

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

**“Sucesión y profesionalización, las amenazas de las empresas
familiares de San Pedro, Buenos Aires”**

**“Succession and professionalization, the threats of family businesses in San Pedro,
Buenos Aires”**

Autor: Santachita, Franco Jesús

Legajo: VCPB22756

DNI: 37.675.464

Profesor Tutor: Mgtr. Favio D’Ercole

San Pedro, Buenos Aires, Julio 2020

Resumen

El trabajo se enfocó sobre dos problemáticas que enfrentan muchas empresas familiares hoy en día, siendo los cambios generacionales y la falta de profesionalización. Se seleccionaron cinco PyMEs situadas en la ciudad de San Pedro, provincia de Buenos Aires.

Para analizar estos conflictos se utilizó un alcance explicativo para determinar las causas de un fenómeno concreto. La metodología con la que se llevó a cabo fue de tipo cualitativa; es decir los datos se recopilaron con entrevistas estructuradas y revisión bibliográfica.

Entre los principales resultados se destacó la ausencia de acciones explícitas vinculadas a la sucesión de mandos. Asimismo, se hizo evidente la falta de profesionalización de las empresas debido a que los fundadores han llevado adelante la firma con su mejor herramienta que es la experiencia. Por ese mismo motivo, al no tener en cuenta a la formación del personal como regla esencial en el crecimiento de la compañía, no lograron transmitirle la importancia de la misma a los sucesores que van hacerse cargo de la empresa en un futuro.

Como finalidad, aseguraron incorporar protocolos para planificar las sucesiones y poder lidiar con los problemas cotidianos. Además, vieron de manera positiva para un futuro cercano la incorporación de profesionales para poder llevar la firma a otro nivel y poder mantenerse el tiempo.

Palabras claves: empresas familiares, sucesión, profesionalización y protocolos

Summary

The work focused on two problems that many family businesses face today, being the generational changes and the lack of professionalization. Five company located in the city of San Pedro, province of Buenos Aires, were selected.

To analyze these conflicts, an explanatory scope was used to determine the causes of a specific phenomenon. The methodology used was qualitative; data was collected through structured interviews and literature review.

Among the main results, the absence of explicit actions linked to the succession of commanders was highlighted. Likewise, the lack of professionalization of the companies was evident due to the fact that the founders have carried out the firm with their best tool, which is experience. For the same reason, by not taking into account staff training as an essential rule in the growth of the company, they were unable to convey the importance of it to the successors who will take over the company in the future.

As an aim, they ensured that they incorporated protocols to plan the successions and to be able to deal with the daily problems. In addition, they saw in a positive way for the near future the incorporation of professionals to be able to take the firm to another level and to be able to maintain the time.

Keywords: family businesses, succession, professionalization and protocols

Índice

Introducción	4
Métodos	14
<i>Diseño de estudio</i>	14
<i>Participantes</i>	15
<i>Instrumentos</i>	16
<i>Análisis de datos</i>	16
Resultados	18
Discusión	24
Referencias.....	34
Anexo I	36
Anexo II.....	38
<i>Modelo de preguntas para las entrevistas</i>	38

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), juegan un papel trascendental en la economía a nivel internacional, debido a que se les ha reconocido como una fuente importante de generación de empleos y su contribución en el Producto Interno Bruto (PIB) de cada país.

Uno de los pilares más importantes cuando se habla de las (PYMES), son las empresas familiares que son una de las organizaciones con mayor presencia en el mundo.

Algunos datos que reflejan la gran jerarquía que representan estas empresas alrededor del mundo se apoyan en que actualmente constituyen más del 80% del conjunto total de compañías existentes, situación que se visualiza fácilmente en naciones tales como Italia donde alcanzan a ser el 99%, Estados Unidos de América 96%, Suiza 88%, México 80 %, Reino Unido 76%, Argentina 75%, Portugal 70%, Colombia 68% y Chile 65% en donde sobresalen compañías del orden de Disney Corp, Microsoft, Toyota, Televisa, Mercedes-Benz, Michelin, Ford, Quilmes, Clarín, Arcor entre cientos de otras más en todos los sectores de la economía global. (Gallo & Amat, 2007, pág. 16)

Para demostrar los argumentos anteriores, los mismos autores dicen que EE.UU. es el ejemplo más representativo, la empresa familiar es el componente de mayor vitalidad para el desarrollo de la economía, al aportar anualmente el 64 % del Producto Bruto Interno (PBI) de la nación con una generación de empleo del 62%.

En el caso latinoamericano, los datos de la empresa familiar no son alentadores como los mencionados anteriormente. La gestión que realizan en sus procesos son

evidencia del preocupante número de fracasos corporativos, consecuencia de los escasos niveles de profesionalización.

Ahora bien, cuando hablamos de empresas familiares, teóricamente son distintas a otras empresas de propiedad cerrada. Debido al tipo de influencia tanto por la participación activa de la familia en la dirección de la compañía como por el propósito de los mismos integrantes de permanecer como propietarios.

Comúnmente las definiciones describen a las PyMEs familiares como una asociación con fines de lucro en la cual sus propietarios y directivos comparten un lazo familiar. Los cuáles serán quienes decidan el manejo de los recursos de la empresa y de la propia familia, en un proceso en donde la relación entre ambas unidades es muy ajustada. (Leach, 1991)

“Las empresas familiares se forman a partir del deseo de los propietarios de perpetuar en el tiempo la obra del fundador (por lo general pariente o antecesor) o junto con el deseo de sus fundadores de traspasarla a sus herederos” (Drucker, 2014, pág. 26). Pero es muy común que se vaya diluyendo con el tiempo, generación tras generación (nietos o segunda generación).

Alarman las investigaciones que tratan al tema de sucesión en las empresas familiares. Se ha observado que no muchas familias sobreviven a la transición de la primera a la segunda generación y la proporción que logra la tercera generación es aún mucho menor.

Algunos estudios se basan en la idea de que cuando las PyMEs familiares pasan de una generación a otra, sus objetivos cambian. Lo que puede arrastrarlas a un estancamiento debido a que las firmas familiares de (primera generación), por lo general, se encuentran más orientadas a los negocios. Mientras que la (segunda generación en adelante) se encuentra más direccionada hacia la familia, por lo que las primeras tienen una mayor capacidad para crecer y generar valor para la empresa. (Olmedo Castañeda, 2020)

Es importante señalar que el tema sucesión es algo muy complejo y que puede ser abordado desde diferentes vertientes. “Existen aspectos como conflictos intrafamiliares durante el proceso de sucesión, preparación y selección adecuada del sucesor, planificación de la sucesión, relevancia del conocimiento general y técnico de la industria y la pertenencia o no del sucesor a la familia” (Castilla , 2014, pág. 30).

Unos de los problemas más frecuentes en el transcurso de sucesión es que muchas empresas familiares no tienen en cuenta la profesionalización a la hora de seleccionar los cargos directivos que van a seguir al mando de la firma.

“Algunos empresarios reconocen el límite y se dan cuenta que después de haber pasado la primera etapa deben cambiar el método que habían empleado y deciden profesionalizar la empresa, de esa manera logrando una unidad coherente y manejable” (Drucker, 2014).

Los propietarios de las empresas familiares enfrentan algunos serios obstáculos cuando tienen que profesionalizar sus compañías. Los obstáculos que generalmente abarcan son, dificultades para delegar responsabilidad, las posiciones de la autoridad están reservadas para los miembros de la familia, temor a perder el control por parte de

la familia, ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario y lealtad familiar hacia los empleados.

La incapacidad de los propietarios para delegar puede provenir de una falta de confianza en los otros. “Hay casos donde los propietarios que están muy aferrados a la empresa, descuidando sus otros intereses, oportunidades de profesionalización o sus necesidades de poder, le resulta muy difícil ceder la toma de decisiones a otras generaciones” (Castilla , 2014).

Otro inconveniente frecuente en las firmas familiares es que “las posiciones de autoridad ya están reservadas para los miembros de la familia. Esto genera un malestar en el personal, porque saben que por más esfuerzo que realicen no van a tener posibilidad de un ascenso” (Arbesú Riera, 2019).

