

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico
Carrera de Contador Público

“Profesionalización o muerte prematura, su impacto en empresas familiares comerciales entrerrianas”

“Professionalization or premature death, its impact on family businesses in Entre Ríos”

Autor: Ferrari Eliana Noemi

Legajo: VCPB27359

DNI: 35.706.460

Director de TFG: González Torres Alfredo

Ciudad de Paraná, Provincia de Entre Ríos

Argentina, Marzo 2020

Resumen

En el presente trabajo de investigación se indagó acerca del impacto que tiene la falta de profesionalización en las empresas familiares comerciales de la ciudad de Paraná, Provincia de Entre Ríos, como causa de muerte prematura de las mismas. La investigación realizada fue de tipo descriptiva con el objetivo de comprender características propias de estas organizaciones, se llevó a cabo por medio de entrevistas no estructuradas con preguntas abiertas, las que fueron realizadas a participantes titulares de este tipo de compañías con diferentes características demográficas. Algunos de los resultados obtenidos refirieron a la necesidad de las empresas familiares de contar con herramientas y personas capacitadas, que permitan y ayuden a profesionalizar sus emprendimientos, en función a la etapa de la vida en que se encuentren los mismos. Además los titulares de empresas vivas indicaron que la falta de la intervención de profesionales, sumado a las crisis económicas sufridas en Argentina, encausan muy probablemente en el cierre de su empresa. Se detectó la necesidad aún insatisfecha de las empresas familiares entrevistadas, en cuanto a información sobre la temática estudiada, y la falta de involucramiento tanto por diversos profesionales en pos de ayuda a estas compañías, como el apoyo del gobierno principalmente en períodos de crisis, tan temidos por los fundadores de las empresas.

Palabras claves: empresa familiar, muerte, profesionales.

Abstract

In the present research work, the impact of the lack of professionalism in the commercial family companies of the city of Paraná, Province of Entre Ríos, as a cause of premature death of them, was investigated. The research carried out was descriptive in order to understand the characteristics of these organizations, it was carried out through unstructured interviews with open questions, which were carried out with regular participants of this type of companies with different demographic characteristics. Some of the results obtained referred to the need for family businesses to have tools and trained people that allow and help professionalize their ventures, depending on the stage of life in which they are. In addition, the owners of live companies indicated that the lack of professional intervention, added to the economic crises suffered in Argentina, most likely caused the closure of their company. The still unsatisfied need of the interviewed family businesses was detected, in terms of information on the subject studied, and the lack of involvement by various professionals in search of help to these companies, as well as the support of the government mainly in periods of crisis, as feared by the founders of companies.

Keywords: family business, death, professionals.

Índice

Resumen	I
Abstract	II
Introducción	1
<i>Elementos teóricos esenciales</i>	1
<i>Problema de investigación</i>	14
<i>Objetivo general</i>	15
<i>Objetivos específicos</i>	15
Métodos	16
<i>Diseño</i>	16
<i>Participantes</i>	16
<i>Instrumentos</i>	17
<i>Análisis de datos</i>	17
Resultados	19
<i>La profesionalización y su impacto en empresas familiares</i>	20
<i>Empresas familiares y su resistencia a la profesionalización</i>	21
<i>El contador público en la profesionalización de las empresas familiares</i>	22
Discusión	24
<i>Limitaciones</i>	28
<i>Fortalezas</i>	28
<i>Conclusiones</i>	29
<i>Recomendaciones</i>	31
<i>Futuras líneas de investigación</i>	31
Referencias	III
Anexo I	VI
Anexo II	IX
<i>Guía de entrevista para empresas familiares muertas</i>	IX
Anexo III	X
<i>Guía de entrevista para empresas familiares existentes</i>	X

Introducción

Las empresas familiares son la forma de propiedad y gestión mayoritaria más predominante del mundo, dentro del ámbito empresarial. Si bien, normalmente cuando mencionan este tipo de compañías se identifican bajo la definición de pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a lo expuesto por Tapies (2011), existen muchas empresas familiares de gran envergadura y trayectoria, entre las que podemos citar: Wal-Mart (EE.UU.), Ford Motor Co. (EE.UU.), Toyota Motor Corp. (Japón), Samsung Group (Corea del Sur), Banco Santander (España), Mastellone Hnos. (Argentina).

Cumplen un rol importante en la economía de cada país, y eso se puede verificar con la revisión de algunas estadísticas, donde especialistas coinciden que en promedio entre el 60% al 80% de las organizaciones corresponden a empresas familiares.

De acuerdo a lo establecido por Antognolli, y otros (2012), en Argentina entre el 80% y 90% de las empresas, se corresponden a empresas familiares y las mismas representan aproximadamente la mitad de la actividad económica del país.

Martínez Echezárraga (2010), establece que este tipo de compañías generan altas tasas de empleos, y empujan la economía del país en el que se encuentren, representando por ejemplo en algunos casos, más del 50% del Producto Bruto Interno (P.B.I.).

La publicación de Herrera Bernal (2018) coincide en dichos datos, y también da cuenta de lo importante que son las empresas familiares en el desarrollo económico, social y cultural del mundo.

Antognolli, y otros (2012), luego de su análisis dieron cuenta de la importancia de la profesionalización por: altos niveles de mortalidad, falta de maduración y crecimiento, y supervivencia en riesgo permanente que padecen las empresas familiares.

Muchas veces la falta de conocimiento, por parte de los propietarios de empresas familiares, respecto a: la claridad y transparencia del negocio, y procesos tales como la profesionalización llevan al estancamiento o muerte prematura de las mismas (Antognolli, y otros, 2012).

La meta de las empresas familiares debería ser comprometerse con la profesionalización en distintos aspectos, de manera de superar una de sus debilidades, y aprender de ello.

Elementos teóricos esenciales

Las tres características básicas para identificar a empresas familiares según Martínez Echezárraga (2010) son:

- Su propiedad es controlada por una familia,
- los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, que casi siempre son los dueños o hijos,
- el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Se caracterizan también como un conjunto de subsistemas interrelacionados entre sí, donde se pueden identificar ciertos atributos (Belausteguigoitia Rius, 2017).

Los atributos se definen como las fortalezas o debilidades que caracterizan a una organización, en particular se pueden mencionar que algunas de las fortalezas de las empresas familiares según Martínez Echezárraga (2010) son:

- mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal, y menor rotación de sus principales ejecutivos;
- mayor continuidad de la empresa;
- mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores (debido a que muchas veces llevan el apellido de la familia en su razón social);
- menor costo de agencia (al tener miembros de la familia en puestos claves de gestión, pensarán como dueños y no empleados, tomando decisiones que siempre beneficien a la propiedad).

Por otro lado algunas debilidades de estas compañías son:

- superposición de roles empresariales y familiares,
- falta de planificación,
- estancamiento estratégico,
- falta de mentalidad orientada a resultados,
- resistencia al cambio y profesionalización.

La mayoría de autores y trabajos consultados coinciden con una forma de explicar el mundo de empresas familiares, y se trata del modelo de tres círculos ideado por Renato Tagiury y John Davis, donde se observa la relación que existe entre los subsistemas: familia, empresa y propiedad como se muestra en la figura 1.

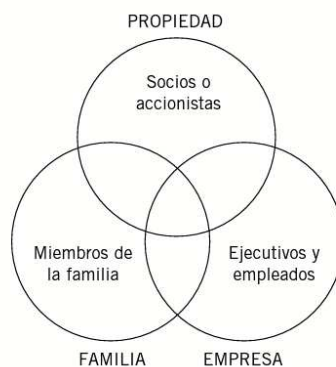


Figura 1. Los tres círculos de la empresa familiar. Fuente: Martínez Echezárraga (2010)

Todas aquellas personas que participan en la empresa familiar pueden ser colocadas dentro de alguna de las áreas de los círculos anteriormente ilustrados.

Soto Figueroa (2019), indicó que este modelo es una herramienta para comprender donde se originan los conflictos, las prioridades, y hasta donde llegan los límites producidos por la interrelación de los subsistemas.

Martínez, Brito Ochoa, Vasco Mora, Brito Aguilar y Omaña (2011), mencionaron que a través de este modelo se intenta explicar que las empresas familiares no deben considerarse como organizaciones aisladas de la familia, de esta manera al incorporar el subsistema propiedad se puede tener propietarios que no sean familiares y que tampoco perturben la esencia de la empresa.

Tal como se indicó al inicio de este trabajo, debido al peso que tienen las empresas familiares en las economías de varios países, la supervivencia y continuidad de ellas es un tema crítico, correctamente valuado.

Por esto es importante un gobierno corporativo eficaz, que alinee los requerimientos de los subsistemas (familia, empresa, propiedad), evitando conflictos y procurando solucionarlos si es que se presentan (Soto Figueroa, 2019).

