan las empresas familiares del sector, en primer lugar, se recomienda a las PyMES tomar conciencia de que necesita ayuda y después, permitirse recibir ayuda. Para ello están los especialistas en empresas familiares que son los consultores que facilitan herramientas y protocolos de profesionalización. Se recomienda elegir profesionales que evalúen bien las características de cada empresa y ofrezcan un servicio a medida de cada organización, quizás el costo sea algo elevado en un comienzo, pero a la larga resulta beneficioso para la compañía.

Algunos ejemplos de las herramientas de los profesionales de empresas familiares son: la comunicación como una herramienta de gestión, tener empatía y manejar el

conflicto familiar, trabajar en una visión compartida motivada en valores, establecer estructura jerárquica en la empresa, en épocas de crisis fomentar la cooperación y apoyo, darle importancia a la tradiciones y culturas regionales, etc.

Como futuras líneas de investigación se plantean las siguientes recomendaciones: analizar los problemas de profesionalización de las PyMES familiares Salteñas de varios rubros, tomando una muestra más amplia con empresas de poca y mucha trayectoria en el mercado; determinar la importancia de las empresas familiares en distintos rubros en cuanto a la generación y conservación de puestos de trabajos genuinos para el año 2021; analizar las empresas familiares de la provincia de Salta en cuanto a las nuevas tecnologías y marketing digital, y examinar las empresas familiares en mayor profundidad en el ámbito del Derecho Civil y Comercial.

Referencias

- Arenas Cardona, H. A., & Balvín, D. R. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Universidad ICESI. Cali - Colombia: Estudios Gerenciales. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231380005.pdf>
- Camacho, M. D. (2015). *La sucesión en una empresa familiar: Pastelería Dueso S.A.* Universidad de Lleida. Obtenido de https://www.economistas.es/Contenido/EC/la_sucesion_en_una_empresa.pdf
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/427>
- Corado Sánchez, L. A. (2016). *Protocolo familiar como herramienta de Gestión*. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Guatemala: Digitalizado por Biblioteca "P. Florentino Idoate, S.J.". Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/325520479_Protocolo_familiar_como_herramienta_de_Gestion
- Fernández, L. H., & Medina, R. P. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica*. Universidad de la Costa. Barranquilla - Colombia: Universitaria de la Costa EDUCOSTA. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/310795468_Profesionalizacion_empresa_serial_en_empresas_familiares_Una_construccion_teorica
- Gandolfo, R. V. (2013). *La importancia del protocolo en la empresa familiar*. La Plata. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/40259>
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Díaz, F. M., & Muñoz Peña, K. A. (2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar*. Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, México. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1509/1169>
- Irigoyen, H. A. (2010). *PyMEs Aspectos particulares de las empresas de familia*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Fondo Editorial Consejo.
- Molina Sandoval, C. A. (2014). *Empresas Familiares, herramientas de planificación y profesionalización* (Vol. Primera Edición). Buenos Aires, Argentina: Errepar S.A.
- Portillo, O. H., Ibarra, E. G., & González, C. M. (2019). *Profesionalización de empresas familiares: caso empresa familiar mediana de plástico y hules en Michoacán*.

- México. Obtenido de <http://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/download/3636/2778>
- Press, E. (2018). *Hijos del pasado, padres del porvenir*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Romero, D. L. (2017). *Las empresas familiares y su profesionalización*. Universidad Siglo 21, Córdoba. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13956>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Universidad de la Salle. La Candelaria, Bogotá - Colombia: Visión de Futuro. Obtenido de https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=260&Itemid=31
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Treviño Rodríguez, R. N. (2010). *Empresa familiares vision latinoamericana estructura, gestion, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Obtenido de https://www.academia.edu/31377691/Empresas_familiares