Para las familias y dueños que buscan sortear estos obstáculos a fin de profesionalizar sus empresas desafortunadamente no hay soluciones fáciles ni rápidas. “Esto requiere que todos los propietarios estén dispuestos, que haya un firme compromiso y que alguien de la familia esté preparado para liderar el proceso y entrever las intenciones” (Gaona Tamez, Ruiz Diaz, & Peña Muñoz, 2017).

La transición hacia una organización profesionalmente planeada y manejada es un proceso en el cual la balanza debe inclinarse a favor de la empresa y tratar que los problemas familiares no obstaculicen ni comprometan dicho proceso haciendo peligrar el futuro crecimiento de la firma.

“Los propietarios deberían entender que profesionalizar la empresa generaría trabajar en un ambiente más agradable, gratificante y creativo. Donde todos se sientan valorados y satisfecho por la función que cumplen, de lo contrario estarían camino a una muerte prematura” (Ortiz Vargas, Rodriguez Liquidano, & Olvera Silva, 2016) .

Si bien, anteriormente se habló sobre la importancia de la formación en una empresa, ahora se plantea la profesionalización como el proceso mediante una organización puede implementar metodologías de trabajo en forma sistemática. Esto le permite estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales.

“La profesionalización es un paso fundamental en el desarrollo de las empresas. Se inicia desde que la empresa diseña los puestos de trabajo acorde a las capacidades y potencialidades de cada trabajador dejando de lado las preferencias y afinidades familiares” (Rius Belausteguigoitia, 2004).

Este proceso tendrá éxito si desde sus inicios la empresa adopta como estrategia un programa de capacitación y promoción. “Mediante el cual se evalué de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso los directivos y propietarios de la organización” (Gomez Bentacourt, 2005).

Lo expresado en el párrafo anterior significa que los primeros que se deben formar deben ser los líderes de las empresas familiares. Entendido como tales aquellas personas integradas en los mayores niveles jerárquicos de la organización, fundadores y propietarios.

“Los altos directivos deben ser el ejemplo de la profesionalización, debe ser parte de la identidad de la empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organización” (Drucker, 2014).

Como se nombró anteriormente existen muchas razones que deben motivar la profesionalización de las empresas familiares. La razón fundamental por la cual una empresa debería iniciar este proceso se argumenta en el contexto actual de competitividad que se genera a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado.

En este sentido autores como Drucker (2014) y Leach (1991), reconocen en la profesionalización una de las mejores herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día.

Por esta razón la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a la necesidad de gestión, productividad y competitividad de la compañía. Resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado que sus conocimientos y experiencias enriquecerán dichos procesos.

Según Ortiz Vargas, Rodríguez Liquidano, & Olvera Silva, (2016) existe otro método como la implementación de juntas directivas y asesores, es otra manera clara de crear en la empresa estructuras de profesionalización, ya que permite instaurar un mayor capital intelectual para la organización. Al mismo tiempo aporta visiones diferentes para los directivos relacionados al progreso y crecimiento.

Otro autor como Arbesú Riera (2019), formula tres razones básicas por las cuales se debe profesionalizar una empresa, que son:

- Razón N° 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, situación que les obliga a poseer personas con mayores habilidades en temas antes no tan importantes como el mercadeo, finanzas, producción, contabilidad, etc. Hay dos opciones, siendo la primera capacitar al personal directivo de la empresa en la mayoría de los casos suele ser familiar, o como segunda alternativa contratar personal profesional externo para las necesidades de la empresa en forma directa o asesores consultores.

- Razón N°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.
- Razón N° 3: Buscar un nuevo personaje que lidere 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 familia que conozca el entorno organización, en defensa de los principios y valores propios de la empresa. b) Promover algún miembro no familiar que tenga 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.

Como última fase, Gallo & Amat, (2007) defiende la construcción vinculo familia-empresa que ayude a disminuir las problemáticas propias de cualquier negocio. Esta situación demanda la creación de protocolos que institucionalicen la labor y papel que juega cada integrante de la familia en la empresa; es por esto que la adopción de protocolos de sucesión, selección de personal y asignación de cargos entre otros, son una pieza clave dentro del rompecabezas de la gestión de empresa familiar.

En definitiva, la empresa tradicional debe reflexionar lo antes posible sobre la importancia que representa adoptar procesos de profesionalización para la organización. Debe ser entendido como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para los propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones.

En la Argentina como insinuamos anteriormente, “el 75% de las empresas son familiares representando el 30% del PBI y producen la mayoría de los bienes que consumimos” (Ministerio de Producción, 2020).

Según datos oficiales del organismo citado en el párrafo anterior se estima que en Argentina hay una totalidad de 1.006.351 PyMEs en total relacionadas a rubros como industria, agropecuario, comercio, servicio, construcción y minería. Se encuentran registradas una totalidad de 534.454 representando un 50,1 %. En la provincia de Buenos Aires, hay un total de 337.779 de PyMEs en las que se encuentran registradas 171.781 representando un 50,9 % desarrollando los mismos rubros anteriormente mencionados.

Sin embargo, no todas las compañías superan los traspasos generacionales, entre otras dificultades como la falta de profesionalización de sus componentes y la insuficiencia económica como medio de vida para todos los integrantes en el largo plazo.

Es por ello que a partir de estas consideraciones ha parecido oportuno realizar una investigación en la ciudad de San Pedro ubicada en la provincia de Buenos Aires que tiene 47.452 habitantes (Indec,2010).

Entre las actividades que más se destacan se encuentra el turismo, obteniendo un alto nivel de desarrollo de sectores de servicios terciarios, sobre todo comerciales, ya que es frecuentada por los residentes de Buenos Aires y Rosario por la belleza de sus paisajes, sus atractivos culturales y para practicar actividades náuticas.

Está ubicada en el corredor industrial Buenos Aires-Rosario y cuenta con una estación ferrocarril y puerto de ultramar, situaciones las cuales favorecen la radicación de industrias en la ciudad, entre las que se encuentran (Arcor S.A.I.C. y Papel Prensa S.A.).

Además, otro factor clave es la fruticultura, en la cual se destaca la producción de estas tierras, sus duraznos y naranjas de renombre nacional e internacional.

La agricultura, ganadería y la horticultura son parte esencial de la economía de esta pujante ciudad (Bernarda, 2020).

Un rubro muy explotado según Hansen (2020) es el de viveristas, hay localizados 115, siendo en su mayoría de producción propia. Debido a que se dedican en ellas pequeños productores y genera, teniendo en cuenta mano de obra familiar como contratada, entre 150 a 200 jornales por hectárea y por año.

Tomando como base todo lo expuesto anteriormente se formula para este trabajo el problema a investigar:

- ¿Por qué las empresas familiares no logran sobrevivir a los cambios generacionales?
- ¿La profesionalización es una herramienta fundamental para la subsistencia de las empresas familiares?
- ¿Las empresas cuenta con algún tipo de protocolo?

Se busca estudiar el problema planteado anteriormente debido a la cantidad de empresas familiares que hay tanto a nivel nacional, provincial y local. Teniendo la mayoría una falta de conocimiento sobre la profesionalización y no pudiendo superar los cambios generacionales. Siendo unas de las amenazas más frecuentes con las que conviven. En este caso se busca darle un primer estudio sobre el tema a la ciudad de San Pedro, Buenos Aires para que pueda ser imitado por otras localidades que lo consideren necesario.

Para lograr la investigación del problema planteado se genera el siguiente objetivo general: Analizar los conflictos de sucesión y la importancia de la profesionalización como método fundamental para la subsistencia de las empresas familiares en la ciudad de San Pedro, Buenos Aires.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Comprender en qué fase de la vida de una empresa familiar, la falta de formalidad fue decisiva, en este caso nombrar los protocolos que incorporaron.
2. Analizar fortalezas y debilidades en las empresas respecto a la conducción de la misma según los dueños de las empresas y sus empleados.
3. En una empresa familiar, con respecto a la profesionalización o cambio generacional, justificar como podría colaborar un Contador Público durante su gestión.