Los órganos de gobierno son conocidos como herramientas de profesionalización, cuyo objetivo es brindar cierta organización a la empresa familiar. Definen un ámbito de interacción para el tratamiento de temas específicos, que puedan ser relevantes para los intereses de los tres subsistemas de este tipo de compañías (Antognolli, y otros, 2012).

Según Soto Figueroa (2019), los órganos de gobierno exclusivos de empresas familiares, y que las diferencian del resto de organizaciones son:

- reunión familiar: se trata de reuniones informales que buscan brindar información sobre la propia empresa, debido a que mientras más se conozca la empresa mayor serán las posibilidades de valorarla por los diferentes miembros; se realiza con el objetivo de alentar la participación de la familia, planificación, toma de decisiones, así como la resolución de conflictos.

- Asamblea familiar: a medida que los integrantes de la familia se involucran en el negocio, es necesario darle un carácter más formal a la reunión familiar, cuyo objetivo es brindar información sobre la empresa, consensuar políticas, fomentar las relaciones, entre otros.

- Consejo de familia: se genera como consecuencia del crecimiento de la familia. Debido a que éstas crecen más rápido que las empresas, el negocio atravesará un proceso evolutivo para mantener el orden y crecimiento sostenido en el tiempo.

Las empresas familiares se caracterizan por ser más complejas que el resto de compañías; y la razón radica en que dentro de una empresa familiar se agregan las emociones y cuestiones de familia que complejizan los temas corporativos. Por ejemplo: cualquier persona involucrada en una empresa no familiar puede ser empleado, ejecutivo o dueño; sin embargo en las empresas familiares un mismo individuo se puede identificar con varios roles o responsabilidades en conjunto (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016).

En cuanto a la administración de empresas familiares, no difieren a aquellos procesos aplicados a cualquier otro tipo de empresa; aunque algunas definiciones y aplicaciones de estrategias en el negocio, se ven afectadas por la participación de la familia (Martínez Echezárraga, 2010).

Muchas veces la propia expansión y crecimiento de la empresa familiar, obliga la incorporación de personas ajenas a la familia propietaria. Se trata de un cambio beneficioso para la compañía, que muchos autores lo definen justamente como proceso de profesionalización (Martínez Echezárraga, 2010).

Aunque se presente como un beneficio para la empresa familiar, muchas se resisten a este proceso, prefieren que trabajen solamente miembros de la familia, sea para reducir la relación entre propiedad y empresa, o también reducir los costos de agencia (Belausteguigoitia Rius, 2017).

Por su parte, Molinari (2012) refiere a que la principal barrera que se da en el proceso de profesionalización es el mismo propietario y los temores a los cambios,

dejando de lado muchas cuestiones que lo llevaron a ser exitoso, para comenzar a ocupar un nuevo rol.

Según indicó Rueda Galvis (2011) los decesos empresariales mayormente se deben a la falta de ciertos factores, tales como los procesos de planeación administrativa y financiera del negocio.

Varios son los autores que coincidieron en que aquellas empresas familiares que se resisten a la profesionalización, al cambio, posiblemente queden estancas o incluso sufran retrocesos en su organización.

Belausteguigoitia Rius (2017) identificó que una de las tantas causas por las que las empresas familiares rechazan la profesionalización, es el deseo de mantener el control de su propia organización. Esto implica, no delegar a terceros ajenos a la familia la gestión de la misma.

De acuerdo a lo expuesto por Molinari (2012), la profesionalización puede ser observada como una de las múltiples crisis que atraviesan las empresas familiares.

La profesionalización se corresponde con varias connotaciones así como: la incorporación de terceros profesionales; la capacitación y preparación de los propios miembros de la familia; la gestión de la empresa en el sentido de la elaboración y desarrollo de un plan estratégico, presupuestos, contabilidad; la capacidad de la empresa para administrar sus propios recursos y guiarlos en pos de sus objetivos (Soto Figueroa, 2019).

El proceso de profesionalización puede entenderse como la implementación gradual de una metodología de trabajo para definir estrategias que sean coherentes con los objetivos empresariales propuestos (Rueda Galvis, 2011).

Por su parte, Belausteguigoitia Rius (2017) indicó que la profesionalización es un proceso de transformación progresivo, que requiere un cambio de mentalidad, además del compromiso y participación de las máximas posiciones jerárquicas de la empresa.

Por lo cual, la profesionalización requiere del compromiso de los altos mandos de la compañía, de manera de reflejar su convicción de mejoramiento continuo y cultura organizacional; además si los directivos no se comprometen a dicho cambio, no podrán reclamar progresos en las áreas operativas.

Es de vital importancia que dicha transformación se produzca de manera escalonada, y en el momento adecuado.

Según Rueda Galvis (2011) la profesionalización tiene éxito si la empresa familiar adopta un programa estratégico de crecimiento, evaluando de manera objetiva y constructiva, los niveles de desempeño de cada trabajador incluyendo a los directivos y propietarios.

Existen casos de empresas familiares que comúnmente se rigen por el antiguo principio de “no cambiar lo que funciona”, pero se debe entender que aquello que funcionó en el pasado, tal vez sea menos eficaz en el presente.

No es extraño preguntarse ¿hasta qué grado es correcto o conviene la profesionalización?, pero encontrar una respuesta a este interrogante es complicado debido a que no existe un grado óptimo de profesionalización, es importante observarlo a medida que se desarrolla, ya que no se querrá perder la ventaja competitiva de ser empresa familiar al profesionalizarla por completo (Soto Figueroa, 2019).

Algunas de las razones para profesionalizar las empresas familiares según Soto Figueroa (2019) son:

- Los profesionales ajenos a la familia que se incorporan a la empresa estimularán y apoyarán acciones y decisiones efectivas, mejorarán la confianza del empresario;
- al incorporar personas externas a la dirección, generará que los empleados se sientan más integrados;
- será preciso profesionalizar el negocio, cuando por conflictos familiares se ponga en riesgo la rentabilidad y eficiencia de este;
- a medida crece la empresa necesitará distintas habilidades, como finanzas, marketing, contabilidad, para gestionar el negocio.
- será útil para evitar aquel trato de favor que reciben los familiares caracterizados muchas veces en este tipo de empresas, de manera de descansar decisiones inteligentes en aquellas personas que tienen años y experiencia en educación formal.

Se puede decir entonces que la profesionalización surge como una necesidad en el momento de expansión de la empresa familiar, en el momento del conocido traspaso generacional.

Tanto la profesionalización, como la sucesión en las empresas familiares son los principales desafíos que deberán superar para lograr ser más competitivas (San Martín Reyna y Durán Encalada, 2016).

De acuerdo a algunos autores sólo el 30% de las empresas familiares logran pasar a la segunda generación, y de estas sólo un 15% a la tercera generación.

Según Antognolli, y otros (2012) en Argentina se considera que el 70% de las empresas familiares mueren en el fundador, por lo tanto el 30% es heredada por los hijos, y de este porcentaje sólo un 5% la heredan los nietos.

Según Martínez Echezárraga (2010) los motivos se deben a que los directivos y propietarios, toman muy tarde aquellas decisiones que son cruciales para asegurar su continuidad, como por ejemplo la planificación anticipada de la sucesión.

Echaiz Moreno (2010) indicó que tener un plan de sucesión muchas veces se ha identificado como clave para el éxito y la supervivencia de la empresa familiar.

La sucesión es considerada un conjunto de etapas que se generan periódicamente en las empresas familiares, debido al paso del tiempo; y donde también afectará tanto a la dirección como a la familia empresaria (De La Garza Ramos, Soto Maciel, Esparza Aguilar, y San Martín Reyna, 2018).

De acuerdo a Soto Figueroa (2019) iniciar un plan de sucesión implica definir una serie de criterios, planificar acciones y fijar plazos deseados; contemplando los objetivos de la familia para con la empresa, así como la forma de seguirlos.

El proceso de transición generacional requiere de planificación entre la empresa y la familia, es un proceso extenso que muchas veces comienza un tanto antes que el traspaso patrimonial; por ejemplo decisiones que antes tomaba sólo un miembro de la familia, pasan a ser compartidas por varios miembros (Press, 2015).

Según Belausteguigoitia Rius (2017) muchos empresarios no eligen de manera predeterminada sus sucesores, y esto es negativo ya que no se aplica un plan estratégico de sucesión, sabiendo que las decisiones precipitadas no siempre son las mejores.

De acuerdo a Amésticas Rivas, King Domínguez, Larraín, y Parra (2019) para asegurar la continuidad de la empresa, la sucesión es un proceso que se debe planear y realizar en conjunto, con la participación tanto de la generación que sale como de la que entra.