Métodos

En la investigación fue importante que los resultados sobre los cuales se fundamentaron los nuevos conocimientos fueran confiables, por esta razón, se siguió un control riguroso de los procedimientos asociados al tratamiento de los datos y a la forma de acercamiento entre el sujeto y el objeto de investigación.

En este sentido, con el fin de alcanzar la rigurosidad científica en la investigación que dio lugar al presente trabajo final de graduación, se estructuró la metódica considerando los siguientes aspectos que a continuación se detallan.

Diseño de estudio

En esta investigación se utilizó un diseño de estudio con un alcance explicativo, es decir, se intentó determinar las causas de un fenómeno concreto, los cambios de generaciones y la falta de profesionalización que llevan a las PyMEs familiares a una muerte prematura.

La investigación se realizó de manera cualitativa porque se utilizó una recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

La acción indagatoria se movió entre hechos y su interpretación, de manera dinámica en ambos sentidos. Utilizando diversas fuentes bibliográficas relacionadas al tema escogido, investigaciones previas sobre las empresas familiares y entrevistas en profundidad para tener una visión holística de la problemática planteada, de modo que también sirvió de disparador para investigaciones anteriores.

El trabajo se desarrolló con un diseño no experimental dado que en la investigación se realizó sin una manipulación deliberada de variables y se observaron los fenómenos tal cual son o en su ambiente natural, para después analizarlos.

Tales fenómenos fueron las diversas fuentes bibliográficas manejadas que se revisaron para obtener resultados confiables. Fue de tipo transversal porque se recopilaron datos en un momento único, es decir, en un solo momento o punto en el tiempo.

La información obtenida fue analizada en tablas de datos para presentar la misma de manera más clara, con el fin de que cualquier persona al verla, sea capaz de entender los fundamentos que ellas entregan. También se utilizaron figuras para tener una representación de antecedentes de manera visual.

Participantes

En este apartado se definió a la población, muestra y participantes. Entendimos a la población como el conjunto de elementos o sujetos que comparten una serie de especificaciones. En este caso se seleccionó como población a los dueños y personal de las PyMEs familiares de la ciudad de San Pedro, Buenos Aires.

En esta investigación, se trabajó sobre una muestra, no sobre la población total que interesa al estudio y a la cual se aplicó o se refirió, potencialmente, los resultados. La muestra fue un subgrupo o subconjunto de la población.

Por lo tanto, para delimitar la muestra, se debió definir previamente cual es la población, ya que la muestra será un recorte, digamos, de ella. Se utilizó como muestra no probabilístico (también denominado dirigido) que selecciona los elementos muestrales (participantes) en forma no aleatoria. Designa los casos por uno o varios propósitos. Por lo tanto, pretende que los casos sean representativos de la población. En este trabajo se usó como muestra a las cinco compañías escogidas para realizar la investigación.

Instrumentos

En esta parte se enfocó a que instrumentos utilizar para la recolección de datos dependiendo del problema y objetivo planteado. Como instrumentos se utilizaron principalmente:

1. Revisión general de bibliografías de diferentes autores relacionadas al tema escogido, que fue de gran utilidad para la selección de información utilizada.
2. Lectura detallada de documentos y registros localizados en diferentes páginas web que contenían información confiable y académica.
3. Observación de las empresas seleccionadas y entrevistas estructuradas con los responsables. Reunión con el gerente del Centro de Comercio e Industria de la ciudad de San Pedro que tiene experiencia sobre las firmas familiares.
4. Utilización de tabla de datos y figuras para una presentación más detallada de la información recolectada.

A raíz de las entrevistas realizadas en este trabajo se incluyó el documento de consentimiento informado en Anexo I y el modelo de preguntas para entrevistas que se realizaron en las mismas en el Anexo II.

Análisis de datos

El análisis de datos dependió directamente del enfoque establecido en la investigación, en este caso, cualitativo. En este apartado se aclaró el análisis utilizado para todo el material que se había seleccionado para la problemática escogida. Para alcanzar el objeto de esta investigación se trabajó a través de la obtención de la

información suficiente, confiable y válida, donde sea acudió a fuentes primarias y secundarias.

En referencia a las primarias, se utilizaron técnicas de observación, entrevistas y encuestas. En relación a las fuentes secundarias, se obtuvieron datos relevantes a través de consultas bibliográficas (libros, artículos de revistas gerenciales, investigaciones sobre las empresas familiares y consultas a sitios web académicos).

La recolección de estos tipos de fuentes favoreció establecer un diagnóstico de la situación actual de las PyMEs familiar, planeamiento estratégico formal y su posterior plan de negocios.

El estudio de investigación constituyo:

1. Análisis de la información: Se organizaron los datos obtenidos para obtener una información confiable, concreta y verídica. Asimismo, se filtraron datos más relevantes para disminuir el rango de estudios y hacer foco a la problemática en cuestión, la falta de profesionalización y los cambios generacionales que son las causas que llevan a una muerte prematura a las empresas familiares.
2. Conclusiones: Como resultado del estudio de la información pertinente de las empresas familiares, se plantearon conclusiones que permitieron tomar decisiones óptimas, en base a la descripción del objeto de estudio y su análisis de caso como elemento de prueba, de sustento y factibilidad.

Resultados

A los efectos de dar respuestas al objetivo sobre los conflictos de sucesión y la importancia de la profesionalización como herramienta fundamental para la subsistencia de las empresas familiares en un primer lugar, se realizaron entrevistas a los propietarios de las PyMEs seleccionadas, las mismas se diferenciaron como E1, E2, E3, E4 y E5. Se realizó un relevamiento de datos de las empresas familiares (Tabla 1), los mismos están relacionados a la estructura de las firmas, la información restante se desarrollará en las próximas páginas.

Tabla 1

Datos comparativos: Relevamiento de datos de las empresas familiares

Empresa	Actividad	Inicio	Sigue en actividad	Generacion	Rango de empleados	Forma jurídica
E1	Vivero productor	1933	Si	Tercera	50-65	Sociedad anónima
E2	Produccion, packing, comercialización y exportación de frutas citricas	1980	Si	Primera	50-65	Sociedad de responsabilidad limitada
E3	Acopio de cereales, venta de semillas, agroquimicos, transporte y produccion propia	1956	Si	Segunda	31-50	Sociedad anónima
E4	Fabricacion de panificados	1980	Si	Primera	50-65	Sociedad anónima
E5	Transporte	1985	Si	Primera	16-30	Sociedad de responsabilidad limitada

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, se procedió a comprender en qué fase de la vida de una firma familiar, la falta de formalidad fue decisiva, en este caso nombrar los protocolos que

incorporaron. Se pudo observar una gran falta de conocimiento en este punto en especial, siendo una regla tan importante para todas las PyMEs, donde muchos autores se refieren a un instrumento que permite delinear la forma en que la empresa puede y debe gestionarse tomando en cuenta la particularidad en que la familia participa o no en la misma, con miras a que no desaparezca con el tiempo estableciéndose la forma de sucesión del mando, el gobierno, la propiedad, el control, políticas, reglas y en general mecanismos y medidas para solventar futuros problemas. Se exhibe el material obtenido dirigido a los protocolos (Tabla 2).

Tabla 2

Datos comparativos: Protocolos

	E1	E2	E3	E4	E5
¿La empresa vivió alguna situación que la falta de un protocolo fue decisiva?	Si	Si	Si	Si	Si
Si contestaron "si". ¿A partir de esa situación incorporaron algún protocolo?	Si	Si	Si	Si	Si
¿Qué clase de protocolo incorporaron?	Organos de gobiernos	Patrimonio familia-empresa	Organos de gobiernos	Organos de gobiernos	Patrimonio familia-empresa
	Patrimonio familia-empresa	Organización de tareas y políticas de ventas	Patrimonio familia-empresa	Patrimonio familia-empresa	Cambios generacionales
	Cambios generacionales	Comunicación interna	Organización de tareas y políticas de ventas	Cambios generacionales	Aspectos jurídicos y tributarios
	Organización de tareas y políticas de ventas	Selección de personal	Comunicación interna	Organización de tareas y políticas de ventas	Organización y logística

Fuente: Elaboración propia.

En tercer lugar, prosiguiendo con el análisis, ya en forma más específica se analizaron las debilidades y fortalezas con las que frecuentan a diario las empresas familiares, este estudio resulto ser de gran importancia porque brindo un panorama general de los puntos fuertes y frágiles con los que conviven las compañías.

Cuando se habla de fortalezas hace referencia a las características propias de la empresa que le ayudan a alcanzar los objetivos marcados y las debilidades se enfocan en aquellas áreas en la que las firmas son deficientes y que de alguna manera impiden conseguir los objetivos inicialmente marcados.

Los resultados arrojados por las mismas se expusieron de forma tal que se pudiera obtener una mirada general de las empresas, a modo de presentación de las mismas, se detallan los porcentajes de cumplimiento de premisas del total de las empresas entrevistadas mediante figuras, presentándolas de la siguiente manera, Debilidades (Figura 1) y Fortalezas (Figura 2).

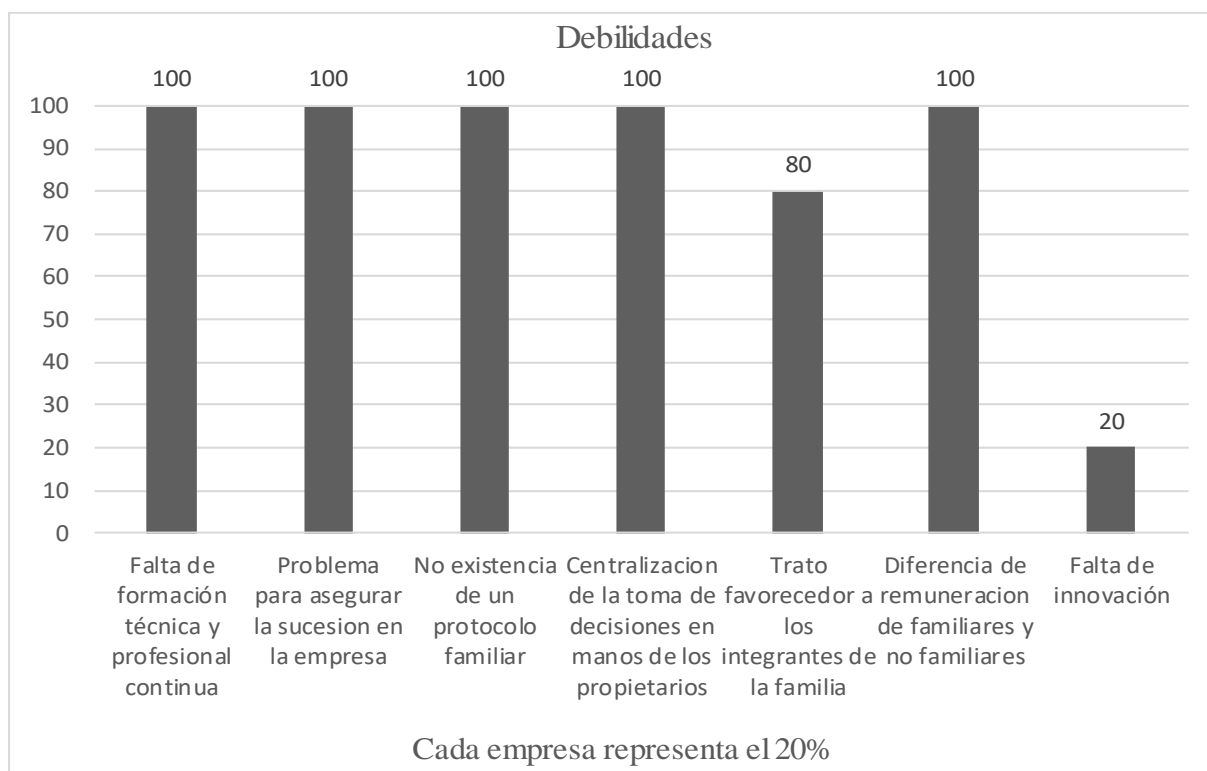


Figura 1, Debilidades. Fuente: Elaboración Propia.

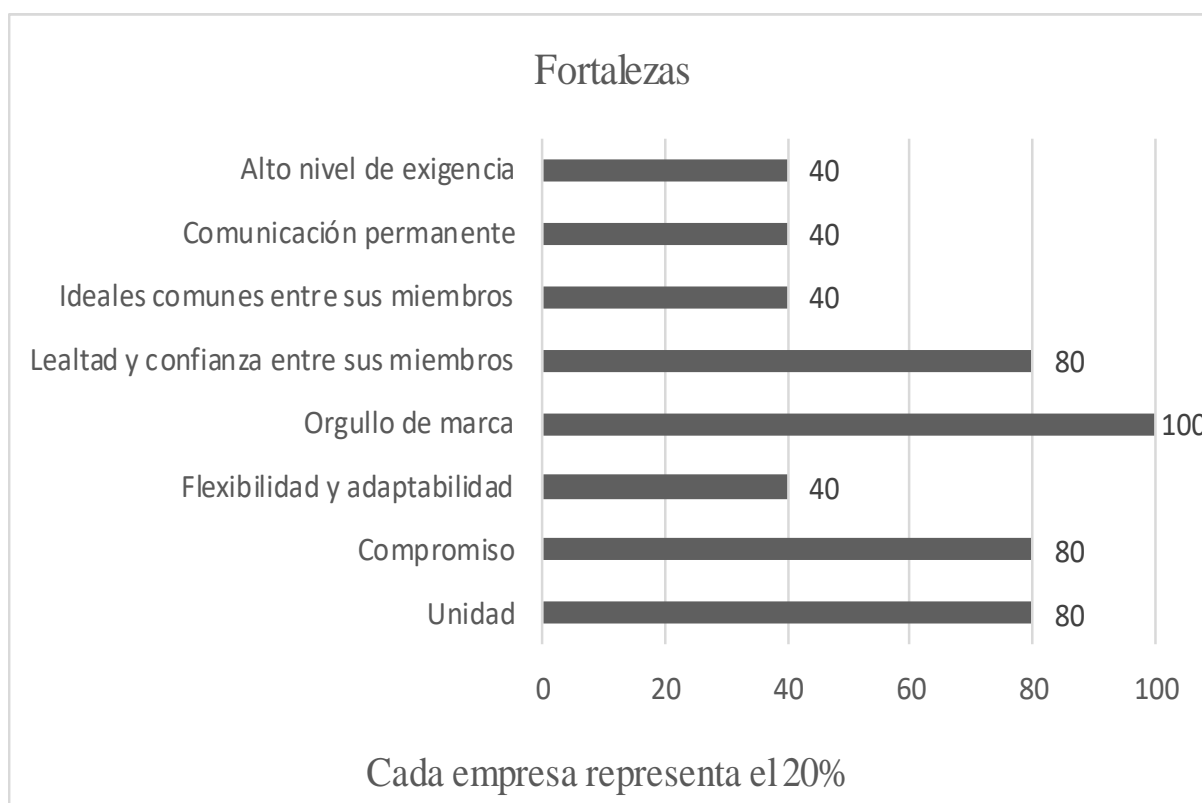


Figura 2, Fortalezas. Fuente: Elaboración propia.

Para poner en conocimientos los resultados de acuerdo al último objetivo planteado, se volcaron los datos sobre como un Contador Público mediante su gestión puede colaborar en la profesionalización o cambios generacionales de una firma familiar (Tabla 3).

Se observa que toda empresa familiar necesita un experto que los optimice, mediante la administración y diseño de sistemas de información financiera, que ayude al proceso de tomas de decisiones.

Tabla 3

Colaboración del Contador Público en las empresas familiares

	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 repuesta 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 lo contrato para que lleve solamente la contabilidad de la empresa	El contador puede asesorar sobre los puntos debiles de la empresa y de esa manera poder sumar profesionales e incorporar protocolos para formalizar las futuras sucesiones	Al contador se lo contrato para que lleve solamente la contabilidad de la empresa	El contador puede asesorar sobre los puntos debiles 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 debiles de la empresa y de esa manera poder sumar profesionales e incorporar protocolos para formalizar las futuras sucesiones

Fuente: Elaboración propia.