La sucesión se trata de un proceso que deberá estar orientado a lograr la trascendencia de la empresa a lo largo de las generaciones, apuntando al equilibrio de la familia que forma parte de la compañía e intentando otorgarle cierta previsibilidad al patrimonio empresarial (Antognolli, y otros, 2012).

El proceso de sucesión es un camino largo, ya que a cada uno de los participantes les lleva tiempo adaptarse a las nuevas situaciones, y roles que desempeñarán a partir de dicho momento (Soto Figueroa, 2019).

Soto Figueroa (2019) afirma que los diferentes miembros de la familia, y colaboradores de la empresa, necesitan de tiempo para asimilar la potencial situación, reubicarse en sus posiciones, adaptarse a los nuevos miembros incorporados a la empresa, o al papel que pasan a tener los miembros ya existentes.

El proceso de sucesión permitirá a la mayoría de las empresas revisar algunos puntos de la gestión que se retira, tales como planificar procesos de cambio que actualicen la estructura, profesionalización y aquellas cuestiones que son reclamadas por el mercado (Press, 2011).

Se trata de un proceso evolutivo que puede tardar varios años, lo ideal es que no genere ningún trauma en la empresa. Si la misma continúa su marcha, sin conflictos que alteren sus proyectos, será bien vista desde el mercado (Martínez Echezárraga, 2010).

Según De La Garza Ramos, Soto Maciel, Esparza Aguilar, y San Martín Reyna (2018) se trata de un mutuo ajuste de roles y responsabilidades, entre las generaciones actuales y las venideras; es un momento esencial para la empresa familiar necesario para su continuidad, que exige dedicación y esfuerzo tanto del predecesor como del sucesor.

Algunas fases de este proceso pueden corregirse fácilmente, otras tienen un mayor coste, pero más allá de eso es importante destacar que se trata de un plan que debe ser llevado a cabo con tiempo.

Se necesita de la revisión y el seguimiento posterior a la implantación de cada etapa, cuanto más al final del proceso se encuentre la empresa familiar más delicados serán los cambios debido a que habrá más personas, trabajo y dinero invertido (Soto Figueroa, 2019).

Belausteguigoitia Rius (2017) menciona una serie de etapas que podrían describir un modelo ideal del proceso sucesorio:

1 - Diagnóstico: el sucedido realizará un diagnóstico propiamente dicho tanto de la dimensión de la empresa como de la familia. En esta primera fase es común encontrar muchos interrogantes e incertidumbres.

2 – Planificación: Una vez que se define lo que se espera para la empresa en el futuro, se elabora el plan de sucesión en conjunto con los posibles sucesores y los sucedidos.

3 – Entrenamiento: El fin de esta fase es que los sucesores hayan adquirido práctica, conocimientos y capacidades necesarias para el puesto a reemplazar, sea con estudios, experiencia en otras compañías o el trabajo cotidiano en la propia empresa familiar.

4 – Transferencia: la etapa en la cual ambas generaciones comparten decisiones, aunque es sólo una la que mantiene el mandato formal. La dirección se entrega y asume en forma gradual. Es necesario un plan de comunicación con todas las personas involucradas en la empresa familiar (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes).

5 – Culminación: el proceso de sucesión no se considerará realizado con éxito hasta que los sucesores ejerzan libremente su dirección sobre la empresa. Esto implicará que el sucedido no regrese, o que el sucesor no tenga problemas al adaptarse a sus nuevas responsabilidades.

El autor se apoya en el siguiente gráfico:

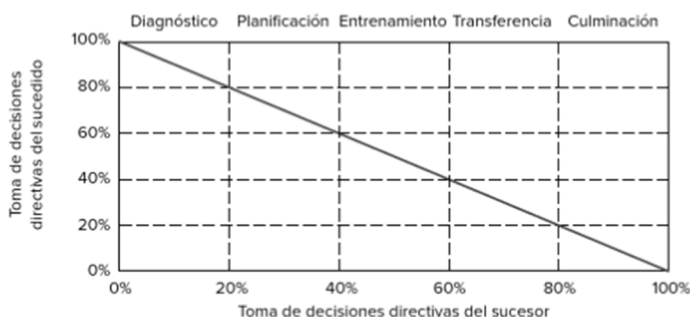


Figura 2. Etapas del proceso de sucesión: influencia del sucesor y del sucedido. Belausteguigoitia Rius (2017).

Explicando que la línea diagonal observada indica el grado de influencia en la empresa tanto del sucesor como del sucedido, establece la relación inversa entre ambas variables debido a que uno tomará mayor control, a medida que se le disminuya esta misma influencia al otro.

Debido a la imposibilidad de saber con certeza lo que sucede en el futuro, se recomienda el diseño de un plan de contingencia de orden general. El mismo viene a

cubrir ciertos grises que no se definieron en el plan de sucesión, o que habiéndose definido sea necesario cambiar lo planeado (Belausteguigoitia Rius, 2017).

De acuerdo a lo detallado por Antognolli, y otros (2012), si se procede a darle intervención a un profesional en el proceso sucesorio, este tomará un papel protagónico en el sentido que de su capacidad y experiencia dependerá la gestión del procedimiento; logrando el resultado final que será aquel documento conocido como protocolo familiar.

La sucesión es a veces identificada como un aspecto crítico en las empresas familiares, que para que sea transitada de la mejor manera posible muchos autores e investigadores de este tipo de compañías se apoyan en el protocolo familiar.

De acuerdo a Press (2015) el protocolo familiar se trata de una herramienta que cimienta la profesionalización de las empresas familiares.

Algunos de los conflictos que se presentan en las empresas familiares se deben a la falta de la regulación de un protocolo familiar; el cual deberá elaborarse en períodos de unidad, tanto familiar como empresarial, y no se realizará con el objetivo de desaparecer los conflictos sino más bien de identificarlos y resolverlos de la manera más adecuada (Arenas Cardona y Rico Balvín, 2014).

En la conjunción de los tres subsistemas básicos de las empresas familiares (familia, empresa, propiedad), se podrían observar los intereses que entran en conflicto. Por ello es que el protocolo familiar busca garantizar con éxito la continuidad de la empresa; evitando los errores más usuales de la gestión, manteniendo las fortalezas y evitando que se transformen en debilidades (Echaiz Moreno, 2010).

Press (2015) recomienda iniciar el proceso de construcción del protocolo familiar cuando tanto la familia como la empresa estén bien, es decir, que no haya conflictos; en caso de existir problemas intentar resolverlos previamente, llegar al acuerdo de las partes, revisando en que medida estos problemas son un obstáculo para la gestión del negocio.

Mayormente los conflictos en empresas familiares son predecibles, como por ejemplo ¿Cuál de los hijos se quedará con la empresa?; si las familias son capaces de predecir este tipo de conflictos crearán líneas de actuación de común acuerdo, a través del protocolo familiar (Soto Figueroa, 2019).

Distintos autores coinciden en que no se debe esperar a la aparición de conflictos para elaborar el protocolo, de hecho debe existir armonía tanto en la empresa como en la

familia al momento de definir dicho instrumento. Algunos de ellos se muestran en los párrafos siguientes.

Según Soto Figueroa (2019) el protocolo familiar consiste en un acuerdo marco que regula las relaciones económicas y profesionales entre los tres subsistemas de la empresa familiar (familia, empresa, propiedad), con el objetivo de garantizar la continuidad de la misma.

Se trata de un instrumento jurídico que permite organizar distintos aspectos internos de las empresas familiares; el objetivo es lograr el crecimiento de la empresa en el mercado, y asegurar su punto más débil: la continuidad en el tiempo (Cucurull Poblet, 2015).

Coincidiendo, Press (2015) define al protocolo como un acuerdo voluntario, de manera de asegurar la convivencia y gestión, presente y futura de la empresa familiar.

El protocolo familiar es un instrumento en el cual se comprometen y vinculan las partes firmantes, identificando los valores y principios que rigen en la familia; se trata de un proceso de evaluación constante sobre la naturaleza y filosofía corporativa, definiendo objetivos a corto y largo plazo, identificando metas y evaluando los recursos que se disponen para lograr los objetivos (Soto Figueroa, 2019).

Antiguamente el protocolo familiar se trataba de un documento firmado por los miembros de la familia, donde prevalecía el aspecto moral por lo tanto no se buscaba la eficacia jurídica; en el presente eso cambió, la propia familia es la que muchas veces solicita la máxima eficacia jurídica posible, de manera que las personas que firman el acuerdo quedarán obligadas a cumplir con lo pactado (Cucurull Poblet, 2015).

Algunas de las características de este instrumento formal perteneciente a empresas familiares son:

Voluntariedad: se trata de un acuerdo voluntario, que surge de la propia familia, quién decide elaborarlo convencida de sus ventajas y utilidad.