Como desenlace de todo lo realizado anteriormente se puede observar que las empresas seleccionadas en su mayoría siguen vigentes. Muchas siguen funcionando con su primera generación y están cerca de su inaugural sucesión, es por eso que necesitan hacerse fuerte con la incorporación de protocolos y profesionales.

En las páginas anteriores se percató que las PyMEs escogidas no estaban formalizadas. Pudieron observar la importancia que tiene la incorporación de protocolos para mantener la empresa no solo organizada, sino darle mayor seguridad con el transcurso del tiempo. Este punto es clave porque como nombramos en el párrafo anterior

muchas de ellas están cerca de un cambio generacional y para que eso sea exitoso, hace falta tener un protocolo que los respalde en la toma de decisiones.

Por otra parte, fue muy importante el sinceramiento por parte de los propietarios de las firmas, al marcar sus puntos fuertes y débiles. Sobre las fortalezas de la firma no hay nada para decir, sino que es bueno para tomar de ejemplo y de esa forma tratar de convertir los malos rendimientos en nuevas murallas. Se encontró un buen síntoma que cada firma tiene localizado sus flojeras, de esa manera ya dieron su primer paso, para tratar de revertir la situación.

Por último, se pudo revisar que la totalidad de las empresas entrevistadas cuentan con un Contador Público, un 60% de las compañías permiten que el profesional los asesore sobre temas tan importantes como la profesionalización y las sucesiones, el 40% restante prefiere hacerlo de manera privada junto a los miembros de la familia.

Discusión

En esta investigación se tuvo como propósito trabajar sobre ciertos problemas que enfrentan las empresas familiares hoy en día que son los causantes de llevarlas a una muerte prematura. Se analizaron diversas variables que fueron fundamentales para poder obtener un panorama de la situación que están viviendo las mismas.

Según el autor Castilla (2014) la sucesión en las empresas se torna demasiado compleja debido a que puede ser abordado desde diferentes puntos de vista. Durante el transcurso suelen aparecer diversos problemas como, por ejemplo, conflictos familiares, falta de preparación y selección adecuada del futuro sucesor, carencia de un plan de sucesión, bajo conocimiento general y técnico.

Estando de acuerdo con Castilla (2014) se pudo observar que, de las cinco empresas seleccionadas, solamente dos dijeron que existe un plan de sucesión reciente, que anteriormente no se realizaba. De esas mismas una todavía no vivió esa experiencia, es decir todavía no han aplicado ningún tipo de protocolo al respecto. Además, se pudo corroborar que una está a cargo por los hijos y la otra directamente cuando se retire el propietario van a seguir sus descendencias.

Sin una planificación previa no se puede saber si el sucesor tiene las condiciones o no de ocupar ese lugar. Al ser PyMEs familiares existe una realidad que se comprobó en el recorrido de la investigación, los empleados que tengan un lazo familiar con los propietarios van a tener un mayor privilegio por sobre todas las cosas, dejándole muy poco lugar al personal que no tiene ningún tipo de parentesco con los dueños que, en diversas situaciones, tienen muchos más conocimientos y experiencias que los futuros sucesores de la empresa.

Hay otro punto de suma importancia en este tema, redactado por Olmedo Castañeda (2020), indicando que no todas las empresas logran sobrevivir a los cambios generacionales.

Se han realizado estudios que han obtenido como resultado que las primeras generaciones están enfocadas al trabajo, por ese mismo motivo suelen lograr un crecimiento sostenido durante ese periodo. Cuando entra al mando la segunda generación, con sucesores más jóvenes suelen estar direccionados hacia otros temas perdiendo de foco el objetivo de la firma.

En este caso según los resultados obtenidos se puede decir que no coincido plenamente con el autor Olmedo Castañeda (2020). No se puede hablar de forma general porque este trabajo solamente se enfocó en una muestra de cinco empresas. Hubo casos que cuando ocurrió la sucesión, la nueva generación se encontró preparada y más actualizada con respecto a los cambios del mercado, a las nuevas políticas de ventas, en fin, a como se manejan las empresas hoy en día. Por eso siento que no se puede dar un juicio justo sobre lo que opina el autor nombrado anteriormente.

Los actuales responsables de las empresas mencionaban como fue cambiando el mecanismo de trabajo a lo largo del tiempo. Recordaban que sus antecesores, pasaban gran cantidad de horas en la firma, dejando de lado muchas cosas, por ejemplo, la familia.

Hoy se suele tener otras prioridades, trabajando menos horas, disfrutando más de sus vínculos y asuntos personales. No está mal, pero hay que tener cierto equilibrio, no se debe perder de foco la finalidad de la compañía y saber que la misma los necesita para poder mantenerse y seguir en el camino del crecimiento.

Uno de los conflictos frecuentes en el trayecto de la sucesión es que las empresas familiares no tienen en cuenta a la profesionalización haciendo peligrar de esta forma el futuro de la firma.

Siguiendo con el tema de la falta de profesionalización en las empresas, autores como Rius Belausteguigoitia (2004) exigen la formalización de las empresas desde un principio, logrando que el personal sea distribuido a sus puestos según sus condiciones y no por parentesco. Generando en este caso un ambiente más agradable y los empleados se sientan más valorados. Además, se vive en un mundo que evoluciona al ritmo de la tecnología, por ese motivo se necesita contar con gente preparada para enfrentar esos nuevos cambios y no quedar fuera del mercado.

Dando el visto bueno de lo expuesto por Rius Belausteguigoitia (2004) se pudo verificar que es un tema que las empresas no lo tienen en cuenta. La mayoría estuvo siempre manejada en base a la experiencia de sus propietarios inculcándole eso a sus sucesores. Por este mismo motivo los hijos o parientes cercanos arrancan a trabajar desde muy temprana edad, es una manera de asegurarse que mientras más experiencia tengan, más conocimientos van a obtener y en un futuro podrán hacerse cargo de la empresa.

Otro caso que se pudo ratificar es la problemática que suelen tener con el personal que al ver que no pueden hacer carrera en la firma, suelen tomar otros caminos. Esto ocurre en los lugares que la profesionalización no es tenida en cuenta como una nueva herramienta que los podría ayudar a innovarse, mantenerse y poder seguir creciendo.

Según Gaona Tamez, Ruiz Diaz, & Peña Muñoz (2017) la etapa de profesionalización no es algo natural, no se encuentran soluciones espontaneas ni fáciles. Aquí es donde aparece la voluntad de los propietarios, son ellos los que deben estar dispuestos desde un primer momento a dar este gran paso. Tiene que haber un firme compromiso y estar preparado para liderar el proceso.

De la experiencia vivida en las conversaciones con los propietarios se puede estar de acuerdo con Gaona Tamez, Ruiz Diaz, & Peña Muñoz (2017). Los dueños de las firmas dejan bien en claro que además del costo para profesionalizar la empresa, hace falta mover

varias piezas, en la estructura y organización. Llevando mucho tiempo y dinero que por el momento no lo priorizan.

En su mayoría se dedican a los rubros originales, no sienten la necesidad de modificar la empresa. A esto se le suma que la misma esta manejada por personal con cuantiosos años realizando las mismas tareas, dándole tranquilidad a los propietarios.

Pero consideran necesario en un futuro profesionalizar ciertos puntos de la firma, debido a los grandes cambios en el mercado y sabiendo que de lo contrario podrían quedar afuera del mismo.

Cerrando con este punto se debe resaltar que las empresas deben utilizar la profesionalización como una herramienta estratégica. Estructurando programas según las necesidades vigente con las cuales conviven, estando siempre un paso adelante ante cualquier amenaza o cambio que peligre la situación de la misma. Cuando la empresa logra formalizarse se asegura la evolución, el sustento en el mercado y un crecimiento incesante.

Para nutrir este trabajo se evaluaron ciertos puntos que resultaron ser de gran valor para el material del mismo. Se utilizaron para tener un conocimiento exacto sobre diversos temas que se consideran de suma importancia en las empresas familiares.

Una de las preguntas que se realizaron a los propietarios de la firma fue si utilizaban protocolos en sus empresas. Según Gallo & Amat (2007) hablan sobre la protección de la construcción vinculo familia-empresa que ayuda a disminuir la problemática familiar.

El desafío que tienen las empresas hoy en día conduce a la firme recomendación de formalizar el uso del protocolo como instrumento que tiene por cometido lograr un funcionamiento transparente y equilibrado, adaptándolos a temas tan delicados como la

sucesión, selección de personal, asignación de cargos, siendo una pieza clave en este engranaje.

Respetando lo exhibido anteriormente por Gallo & Amat (2007), en un inicio no se pudo comprobar ninguna formalización por parte de los dueños de las empresas seleccionadas. Los representantes de la firma contestaron que no utilizaban protocolos, pero que ciertos hechos los hicieron cambiar de decisión. Se informaron bien al respecto y pudieron ver la importancia que tienen los mismos, siendo de gran utilidad para mejorar la organización, logrando una excelente convivencia y forma de trabajar.

Esto quiere decir que además de mejorar la parte organizativa de la empresa ayuda a promover la unidad y armonía de sus miembros, conservando sus valores que son fundamentales para mantener fuerte la firma familiar.

Luego de lo detallado anteriormente, se les indagó a los propietarios sobre las amenazas y fortalezas con las que conviven a diario. Autores como Castilla (2014) al llegar a este punto recalcan que la unidad y compromiso son las fortalezas básicas en las que se debe apoyar cualquier tipo de empresa. Sus contrarios, la desunión y falta de energía, las debilidades más graves de cualquier organización humana. En otro aspecto las fortalezas están consideradas como las capacidades internas que pueden ayudar a las empresas a alcanzar sus metas, por otro lado, las debilidades son las limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos. De hecho, son más conocidas las empresas familiares por situaciones conflictivas, quiebra, desaparición, que por sus logros y éxitos.

Con respecto a la devolución obtenida en relación a las fortalezas se pudo verificar que un 100% está orgulloso de su empresa, es decir, de lo que representa su marca. Un 80% son muy unidas, hay un gran compromiso en lo que hacen, existe lealtad y confianza entre sus miembros. Un 40% se consideran flexibles con los empleados, hay ideales e

intereses comunes entre los miembros, comunicación permanente y alto nivel de exigencia.

En cambio, a las debilidades se pudo comprobar que un 100% de las PyMEs seleccionadas tienen dificultades con la falta de formación técnica y profesional continua, problema para asegurar la sucesión, no existencia de un protocolo familiar, centralización de la toma de decisiones en manos de los propietarios, diferenciación de criterios de selección de personal y remuneración de los familiares y no familiares. Un 80% tiene trato favorecedor con los integrantes de la familia y un 20% tiene problemas con la falta de innovación.

Por último, se les examinó con respecto a cómo podría colaborar un Contador Público en los procesos de profesionalización y sucesión en sus empresas familiares. Según Editorial (2014), la importancia del contador como persona física (contable), reside en su capacidad para gestionar y registrar la contabilidad de una empresa o de una persona. No hay que olvidarse que, aunque la principal característica que define al contador sea su capacidad de contar, es decir, algo relacionado con el mundo de las finanzas, es una persona preparada para tomar otras decisiones con las que conviven a diarios las empresas.

Como devolución de las empresas al interrogatorio, se pudo percibir que a pesar de todos contar con un Contador Público de manera externa, no todas tuvieron su mismo punto de vista.

Algunas priorizan hacerlo de forma individual, se sienten seguras tratando estos temas con la familia y consideran que el Contador Público debe desempeñarse en tareas relacionadas a su profesión. En cambio, otras PyMEs seleccionadas, lo ven como una oportunidad y ventaja de utilizar al profesional para otras situaciones que no tengan que

ver con la contabilidad. Logrando de esta manera poder tomar mejores decisiones al respecto.

En relación a todo lo revelado hasta el momento, se puede decir que en el transcurso de la investigación aparecieron ciertas limitaciones y fortalezas que se detallaran a continuación.

Comenzando con las limitaciones no se puede pasar por alto a la pandemia llamada coronavirus (Covid-19), esto género que no se pudiera tener un contacto directo con los propietarios de las empresas haciendo que todo se vuelva más complejo para obtener información. Otro limite en este trabajo fue la poca información local sobre empresas familiares, no había antecedentes previos de trabajos similares. La cantidad de muestras también fue un condicionamiento, solamente se escogieron cinco empresas, si la cantidad hubiera sido mayor el resultado sería más beneficioso. Como última restricción se puede decir que es un trabajo de investigación enfocado en ciertos temas puntuales relacionado a las problemáticas de las empresas familiares, no a nivel general.

Con respecto a las fortalezas se considera el primer trabajo de investigación enfocado a las empresas familiares que se realizó en la ciudad de San Pedro, Buenos Aires. Otro punto fuerte es que puede ser utilizado por empresas de otras localidades sin importar la actividad que lleven a cabo. Por último, es una buena base para poder seguir alimentándolo con información y llevarlo a un nivel general relacionado a las PyMEs familiares.

En relación a la problemática planteada en este trabajo final de graduación, se desarrollará a continuación la conclusión que se obtuvo como resultado de la investigación realizada.

Se puede concluir que la sucesión representa uno de los aspectos más relevantes en las empresas familiares y que todas deben enfrentar, para tales efectos los miembros

de la familia que ya han incursionado en la empresa y conocen el modelo diseñado por el fundador, tienen mayor posibilidad de continuar con la empresa.

Por otro lado, la capacidad de establecer premisas de decisión, asociadas a las posiciones de la alta dirección y, secundariamente, en todos los mandos medios y equipos de planificación o selección y reclutamiento en las PyMEs, influye directamente en el éxito o fracaso de los procesos sucesorios y transferencia del mando.

Los primeros acercamientos que se muestran en el presente estudio dio como resultado que ninguna de las firmas seleccionadas utilizaba protocolos con respecto a los procesos generacionales, pero consideraban que este tema lo tenían bastante resuelto. Aunque no se dio ningún caso, que los sucesores fueran personas ajenas a la familia, todos eran descendientes de los propietarios.

Lo que se pudo corroborar que de esta manera se está peligrando el futuro de la misma, no se elabora ningún procedimiento, ni se tiene un análisis previo para confirmar si el futuro sucesor tiene las condiciones necesarias para llevar adelante la firma.

La preparación académica influirá positivamente en este aspecto, para poder brindar un entrenamiento adecuado y con esto poder garantizar la continuidad de la empresa, reduciendo todo tipo de riesgos con los que se puedan encontrar en el transcurso del cambio generacional.

En lo que respecta a la profesionalización se puede afirmar que, de las PyMEs escogidas, ninguna contaba con una estructura formalizada. No tenían ningún empleado con estudios superiores, solamente disponían de personal con experiencia en las tareas que realizaban. En relación a los profesionales se contrataban de forma externa según las necesidades de la empresa.

El tema de profesionalización lo veían como un costo y que por el momento la empresa tenía otras prioridades, sin ver el beneficio que les generaría. Aunque

reconocieron que, en un futuro, deberían incorporar en ciertos puestos, debido a los cambios constantes en el mercado.

Continuando con lo redactado anteriormente la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, el cual debe integrar metodologías de trabajo novedosas e impactantes que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad que se deben alcanzar por las organizaciones modernas en el corto, mediano y largo plazo.

Es por esto que el proceso de la formación debe ser algo motivante y gratificante para todos los integrantes de la empresa. De esta manera sería posible garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento para la compañía, estabilidad laboral de los trabajadores, calidad de vida, generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia de la organización a través del tiempo.

En este sentido es necesario resaltar que el verdadero concepto de empresa familiar incluye la construcción de una cultura de la profesionalización, entendida como un proceso de cambio no solo de tecnologías y conocimientos sino de mentalidad en el pensamiento de los fundadores y directivos de la organización.

Finalmente, en un mundo actual dominado por la globalización de los mercados y un permanente estado de crisis, la profesionalización de la empresa familiar resulta ser una asignatura que más temprano que tarde tendrá que validar la organización para permanecer en su entorno. Por lo tanto, la profesionalización es el proyecto de vida de una organización empresarial, tal y como un padre piensa educar a sus hijos desde los primeros años de vida para poder así entregarles mejores condiciones de adaptabilidad frente a las oportunidades y situaciones adversas que pueda deparar el futuro.