Previsión: se busca anticipar las posibles situaciones del futuro, proponiendo una solución en el caso de que ocurran.

Particularidad: es un documento individualizado, que deberá adaptarse a las características propias de cada familia.

Legalidad: las cláusulas de este instrumento vinculan a los firmantes, siempre que no sean contrarias a las leyes imperativas (Soto Figueroa, 2019).

Los temas a tratar, o incluir, dentro del protocolo varían en función a: el momento evolutivo de la empresa y familia, el tamaño de empresa y familia, la cantidad de miembros de la familia incorporados a la empresa. La elaboración de este documento se adapta de acuerdo a las necesidades de cada empresa particular, por lo tanto algunos temas prevalecen por encima de otros tratándose de diferentes compañías (Press, 2015).

Para proceder a elaborar el protocolo, la principal característica a considerar es la voluntad por parte de la familia; se trata de una herramienta dinámica y flexible, debido a que acompaña y se amolda a la evolución de la empresa familiar (Press, 2015).

Otra cuestión a tener en cuenta al momento de la confección del protocolo, además de la inexistencia de conflictos, es que el acuerdo sea aceptado por todos los miembros de la familia; si el documento es impuesto es muy probable que genere conflictos con la minoría que no esté de acuerdo (Soto Figueroa, 2019).

El protocolo familiar se trata de un documento que deberá ser elaborado en el seno familiar, algunas familias solicitan la ayuda de un colaborador externo, cuya función será guiar y mediar el acuerdo, armonizando los intereses tanto de la familia como de la empresa (Press, 2015).

De requerirse el asesoramiento de un profesional con conocimiento, en ningún momento podrá tomar decisión alguna; ya que de esta manera invalidaría el proceso y dejaría a la familia empresaria con una experiencia inadecuada en una herramienta de profesionalización sumamente útil (Antognolli, y otros, 2012).

Mayormente los especialistas consideran al protocolo familiar como el instrumento formal más importante característico de este tipo de las empresas familiares, a pesar de que la mayoría de este tipo de compañías no disponen del mismo (Soto Figueroa, 2019).

Es recomendable que este documento sea revisado de manera periódica y profunda; lo que está bien para la empresa y familia en un determinado momento, no tiene porque continuar de la misma manera en los próximos 5 o 10 años (Press, 2015).

Soto Figueroa (2019) indica una serie de ventajas al elaborar el protocolo familiar, las mismas son:

- Delimita el ámbito de actuación de la familia y empresa, de manera que no haya interferencias entre ambas instituciones,

- despersonalizar decisiones que, pueden ser susceptibles de generar conflictos internos entre los miembros de la familia,
- anticipar los problemas, así como las soluciones propuestas a los mismos (Soto Figueroa, 2019).

Aquél protocolo que sea desarrollado e implementado adecuadamente en la empresa familiar, establecerá los parámetros sobre los cuales la misma se desempeñará tanto interna como externamente.

Antecedentes relevantes

Se incluye como antecedente en la investigación, el trabajo realizado por Rueda Galvis (2011) en el cual menciona que en Latinoamérica preocupan los fracasos corporativos por la pobre gestión de sus procesos productivos y los escasos niveles de profesionalización de sus directivos y empleados; el motivo de incorporar los dichos de este autor es porque da cuenta del gran reto y compromiso que deben desarrollar las modernas empresas familiares, y como la profesionalización podría asegurar su continuidad.

González, Morán y Mendoza (2018) mencionaron que, para que la empresa familiar pueda perdurar por varias generaciones se debe contemplar el contexto en el que se encuentra inmersa la compañía; el cual exige cambios económicos, tecnológicos, ambientales, culturales y pueden dar lugar en el cambio de mentalidad de los propietarios de este tipo de empresas; es importante mencionar el trabajo de los autores como antecedente debido a que hacen hincapié en la necesidad de profesionalizar la organización para que crezca y se adapte al medio en el que se encuentra.

El trabajo realizado por Bañegil Palacios, Barroso Martínez, y Tato Jiménez (2011) indicó la dificultad que tienen las empresas familiares para dar continuidad al emprendimiento, y marcó como uno de los principales causantes la falta de profesionalización. Refiriéndose, entre otras herramientas, a la incorporación de terceros ajenos a la familia, evitando que los puestos directivos sean ocupados por personas que no tengan las competencias adecuadas. El trabajo de los autores citados fue incorporado como antecedente ya que menciona como la gestión profesional influye de manera positiva en la empresa familiar.

En la investigación llevada a cabo por Mera y Bermeo (2017) pusieron de manifiesto la percepción del gran desconocimiento que las empresas familiares tienen

acerca de los factores necesarios para lograr una adecuada gestión. Además remarcaron la importancia social en su aportación a la creación y mantenimiento de puestos de trabajo. Y a la ventaja que poseen en períodos de crisis, soportando los ajustes que se necesiten. Es significativo incluir el trabajo realizado por los autores debido a que refleja la tasa creciente de creación de empresas familiares, y su preocupación por la falta de la correcta gestión de las mismas.

Problema de investigación

Las empresas familiares nacen debido al sueño del emprendedor, de su fundador, y se desarrollan y crecen en función al aprovechamiento de las oportunidades de mercado, de la organización interna, de la predisposición y voluntad de sus miembros.

En el proceso de crecimiento de este tipo de compañías se presentan situaciones que las pondrán a prueba, algunas serán fáciles como la simple decisión de definir un horario de trabajo, otras requerirán de mayor concentración como ser la definición de puestos operativos en la producción; lo importante es que las diferentes cuestiones sean encauzadas correctamente siempre hacia la solución óptima.

Muchas veces las empresas familiares llegarán a un punto de inflexión en el que necesitarán de experiencia, estudios formales y diferentes recursos, características que posiblemente le quiten ventaja debido a la ausencia de las mismas.

Del apartado introductorio descripto en este trabajo se puede observar las conclusiones de diferentes autores arribando a que tanto la ausencia de la planificación estratégica, administrativa y financiera del negocio, así como la falta de preparación en los recursos humanos podrían llevar al estancamiento de la empresa.

Debido a las observaciones mencionadas es necesario preguntarse si la falta de profesionalización en las empresas familiares comerciales de la Ciudad de Paraná, Provincia de Entre Ríos es una causa de la muerte prematura de las mismas. Indagando además cuestiones tales como: ¿Qué hubiese cambiado la profesionalización en aquellas empresas que ya murieron?, ¿la ausencia de herramientas claves para la profesionalización en las empresas aún vivas desencadenan estancamientos?, ¿de qué manera podría colaborar un profesional para prevenir o revertir la situación?

Es importante abocarse a la problemática planteada ya que, si bien no es el único motivo por el cual las empresas familiares fracasan en su crecimiento y cimentación en el mercado, se trata de una causa justificada por varios especialistas que podría marcar la

diferencia en aquel emprendimiento en riesgo de estaticidad o cierre, que implicó trabajo, tiempo y dinero invertido por el fundador, su familia, y los empleados o colaboradores.

Objetivo general

Determinar la importancia de la falta de profesionalización en empresas familiares comerciales de la Ciudad de Paraná, Provincia de Entre Ríos como causa de muerte prematura de las mismas durante el año 2020.

Objetivos específicos

- Determinar cual es la etapa de la vida de las empresas familiares, en donde el impacto de la profesionalización resulta clave.
- Comprender porque las empresas familiares se resisten a la profesionalización, y averiguar en qué medida este factor desencadena o podría desencadenar en su muerte
- Indagar de qué manera un contador público podría ayudar en la profesionalización de las empresas familiares.

Métodos

Diseño

La investigación llevada a cabo fue de tipo descriptiva, debido a que se trataron de comprender con mayor detalle aquellas características, propiedades y variables que son propias de las empresas familiares; con el fin de determinar si la falta de profesionalización impacta de manera negativa en las mismas llevándolas hacia la muerte prematura, específicamente se hizo referencia a empresas familiares del sector comercial en la localidad de Paraná, Provincia de Entre Ríos.

El enfoque fue cualitativo ya que la investigación se realizó de manera comprometida, con el objeto de interpretar la realidad de la problemática planteada y poder establecer una posible solución a la misma. Además la recolección de datos se generó sin técnicas numéricas, a través de entrevistas con preguntas que permitieron llevar a cabo una amena conversación con los participantes, de manera de comprender cómo se relaciona su subsistencia o muerte con la profesionalización o la falta de ella.

En cuanto al diseño de este trabajo fue no experimental y transversal, no existió una manipulación deliberada de las variables, los participantes fueron observados tal como se presentaron en un momento determinado del tiempo; con el objetivo de analizar la situación y comportamiento de cada participante de manera de arribar a las conclusiones de si la profesionalización o la falta de la misma afecta o afectó a las empresas familiares comerciales entrerrianas.