En la presente investigación se procedió a realizar un análisis sobre dos situaciones que llevan a la muerte prematura a las PyMEs familiares de la ciudad de San Pedro, Buenos Aires, siendo las mismas los cambios generacionales junto a la falta de profesionalización.

Desde el punto de vista metodológico, sería interesante recomendar que estudios posteriores abordados sobre este tema utilicen metodologías diferentes, bien sean más avanzadas o del mismo nivel, pero con otros instrumentos. O también, poder enfocarse de una manera general a los problemas de las empresas familiares.

Otra recomendación, pero ahora desde el lado académico, es que se deja una invitación a la universidad, compañeros y colegas sobre la importancia de seguir investigando sobre el tema, para tratar de enriquecerlos desde el punto de vista de cada uno, mejorando su contenido y así ofrecerle un buen material al lector.

Por último, más allegado a la parte práctica, sería interesante recorrer nuevos horizontes en relación a las empresas familiares, conseguir muestras de diferentes rubros, cantidad de personal, dimensión etc. De esta forma poder tener una diversidad de resultados que brindara una información más variada y abundante para los interesados.

Referencias

- Amat, J. M. (2004). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona, España: Deusto.
Recuperado el 26 de Mayo de 2020
- Arbesú Riera, C. (2019). *Trabajando el consejo de la empresa familiar*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra . EUNSA. Recuperado el 30 de Marzo de 2020
- Bernarda, L. (31 de 03 de 2020). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/201705/190732-turismo-buenos-aires-san-pedro.html>
- Castilla , M. (2014). *Profesionalizacion de la empresa familiar*. Universidad Catolica Argentina. Capital Federal: Castilla Maria.
- Drucker, P. (2014). *La gerencia de empresas*. Capital Federal, Buenos Aires, Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- Editorial. (15 de 08 de 2014). <https://www.importancia.org>. Recuperado el 26 de 05 de 2020, de <https://www.importancia.org>: <https://www.importancia.org/contador.php>
- Gallo, M. Á., & Amat, J. M. (2007). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona, España: Deusto S.A. Ediciones. Recuperado el 28 de Marzo de 2020
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Diaz, F., & Peña Muñoz, K. A. (2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa*. Rosario : Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores .
- Gomez Bentacourt, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* España: Ediciones Granica.

- Hansen, L. (31 de 03 de 2020). *inta.gob.ar*. Obtenido de *inta.gob.ar*:
<https://inta.gob.ar/sites/default/files/intasp-viveros-san-pedro-hansen-2017.pdf>
- Hernández Sampieri, R. E., & Fernandez Collado, M. (2014). *Metodología de la investigación* (5° ed.). Mexico, Distrito Federal, Mexico: Mc Graw Hill.
Recuperado el 14 de Marzo de 2020
- Leach, P. (1991). *La empresa familiar*. Madrid: Granica S.A.
- Ministerio de Producción. (01 de 04 de 2020). *www.produccion.gob.ar*. Obtenido de *www.produccion.gob.ar*: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>
- Olmedo Castañeda, F. J. (2020). *La transmisión de la empresa familiar*. Valencia, España: Editorial Tirant lo Blanch. Recuperado el 30 de Marzo de 2020
- Ortiz Vargas, A. E., Rodriguez Liquidano, C., & Olvera Silva, M. (2016). *La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesion*. Mexico: Instituto Tecnológico de Aguas Calientes.
- Rius Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares: su dinamica, equilibrio y consolidacion*. Mexico, Distrito Federal, Mexico: Mc Graw Hill.

Anexo I

Anexo I: Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por SANTACHITA FRANCO de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EMERAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE SAN PEDRO, BUENOS AIRES.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 15/20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.



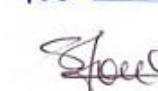
Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por SANTACHITA FINO he sido informado (a) de que la meta de este estudio es OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE SAN PEDRO, BUENOS AIRES.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 15/20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a SANTACHITA FINO.

X <u>GABRIEL GARRA</u> Nombre del Participante	 Firma del Participante	<u>01/07/2020</u> Fecha
X <u>Pamello Paul</u>		<u>02/07/2020</u>
X <u>Orso Camila</u>		<u>02/7/2020</u>
X <u>Natalia Bruner</u>	<u>Natalia Bruner</u>	<u>02/7/20</u>
X <u>SOLANA FONT</u>		<u>2/7/20</u>

Anexo II

Modelo de preguntas para las entrevistas

1. ¿En qué año se fundó?
2. ¿A qué rubro se dedican?
3. ¿Qué generación se encuentra trabajando actualmente?
4. ¿Cuál es el rango de empleados?
5. ¿Cuál es la forma jurídica?
6. ¿Cuántos familiares participan?
7. ¿Hay personas ajenas a la familia en la empresa?
8. ¿Participan profesionales?
9. ¿Qué considera que es la profesionalización?
10. ¿La profesionalización es una herramienta fundamental para la subsistencia de las empresas familiares?
11. En un contexto actual de competitividad que se genera a partir de la globalización y condiciones variables de mercado. ¿Se ven afectado por la falta de profesionalización?
12. ¿Por qué no aplican la profesionalización antes de que sea demasiado tarde?
13. ¿Creen que la profesionalización genera algún beneficio?
14. ¿Los familiares que participan en la empresa son profesionales?
15. ¿Los empleados reciben algún tipo de capacitación?
16. ¿Utilizan algún protocolo para la incorporación del personal?
17. Si existe una vacante significativa en la empresa. ¿Qué se tiene en cuenta para seleccionar el perfil adecuado?

18. ¿Hay alguna persona fuera de la familia que ocupe algún puesto importante en la empresa?
19. ¿Por qué cree que las empresas no logran sobrevivir a los cambios generacionales?
20. ¿Considera importante planificar la sucesión de la empresa?
21. ¿Ha planificado la sucesión de su empresa?
22. ¿Podría colaborar un Contador Público con respecto a la profesionalización y los cambios generacionales?
23. ¿La empresa vivió alguna situación que la falta de un protocolo fue decisiva?
24. ¿Tiene su empresa definido un protocolo familiar de manera formal?
25. ¿Qué puntos considera de suma importancia incluir en la formación del protocolo familiar que opere en la organización de su empresa?
26. Seleccione al menos seis debilidades que considere de mayor impacto en su empresa y que actualmente estén presentes
27. Seleccione aquellas fortalezas que representan a su empresa familiar

ANEXO NO VALIDO – SOLO PARA OBSERVACIÓN DEL TUTOR

<u>Diagnostico situacion por empresa.</u>
<u>Empresas seleccionadas para las encuestas:</u>
<u>Empresa A : Vivero Santa Isabel S.A. (San Pedro, Buenos Aires).</u>
<u>CUIT: 30-64913427-4</u>
<u>Facebook: vivero santa isabel S.A.</u>
<u>Empresa B : MFRUIT SRL (San Pedro, Buenos Aires).</u>
<u>CUIT: 33-70955216-9</u>
<u>Pagina web: www.mfruitsrl.com.ar</u>
<u>Empresa C: Ramon Rosa y CIA S.A. (San Pedro, Buenos Aires).</u>
<u>CUIT: 30-53389800-5</u>
<u>Pagina web: www.ramonrosa.com.ar</u>
<u>Empresa D: Panificadora 505 S.P. S.A. (San Pedro, Buenos Aires).</u>
<u>CUIT: 30-71053203-2</u>
<u>Pagina web: www.panificadora505.com.ar</u>
<u>Empresa E: Expreso Hada SRL (San Pedro, Buenos Aires).</u>
<u>CUIT: 30-56273962-5</u>
<u>Pagina web: www.expresohada.com.ar</u>

Tematica para la realizacion de las encuestas: Se pregunto especialmente, sobre la estructura de la empresa, profesionalizacion, protocolos, incorporacion de personal, sucesion o cambios generacionales, participacion del contador, debilidades y fortalezas.