Participantes

La población estuvo conformada por todas las empresas familiares del sector comercial, tanto las muertas como las vivas, en la localidad de Paraná, Provincia de Entre Ríos.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo precisar un listado completo de los casos en el lugar de investigación, de manera que apenas se obtuvo un caso con características propias de la problemática que podía utilizarse, el mismo se utilizó.

Con motivo del tipo de investigación que se trató, se procedió al relevo y análisis de cinco casos de empresas familiares comerciales en la localidad. Como no se pudo tener acceso a la cantidad de empresas muertas que se necesitaban, se procedió a la selección de empresas familiares existentes, con no más de cinco años de antigüedad. Encontrando

los casos en grupos cercanos, identificando a personas, que son o fueron titulares de este tipo de compañías. Se procedió a realizar las entrevistas correspondientes, no sin antes leerles, explicarles y aguardar su conforme sobre el consentimiento informado (Anexo I).

La muestra incluyó cinco participantes, con edades que van desde los 30 años hasta los 50 años, tres de ellos titulares de empresas familiares vivas, y los restantes dos fueron titulares de compañías actualmente muertas; todos ellos residentes de la localidad de Paraná, provincia de Entre Ríos. De los participantes tres tenían nivel escolar secundario, y dos de ellos nivel primario.

Instrumentos

La recolección de datos aplicada fue la correspondiente a investigaciones cualitativas, por medio de una guía de entrevista no estructurada con preguntas abiertas de manera que existió una conversación entre el investigador y el participante.

Debido al contexto de emergencia sanitaria en el que se encontraba Argentina en el período de investigación, se decidió realizar las entrevistas utilizando medios tecnológicos (llamadas telefónicas). Se procedió a la grabación de la comunicación, para posteriormente transcribir las respuestas obtenidas.

Para el relevamiento de la información se confeccionaron dos tipos de entrevistas con el fin de conocer los lineamientos principales que ocupan el trabajo de investigación, las entrevistas fueron realizadas a todos los participantes. Un tipo de entrevista fue dirigido a las empresas familiares comerciales muertas, para conocer si la falta de profesionalización fue uno de los motivos de cierre (Anexo II); y el otro tipo fue direccionado hacia las empresas existentes, con el principal fin de comprender porque aún no aplican herramientas claves de profesionalización y como esto afectaría su desarrollo, se presenta a modo de ejemplo las respuestas de 2 participantes en el Anexo III.

Análisis de datos

Los resultados fueron analizados de la siguiente manera:

- Se transcribieron en textos las grabaciones de las entrevistas, de manera de obtener los datos recolectados de cada empresa participante y poder ejecutar un análisis más detallado.
- Se realizó una descripción de las entrevistas ejecutadas, para definir una breve reseña histórica de cada una de las empresas familiares y poder contextualizar la

situación de las mismas; cada uno de los entrevistados decidió participar de forma voluntaria en la investigación en el momento en que se aseguró el anonimato.

- Se procedió a la comparación, utilizando planillas de excel, de la información obtenida en cada una de las entrevistas, con el fin de analizar cada caso; e identificar en cuales se observan respuestas o cuestiones relacionadas a la problemática planteada y/o a los objetivos propuestos durante la investigación.

Resultados

A continuación se procede a indicar una breve reseña histórica de cada uno de los participantes de la investigación; las empresas comerciales entrevistadas sólo permitieron el uso de su nombre de fantasía por el cual se refiere a las mismas en todo este apartado.

Tal como lo descrito en el apartado métodos, la muestra incluyó 3 empresas comerciales familiares existentes y 2 muertas, las mismas son:

Tabla 1: *Presentación de participantes.*

Tipo de empresa familiar	Nombre	Rubro	Tipos de Ventas	Inicios	Antigüedad	Empleados	Familiares partícipes	Generación al mando
Empresa viva	Casa Uriel	Pulirubro, comercializan productos de librería, mercería, juguetería, bazar, ferretería.	Al por menor	Comienza con una pequeña inversión de su fundador, luego de haber sido despedido de su trabajo. Elige el rumbo de su negocio, porque consideraba que en ese momento podría obtener rápidamente beneficios, además de ser un rubro en la localidad de moda para ese entonces.	20 años	2	3	Hace aproximadamente 2 años se encuentra trabajando su hijo, e intentando encargarse mayormente de todo el emprendimiento. Aunque sus padres continúan asistiendo.
Empresa viva	Los Hermanos	Venta de frutas y verduras	Al por menor y mayor	Comienza con una huerta que poseía su fundador, al tiempo pudieron hacerse espacio en 3 puestos del mercado Charrúa de la localidad. Actualmente por diferentes cuestiones económicas afrontadas, poseen sólo 1 puesto en el mercado del cual dependen 3 familias.	34 años	0	6	Hace aproximadamente 4 años que 2 de los hijos del fundador, en conjunto con sus respectivas familias, se encargan del negocio. Su padre continúa asistiendo al establecimiento.
Empresa viva	Acuario Indumentaria	Venta de indumentaria para toda la familia	Al por menor	Comienza con la inversión del marido de una mujer. Eran ahorros que poseía, y el objetivo fue probar algo nuevo laboralmente, pero de su agrado.	5 años	1	2	Al mando del emprendimiento se encuentra su dueña, en ocasiones su hija interviene para brindar ayuda. Sin embargo, todas las decisiones son tomadas por su titular.
Empresa muerta	29 Sun	Venta de indumentaria para niñas y niños	Al por menor	Iniciaron con una inversión compartida entre 2 primas, y con los deseos de atender la demanda que detectaron faltaba en la localidad.	18 meses	0	2	Se trata de una empresa que no pudo prosperar. Sus fundadoras atribuyen el cierre a la falta de comunicación, organización y profesionalismo.
Empresa muerta	Autoservicio +	Venta de productos de consumo	Al por menor	Se trató de un autoservicio entre padre e hija, comenzó con la inversión del padre luego de haber sido indemnizado en su trabajo anterior; y con el objetivo de sostener económicamente a su familia.	7 años	0	2	El emprendimiento cerró y las causas, según los participantes, fue la presentación de diferentes cuestiones que los desbordaron administrativamente. Además de la falta de acompañamiento profesional durante el desarrollo

Fuente: elaboración propia

La profesionalización y su impacto en empresas familiares

Tabla 2: *Momento en el que es / fue clave la profesionalización según los entrevistados.*

Momento de profesionalización	Desde el inicio, y en todo momento	Durante el crecimiento actual	En plena actividad, “cuando seamos más grandes”
Empresas			
29 Sun	✓		
Autoservicio +	✓		
Casa Uriel		✓	✓
Los Hermanos			✓
Acuario Indumentaria		✓	✓

Fuente: elaboración propia.

Los entrevistados coincidieron en que la profesionalización hubiese impactado de manera positiva en su emprendimiento, aunque refirieron también a cuestiones de la economía nacional, indicando que las crisis económicas sufridas en Argentina muchas veces impactan en el negocio, y que es una cuestión que no pueden manejar, ni predecir.

Las similitudes de los entrevistados pertenecientes a empresas familiares comerciales muertas, en cuanto los momentos en los que se hubiesen necesitado de la profesionalización, observadas en la tabla 2, se justificaron en:

- la necesidad de asesoramiento adecuado en el momento indicado,
- organizarse y ser ordenados para resolver conflictos o tomar decisiones,
- saber aprovechar las oportunidades que les brindó el mercado, y adaptarse

a los cambios no tan beneficiosos para su empresa.

Las coincidencias que corresponden a aquellos entrevistados pertenecientes a empresas familiares vivas, se justifican en el interés de continuo crecimiento y plena actividad de su negocio, y reconocieron que para ello evaluarán la posibilidad de solicitar ayuda profesional.

En una mayoría de empresas familiares vivas, ya contemplan desde el crecimiento en el que están trabajando, la eventualidad de incorporar herramientas profesionales, que le ayuden a crecer más en su emprendimiento. Por ejemplo a través de la utilización de sistemas operativos que le permitan realizar un seguimiento más fino de sus ventas,

observando los segmentos de mayor rentabilidad, con el objetivo de realizar una próxima inversión.

Empresas familiares y su resistencia a la profesionalización

Todos los entrevistados afirmaron que lo más cerca de la profesionalización que se encuentran está en el contacto con sus contadores, a quienes se les solicita se apeguen a sus obligaciones impositivas y legales. Se detecta que el término profesionalización nunca había sido mencionado por sus contadores, y no obstante, se presenta un interés en la temática comentando la posibilidad de consultarlo con los mismos o contactarse con otros profesionales.