1. ¿En que año se fundo la empresa?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
	1933	1980	1956	1980	1985

2. ¿A que rubro se dedica la empresa?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
	Vivero productor	Produccion, packing, comercialización y exportación de frutas citricas	Acopio de cereales, venta de semillas, agroquimicos, transporte y produccion propia	Fabricacion de panificados	Transporte

3. ¿Qué generacion se encuentra en la empresa al periodo actual 2020?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Primera		X		X	X
Segunda			X		
Tercera	X				

4. ¿Cuál es el rango de empleados que tiene la firma?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
0-15					
16-30					X
31-50			X		
50-65	X	X		X	

5. ¿Cuál es la forma jurídica de la empresa?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Sociedad Anonima	X		X	X	
Sociedad Resp.Limitada		X			X
Sociedad Civil					
Sociedad de Hecho					

6. ¿Cuántos familiares participan en la empresa?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
0-5		X	X	X	X
6-10	X				
11-15					
16-20					

7. ¿Hay personas ajenas a la familia en la empresa?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Socios					
Representantes de socios de la familia					
Directores de la empresa					
Empleados	X	X	X	X	X
Otros					

8. ¿Participan profesionales en la empresa?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Si		X			
No					
De manera externa	X		X	X	X

9. ¿Qué consideran que es la profesionalización?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Empleados profesionales	X	X	X	X	X
Mejor forma de realizar la tarea		X	X		
Mejor organización					
Ser mas competitivo					
No se lo que es					

10. ¿La profesionalización es una herramienta fundamental para la subsistencia de las empresas familiares?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Si		X			
Si, pero no la aplicamos	X		X	X	
No					X

11. En un contexto actual de competitividad que se genera a partir de la globalización y condiciones variables del mercado ¿Se ven afectado por la falta de profesionalización?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Si					
No	X				
Sabemos que en un futuro nos afectara			X	X	X

12. ¿Por qué no aplican la profesionalización antes de que sea demasiado tarde?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
No la consideramos necesaria					
No sabemos como profesionalizar la empresa					
Nuestro rubro se maneja por la experiencia	X			X	
Seria un costo elevado difícil de mantener	X		X	X	X

13. Al decir que tiene un costo elevado, ¿ven el beneficio que les puede generar la profesionalización?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Si, pero en este momento no podemos afrontar ese costo			X	X	X
No es un costo necesario por el momento	X				
Preferimos gastar ese dinero en otras cosas mas urgentes	X				

14. ¿Los familiares que participan en las empresas son profesionales?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
No, se sumaron al terminar la secundaria	X	X	X	X	X
Si son profesionales					
No terminaron el secundario					
Nunca se les exigió	X	X	X	X	X

15. ¿Los empleados reciben algún tipo de capacitación?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Si				X	
No	X	X	X		X

16. ¿Utilizan algún protocolo para la selección de personal?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Si					
Si, pero no la aplicamos					
No	X	X	X	X	X

17. Si existe una vacante significativa en la empresa, ¿Qué se tiene en cuenta para seleccionar el perfil adecuado?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Cumplir con los requisitos para el puesto		X		X	
Ser familiar de los propietarios					
No existen vacante significativa	X		X		X
Ser profesional					

18. ¿Hay alguna persona fuera de la familia que ocupe algún puesto importante en la empresa?					
Empresa familiar					
	A	B	C	D	E
Socio					
Jefe					
Encargado	X			X	
Otros					
No		X	X		X

19. ¿Por que creen que las empresas no logran sobrevivir a los cambios generacionales?					
Empresa familiar					
	A	B	C	D	E
Falta de profesionalización	X	X	X	X	X
Carencia de plan de sucesión	X	X	X	X	X
Falta de visión compartida		X			X
Falta de órganos de gobierno			X		
Todas					

20. ¿Considera importante planificar la sucesión en su empresa?					
Empresa familiar					
	A	B	C	D	E
Si	X	X	X	X	X
No					

21. ¿Ha planificado la sucesión en su empresa?					
Empresa familiar					
	A	B	C	D	E
Si, está planificada		X	X		
No, pero ha pensado planificarla	X			X	X
No, porque no la considero importante					

22. Responda esta pregunta solamente si ha contestado que "NO", pero tiene planificado definir la sucesion en su empresa					
¿Por qué motivos no la ha hecho?					
Empresa familiar					
	A	B	C	D	E
Falta de tiempo					
No se considera necesario					
Se va a vender la empresa					
Automaticamente siguen los familiares	X			X	X

23. ¿Podria colaborar un Contador Publico, con respecto a la profesionalizacion y los cambios generacionales de la empresa?					
Empresa familiar					
	A	B	C	D	E
Si		X		X	
No	X		X		X

24. Justificar la repuesta de la pregunta anterior					
Empresa familiar					
	A	B	C	D	E
No puede involucrarse es un asunto privado de la familia	X		X		
Al contador se le paga solamente para que lleve la contabilidad de la empresa	X		X		
Si el contador es de confianza puede participar y dar su punto de vista		X		X	X
Si, el puede asesorar sobre los puntos debiles de la empresa para sumar profesionales y la incorporacion de protocolos para las sucesiones futuras		X		X	X

25. ¿La empresa vivio alguna situacion que la falta de un protocolo fue decisiva?					
Empresa familiar					
	A	B	C	D	E
Si	X	X		X	X
No			X		

26. Si contestaron "SI", ¿A partir de esa situacion incorporaron protocolos a la empresa?					
Empresa familiar					
	A	B	C	D	E
Si	X	X		X	X
No			X		

27. ¿Tiene su empresa definido un protocolo familiar de manera formal? Esto implica un documento formal de la definición de la organización con condiciones y políticas bajo comun acuerdo entre todas las partes que hayan involucrado.					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Si					
No	X	X	X	X	X
Lo estan definiendo actualmente					

28. Responda estas preguntas solamente si ha contestado que su empresa "NO" tiene definido un protocolo familiar ¿Consideraria interesante la definicion de dicho protocolo para su empresa?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Si, pero no todos los socios estan de acuerdo en su elaboracion					
Si, pero de momento no lo considera necesario					
Si, pero no todos los socios estan de acuerdo en su elaboracion					
No, porque no lo considera necesario			X		
No, porque la sucesion esta claramente definida	X	X		X	X
No, porque cree que es algo a realizar posteriormente					

29. ¿Que puntos considera de suma importancia incluir en la formacion del protocolo familiar que opere en la organizacion de su empresa?					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Ambito del protocolo: empresas, bienes y personas afectadas		X			
Los organos de gobierno de la empresa					
Los organos de gobierno de la familia	X		X		
Criterios para evitar la confusion de patrimonios familia-empresa	X	X	X	X	X
Situacion de los miembros de la familia respecto de la empresa	X	X	X	X	X
Situacion accionaria				X	
Transmision de acciones o participaciones en el capital social		X			
Previsiones a adoptar por los socios					
Normas de revision del protocolo para evitar que pierda vigencia					
Aspectos juridicos y tributarios					X

30. Seleccione al menos seis debilidades que considere de mayor impacto en su empresa y que actualmente esten presentes					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Solapamiento de familia y empresa					
Falta de formacion tecnica y profesional continua	X	X	X	X	X
Perdida de competitividad					
Estructura organizativa					
Problema para asegurar la sucesion en la empresa	X	X	X	X	X
No existencia de un protocolo familiar	X	X	X	X	X
Confusion de propiedad y capacidad para dirigir					
Centralizacion de la toma de decisiones en manos de los propietarios	X	X	X	X	X
Inadecuada gestion de la comunicaci3n					
Trato favorecedor a los integrantes de la familia	X	X		X	X
Diferenciacion de los criterios de selecci3n de personal y remuneracion de los familiares y no familiares	X	X	X	X	X
Falta de innovacion			X		
Conflictos entre personas pertenecientes y no pertenecientes a la familia					

31. Seleccione aquellas fortalezas que representan su empresa					
	Empresa familiar				
	A	B	C	D	E
Unidad	X	X	X		X
Compromiso		X	X	X	X
Formacion empresarial y profesional					
Flexibilidad y adaptabilidad	X				X
Orgullo de marca	X	X	X	X	X
Lealtad y confianza entre sus miembros	X		X	X	X
Ideales e intereses comunes entre sus miembros		X	X		
Comunicaci3n permanente			X		X
Alto nivel de exigencia		X		X	