A continuación se detallan las respuestas obtenidas:

Tabla 3: *Aplicación de técnicas de profesionalización.*

Participantes	Herramientas de profesionalización (Aplica – No Aplica)	Motivos de aplicación – no aplicación
Casa Uriel	No Aplica	No conocen las herramientas. No poseen capacitación. Se considera muy pequeño para aplicar dichas herramientas.
Los Hermanos	No Aplica	No conocen las herramientas.
Acuario Indumentaria	No Aplica	Se considera muy pequeño para aplicar dichas herramientas.
29Sun	No Aplicó	Porque su negocio cerró antes del inicio de aplicación
Autoservicio +	No Aplicó	No conocen las herramientas.

Fuente: Elaboración propia.

Algunos de los entrevistados mencionaron que sería una buena oportunidad para que se publiciten y se realicen más cursos de capacitación, destinados a personas que tengan emprendimientos, de manera de incursionarse y aprender más sobre el tópico consultado.

En cuanto a si la falta de profesionalización sería una causa de muerte del negocio, tanto los entrevistados que se encuentran en la segunda generación como aquellos emprendimientos que tienen poca antigüedad, observaron la necesidad aplicar técnicas o

herramientas que les ayuden a dar continuidad a su empresa familiar. Los mismos reconocieron que si no le dan intervención profesional a problemas como el paso de mando de la primera a la segunda generación, o si no inician una gestión con profesionales con formación y experiencia en esta segunda etapa, podrían estar definiendo el cierre de sus emprendimientos porque entienden que las cuestiones administrativas, comerciales y financieras han cambiado, ya no son como tiempo atrás lo controlaban sus padres.

El contador público en la profesionalización de las empresas familiares

Si bien la menor parte de los entrevistados se mostraron disconformes con sus contadores por no haber obtenido con anterioridad esta información y conocimiento sobre la temática de profesionalización; a otros no les molestó e incluso se sorprendieron de lo que han podido lograr sin esta herramienta.

Todos los entrevistados excusan la falta de información por parte de sus contadores, debido a la imposibilidad que existe del profesional de guiar a cada uno de sus clientes; entienden que principalmente deben encargarse de:

- llevar en orden la documentación correspondiente al negocio,
- explicar los pagos que deben ejecutar, o las situaciones que van sucediendo ante los organismos públicos reguladores,
- realizar las liquidaciones de impuestos y sueldos de sus empleados, entre otras cuestiones.

Los entrevistados pertenecientes a empresas familiares comerciales vivas de la localidad coincidieron en la plena confianza que tienen con sus contadores, pero reconocieron que tal vez, en la aplicación de algunas herramientas de profesionalización requieran adicionalmente de otros profesionales. Porque perciben que el trabajo del contador público no consiste en asesorar acerca de que compras planear, o que técnicas aplicar en la selección de personal.

Respecto a la participación activa del contador público en la profesionalización, los participantes brindaron respuestas divididas pero complementarias, junto con el nombramiento de los beneficios que estiman podrían llegar a obtener a partir de la incorporación permanente del contador en su emprendimiento; la información recolectada se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4: *Participación del contador público en la profesionalización*

Empresas familiares	¿Consideran necesaria la participación del contador público en la profesionalización?	Beneficios obtenidos en la contratación interna y permanente
Casa Uriel	Sí, además de otros profesionales.	Identidad del contador con el negocio, y el seguimiento del mismo.
Los Hermanos	Sí.	Mayor organización en el trabajo.
Acuario Indumentaria	Sí, más otro tipo de personas capacitadas en diferentes materias.	Adhesión a mi emprendimiento, a través de consejos para crecer mejor.
29Sun	Sí.	Asesoramiento permanente, dedicado a aprovechar oportunidades.
Autoservicio +	Sí.	Organización a nivel administrativa.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados demuestran la necesidad de la profesionalización en las empresas familiares comerciales de la ciudad de Paraná, Provincia de Entre Ríos, situación identificada por los propietarios de las mismas. Además explicaron que su resistencia a la profesionalización se debe a: la falta de conocimiento de los diferentes procesos o técnicas que pueden ser utilizadas para lograrla, y de considerarse empresas pequeñas que quizás hasta el momento no necesitaron profesionalizarse.

En el desarrollo de las entrevistas surgieron algunos temas que no eran objeto de la investigación, pero que de igual modo se plantearon por su importancia en la afectación al objetivo general, como es el caso de las crisis económicas de Argentina y como impactan en la vida de las empresas familiares.

Los entrevistados pertenecientes a empresas familiares comerciales vivas observaron la necesidad de aplicar herramientas de profesionalización en su emprendimiento, debido a que muchas cuestiones cambiaron; y si no logran la adaptación a estos cambios podrían impactarlas de forma negativa. Por último detectaron que la participación del contador público y de profesionales en otras ramas les será de utilidad para profesionalizar sus empresas y permitirle continuar con su crecimiento.

Discusión

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas las empresas familiares vivas de mayor antigüedad, es decir que se encuentran en la segunda generación, mencionan que requieren de la aplicación de herramientas o técnicas de profesionalización en la etapa en la que actualmente se encuentran o están por ingresar, que podría establecerse según ellos como de plena actividad, ya que tienen una perspectiva a futuro de su emprendimiento; aquellas empresas vivas de menor antigüedad consideran que les será útil en la etapa de crecimiento, debido a que sostienen que por medio de la gestión profesional podrán incorporar elementos que le ayudarán a determinar el fragmento de su negocio de mayor rentabilidad a fin de explotarlo aún más, o identificar el de menor rentabilidad para estimularlo.

Por otro lado, las empresas familiares muertas señalan como necesaria la profesionalización en todas las etapas de la vida que transitó la empresa. Ya que pusieron de manifiesto la necesidad del acompañamiento profesional, y el trabajo con profesionalismo; con el fin de poder detectar oportunidades y amenazas del mercado que las afectan, de manera de obtener mejores resultados al identificar estos conceptos, evitando también la ausencia de la organización laboral o administrativa que en algunos casos motivó el cierre de su empresa. Muchos autores indican el impacto negativo que tiene la falta de profesionalización en las empresas familiares, y como se convierte en una solución de diferentes aristas cuando sus técnicas son implementadas.

Lo identificado por las empresas familiares vivas de mayor antigüedad, acerca de la profesionalización en la etapa en que actualmente se encuentran, destaca la visión de futuro que poseen las mismas, la responsabilidad que tienen para con su emprendimiento, sus colaboradores y sus clientes, las expectativas y predisposición de adaptación al cambio, sabiendo que muchas cuestiones ya no son como tiempo atrás lo manejaban sus padres siguiendo la línea de lo establecido por Rueda Galvis (2011) quién da cuenta del reto y el compromiso a enfrentar por este tipo de empresas familiares modernas, impulsando la profesionalización, adaptándose al complejo contexto en el que se encuentra inmersas, de manera de solventar su principal debilidad y convertirla en una ventaja frente a sus competidores en el mercado.

Otro resultado encontrado en las entrevistas realizadas es la falta de aplicación de técnicas de profesionalización por parte de las empresas familiares comerciales vivas,

quienes confluyen mayormente en dos cuestiones: no aplican por la falta de conocimiento o información de las mismas y por considerarse empresas aún pequeñas que hasta hace un tiempo atrás no necesitaban profesionalizarse; lo cual coincide con lo establecido por Rueda Galvis (2011) quien da cuenta de la pobre gestión que tienen las empresas familiares en sus procesos productivos, situación que observa en la cantidad de fracasos corporativos, como consecuencia de los escasos y preocupantes niveles de profesionalización existentes tanto entre los directivos como en los empleados de este tipo de compañías, una situación que destaca se agudiza en el actual entorno de la globalización de los mercados. Además el autor expone que la gran debilidad de las empresas familiares es el equivocado modelo de gestión de recursos y su limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. Reconoce que los colaboradores de la organización son expertos en tareas operativas, no obstante la falta del aspecto administrativo empresarial es su gran debilidad.

Si bien los participantes manifiestan la necesidad de dichas herramientas para asegurar la continuidad de su emprendimiento, no se establece como única causa de muerte; ya que refieren a las crisis económicas tan comunes en Argentina, y como las mismas podrían afectarlos en forma negativa. Sin ir más lejos, las empresas familiares vivas de segunda generación aseguran que en el último año se observa un estancamiento o hasta caída en ventas, que hace tiempo no se veía; esta situación los afecta en los diferentes ámbitos porque tienen mercadería stockeada o deben reducir las horas de trabajo de sus empleados debido a que no tienen el mismo movimiento e ingreso de dinero que en períodos sin crisis económicas. Estos resultados no son congruentes con lo establecido por Mera y Bermeo (2017), quienes indican que las empresas familiares son más estables que el resto de compañías, debido a la participación de los miembros de la familia que en períodos de crisis les otorgan cierta ventaja, por ejemplo al poder soportar los ajustes que correspondan; aceptando cobrar salarios más bajos con el fin de mantener los puestos de trabajo. Además mencionan la ventaja que implica para un país contar con empresas familiares, este tipo de organizaciones se crean con cierto arraigamiento en el país de origen, por lo que no tienen la misma capacidad de deslocalización geográfica que las multinacionales, además no prescinden tan fácilmente de sus empleados, garantizando de esta manera el empleo nacional y el crecimiento económico del país. Por ello también

los autores aconsejan a las autoridades gubernamentales que cuiden y protejan a los emprendimientos familiares.

Algunos de los participantes exponen lo beneficioso que sería contar con la posibilidad de que existan y se publiciten en mayor medida capacitaciones destinadas a integrantes de este tipo de empresas, ya que intentan informarse por su propia voluntad pero algunas publicaciones o libros son más complejos; coincidiendo lo mencionado con lo presentado en el trabajo de Rueda Galvis (2011) que establece la alta necesidad de iniciar programas de formación y capacitación que generen por parte de las empresas familiares replantearse los procedimientos tradicionales, con el objetivo de inculcar en las mismas nuevos parámetros de éxito e innovación empresarial que garanticen su competitividad, sostenibilidad y permanencia en el tiempo.

Otros entrevistados indican proyectos de expansión que tienen idealizados hace un tiempo; tal es el caso de uno de los participantes que, con su escaso tiempo en el mercado, está evaluando la posibilidad de abrir una sucursal de su negocio, con el objetivo de fraccionar los segmentos atendidos y brindar una mejor calidad de atención; este participante considera que para terminar de tomar esta decisión es importante contar con consejos de un profesional, que lo ayude financieramente y comercialmente a fin de ejecutar o no su idea. Tal como lo presentan González, Morán y Mendoza (2018) para dar continuidad a la empresa familiar por más generaciones, es conveniente enfocar los esfuerzos de análisis en el contexto en el que se desenvuelven como empresa, es decir teniendo en cuenta los elementos del sistema externo así como los cambios estructurales económicos, tecnológicos, sociales, entre otros, con el fin de establecer las adaptaciones a realizar. Claramente se observa que los entrevistados ya han definido algunos de los cambios a ejecutar, o el rumbo hacia el cual se dirigirán con el objetivo de permanecer.

Aquellos participantes que se encuentran en la segunda generación, dieron cuenta de la necesidad de ayuda profesional en lo que respecta a: finalizar la salida de sus padres de la empresa familiar, completar la toma de mando de los hijos y que esto les permita emprender de acuerdo a las decisiones que crean mejores para el emprendimiento. Muchas veces un gran obstáculo en el paso de mando en las empresas familiares de los padres hacia sus hijos, es la resistencia del fundador de retirarse de la empresa; esto se observa con claridad en 2 de los participantes entrevistados de mayor antigüedad, quienes quieren tomar la dirección del emprendimiento en sus manos, pero la persistencia de sus

padres no se los permite. En estos casos es donde la planificación de la sucesión como herramienta de profesionalización les resolverá sus conflictos, o en caso de plantearse antes evitará que se llegue al mencionado inconveniente.

Los entrevistados de mayor antigüedad establecen que la intervención de profesionales en la etapa que comienzan, mencionada como de plena actividad, es importante para la continuación del emprendimiento familiar, debido a que muchas cuestiones ya no se trabajan del mismo modo en que lo hacían sus padres; indican la posibilidad de inclinarse al profesionalismo en áreas como la administrativa, comercial, financiera y en capital humano; lo establecieron como un objetivo cercano para continuar con su crecimiento y llegar de manera adecuada a la madurez del negocio, esto es congruente con lo que indica Rueda Galvis (2011) respecto a la reflexión a la que deben llegar los emprendimientos familiares, entendiendo la profesionalización como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la empresa, que favorece su permanencia en el mercado.

Los participantes que se encuentran en la segunda generación se sorprendieron al identificar todo aquello que han podido lograr sin conocer ni aplicar herramientas de profesionalización, y excusaron la falta información de sus contadores debido a la poca posibilidad de los mismos de guiarlos en estos aspectos, considerando que no fue por mala intención, sino por la imposibilidad del profesional al tener muchos clientes a quienes atender.

Otro resultado obtenido de la investigación realizada refiere a la ayuda o intervención del contador público u otros profesionales, identificando 2 tipos de respuestas, complementarias entre sí. Por un lado se encuentran las respuestas de aquellas empresas comerciales que indican que la ayuda del contador público les sería de gran utilidad en el proceso de profesionalización, justificándose en razones como: el conocimiento que posee su propio contador del negocio y la familia, además de estar convencidos en que dicho profesional identificará la herramienta indicada para comenzar con el proceso. Por otro lado, se encuentra la opinión de aquellas empresas comerciales que refieren a que se requiere la ayuda de otros profesionales, además de la del contador público, para comenzar con la profesionalización de su emprendimiento. Las mismas explican que para llevar adelante ciertas ideas que tienen planeadas para su expansión, necesitan de la ayuda de sus contadores porque son quienes saben guiarlas

financieramente, pero también requieren de otros profesionales como ser especialistas en recursos humanos para aplicar correctamente las técnicas de selección de personal y poder atraer al mejor talento disponible en el mercado, o administradores que le ayuden en la definición de las compras a ejecutar, buscando por ejemplo satisfacer cada vez más a aquel segmento que aún tiene escasa rentabilidad. Estos resultados coinciden con lo expuesto por Bañegil Palacios, Barroso Martínez, y Tato Jiménez (2011) quienes mencionan que la incorporación de terceros ajenos a la familia es de utilidad para darle continuación a la empresa, dejando de lado los métodos intuitivos y comenzando a aplicar métodos estratégicos de gestión; deben incorporarse personas que estén capacitadas para la toma de decisiones, ocupando puestos acorde a sus competencias, que posean años de formación y experiencia profesional previa en otras organizaciones; esto último le otorgará una ventaja invaluable a la organización que podrá capitalizar.

Limitaciones

A pesar de los resultados de la investigación reflejados existen ciertas limitaciones al trabajo presentado que es correcto poner de manifiesto. La primera limitación tiene que ver con la imposibilidad de generalizar por medio de la muestra tomada, los resultados obtenidos a toda la población. La investigación se dirige hacia un pequeño grupo de empresas familiares con similares características, por lo tanto no es suficiente, como para que sea una muestra representativa.

La segunda restricción que posee el trabajo tiene que ver con la dificultad que se obtuvo al tratar de hallar mayor cantidad de empresas familiares muertas y determinar de una manera más directa si la falta de profesionalización efectivamente fue la causante de su muerte; debido a esto y al trabajar en mayor proporción con empresas familiares vivas se indujo a los participantes a pensar si consideran que la falta de gestión profesional podría implicar una ocasional muerte, impidiendo un acercamiento más real sobre las causas de muerte prematura.

Fortalezas

Sin embargo trabajar con la muestra seleccionada, permitió identificar una fortaleza en la posibilidad de haber entrevistado a personas con características demográficas diferentes en cuanto a edad, educación, sexo, etc, ya que de esta manera se pudo observar en las respuestas obtenidas un enfoque similar, respecto a la imagen y

pensamiento que intentaron o intentan mantener sobre su emprendimiento, y cómo este influyó o influye en su grupo familiar.

Otra fortaleza reconocida en la investigación tiene que ver con la posibilidad de poder trabajar con experiencias reales y cercanas, identificando de esta manera situaciones fehacientes que confirman las teorías planteadas por los diferentes autores de la temática estudiada.

Además puedo mencionar como otra fortaleza del trabajo realizado que al trabajar con empresas familiares mayormente pequeñas, con la entrevista realizada se tuvo una charla en donde conocieron diferentes alternativas que poseen como tal, y que hasta el momento no lo sabían o no lo habían considerado. Mostrarles esa posibilidad de nuevas herramientas disponibles, a las cuales posiblemente accedan para continuar creciendo.

Conclusiones

En un primer objetivo específico, la investigación llevada a cabo busca determinar aquella etapa de la vida en la cual el impacto de la profesionalización resulta clave. Se pudo lograr el cumplimiento del mismo identificando respuestas divididas de los entrevistados, en función a la etapa en la que los mismos se encontraban transitando y si se trataba de empresas familiares vivas o muertas; así algunos participantes pertenecientes a empresas vivas indican que la profesionalización se requiere en la etapa de madurez, otros establecen en la etapa de crecimiento, y respecto a los participantes pertenecientes a empresas muertas indican que el impacto de la profesionalización es importante en todas las etapas que atraviesa la empresa durante su vida, quienes vieron claramente como la ausencia de esta herramienta impactó en el cierre de su emprendimiento.

En el segundo objetivo específico del trabajo se intenta comprender la resistencia a la profesionalización por parte de las empresas familiares, y de que manera esto desencadena o podría desencadenar su muerte. Se dio cumplimiento al objetivo planteado a través de dos argumentos: existe falta de conocimiento del tópico estudiado, entorno que desliga la no aplicación de técnicas o herramientas de profesionalización; y consideración por parte de los entrevistados de ser empresas aún pequeñas, que hasta hace un tiempo atrás no necesitaban profesionalizarse.

Todos los participantes, a pesar esta situación, mostraron interés en la temática y coincidieron en la importancia de la profesionalización en su emprendimiento; incluso

aquellas empresas familiares que aún se encuentran vivas lo consideran importante para continuar creciendo, y evitar su desaparición.

En el tercer objetivo específico se indaga la manera en la que un contador público puede ayudar en la profesionalización, en esta oportunidad se cumplió con el objetivo presentado a través de respuestas divididas pero complementarias entre sí. De esta manera se identifican los participantes que consideran la intervención plena del mencionado profesional, debido al conocimiento que él posee de su empresa y la confianza depositada en el mismo; y aquellos que manifiestan la necesidad de otros profesionales adicionales, expertos en diferentes materias, que les ayudarían desde otro plano a pensar en el crecimiento progresivo del negocio.

El objetivo principal del trabajo de investigación realizado es determinar la importancia de la falta de profesionalización en empresas familiares comerciales ubicadas en la localidad de Paraná, provincia de Entre Ríos como causa de muerte prematura de las mismas durante el año 2020. Se considera importante la investigación realizada debido a que la falta de gestión profesional en este tipo de compañías es una característica presente en la mayoría de ellas, y es una situación que pone en riesgo la continuidad de las mismas. Lo que implica también eventualidades negativas en la economía en general, debido al nivel de participación y presencia que tienen estos emprendimientos en los diferentes lugares de pertenencia.

Respecto al objetivo general se dio cumplimiento del mismo arribando a 2 cuestiones que dependen de experiencias particulares; por un lado las empresas familiares muertas justificaron su cierre a la falta de profesionalismo y acompañamiento experto, tanto en el crecimiento como en el desarrollo de su emprendimiento.

Por otro lado, las empresas familiares vivas ponen de manifiesto su preocupación por la falta de profesionalización en su negocio y cómo esto afectaría en forma negativa al mismo, y refieren que las crisis económicas sufridas en Argentina son un factor sumamente preocupante; por lo que se podría incluir como otra causa de muerte de las empresas familiares.

De acuerdo a lo expuesto y estudiado con anterioridad se puede concluir en que es útil para las empresas familiares el conocimiento de técnicas de profesionalización, porque les ayuda a conocer los instrumentales disponibles para fomentar el crecimiento de su negocio, y tener una visión a futuro.

Se detectan las necesidades que tienen aún insatisfechas las empresas familiares de la localidad en cuanto a información, y acompañamiento de profesionales; no sólo de contadores públicos, sino también por parte profesionales de diferentes formaciones quiénes definitivamente influyen y de manera positiva brindándole una pequeña ayuda a este tipo de emprendimientos, tanto en sus comienzos como cuando se encuentran en las próximas generaciones.

Recomendaciones

Se recomienda a las empresas familiares existentes que se interesen e informen por cuestiones como la estudiada en el presente trabajo, ya que implican un cambio favorable a su emprendimiento, y otorgan cierta ventaja competitiva que les permitirá diferenciarse en el mercado.

Además se invita a este tipo de compañías, principalmente a las más antiguas, a la apertura hacia conocimientos y conceptos profesionales que pueden ser nuevos para los mismos, pero que tienen gran respaldo académico respecto a los resultados obtenidos de ellos.

Por último podría recomendar la capacitación continua de los fundadores o encargados de las empresas familiares, y si es posible de sus empleados; debido a que muchas cuestiones que los afectan cambian volátilmente, y es importante que se encuentren al frente de los mismos, de manera de aprender a aprovechar las oportunidades del mercado.

Futuras líneas de investigación

Para futuras líneas de investigación sería importante realizar una muestra más amplia, con empresas familiares pertenecientes a diversas ramas de la industria; con el fin de obtener un resultado más representativo en la localidad de Paraná, Provincia de Entre Ríos. Se justifica dicha investigación con el fin de poder llegar a más empresas que, tal vez desconozcan los procedimientos estudiados, y que concluyentemente influirán de manera positiva en sus emprendimientos.

Además será útil demostrarles a los miembros de este tipo de empresas la disponibilidad de profesionales capacitados, para brindarles la ayuda que necesiten, en el momento que lo consideren adecuado.

Como línea de investigación alterna también se puede indagar acerca de la existencia de programas de capacitaciones accesibles para miembros o fundadores de

empresas familiares, y el nivel de publicidad y conocimiento en la localidad. De manera que los propietarios de las empresas familiares se replanteen los procedimientos usuales y vean la eventualidad de incorporar técnicas innovadoras en su emprendimiento que los ayuden a continuar creciendo.

Otra posible línea de investigación podría inclinarse en averiguar de qué manera en Argentina, el gobierno en sus diferentes estamentos, brinda ayuda a las empresas familiares tanto en cuestiones económicas, como sociales. Determinando si realmente existe el cuidado y la protección por parte del Estado, que algunos autores mencionan debe realizar, en el afán de promover y cuidar el crecimiento de la economía local.

Referencias

- Amésticas Rivas, L., King Domínguez, A., Larraín, C., & Parra, Y. (2019). Sucesión, desempeño y capacidad gerencial en empresas familiares. *Dimensión empresarial*, 17, 81-95. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.15665/dem.v17i2.1945>
- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresa familiares: buenas prácticas en Argentina*. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Arenas Cardona, H., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 30(132), 252-258. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000300006&lng=en&tlng=es.
- Bañegil Palacios, T., Barroso Martínez, A., & Tato Jiménez, J. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de empresa familiar*, I(2), 27-41.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación* (Cuarta ed.). México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=5045262&query=empresas+familiares>
- Cucurull Poblet, T. (2015). *El protocolo familiar mortis causa*. Madrid: Dykinson. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=4536427&query=cucurull>
- De La Garza Ramos, M., Soto Maciel, A., Esparza Aguilar, J., & San Martín Reyna, J. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105-136. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.11144/javeriana.cao.31-56.sefat>
- Gonzalez, L., Morán, E., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Pensamiento y gestión*, 102-131. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.14482/pege.44.9617>

- Herrera Bernal, L. (2018). Mediación como alternativa en la solución de conflictos de empresas familiares. *Revista de la Facultad de Derecho*, 185-205. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.22187/rfd2018n45a4>
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=3209199&query=empresas+familiares>
- Martinez, G., Brito Ochoa, M., Vasco Mora, F., Brito Aguilar, J., & Omaña, J. (2011). *Empresas familiares: diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Ecuador: Universidad Nacional del Ecuador.
- Mera, P., & Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Publicando*, 2(12), 506-531. Obtenido de <http://www.instituto-ohiggins.com/wp-content/uploads/2018/08/EMPRESAS-FAMILIARES.pdf>
- Molinari, P. (2012). *El salto del dueño: el camino de la profesionalización*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=5487062&query=profesionalizaci%C3%B3n+en+empresas+familiares>
- Press, E. (2011). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Garnica S.A. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=3208591&query=press>
- Press, E. (2015). *Emociones en empresas de familia*. Ciudad autónoma de Buenos Aires: Garnica. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=4824309&query=empresas+familiares>
- Quejada Pérez, R., & Ávila Gutiérrez, J. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *EAN*, 149-158. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.155S>
- Rueda Galvis, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito en la empresa familiar. *Visión del futuro*(15), 10-70. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000100001&lng=es&tlng=es

- San Martín Reyna, J., & Durán Encalada, J. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y administración*, 61(1), 41-57. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>
- Soto Figueroa, M. (2019). *Familia empresaria*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=5809168&query=profesionalizacion+de+empresas+familiares>
- Soto Figueroa, M. (2019). *Protocolo familiar*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de contadores públicos, A.C. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=5809170&query=empresas+familiares>
- Tapies, J. (2011). Empresa Familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*(32), 15-23. Obtenido de www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320760001

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 Ferrari, Eliana N., de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es Trabajo Final de Grado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 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 Ferrari, Eliana N. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es Trabajo Final de Grado

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 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 _____

Lucas Miño

Nombre del Participante



Firma del Participante

8-05-20

Fecha

"CASA ORIEL"

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Ferrari, Eliana N. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es Trabajo Final de Grado.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 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 Ferrari, Eliana N.

Bernhardt Jacinto

Nombre del Participante

[Firma]

Firma del Participante

08/05/2020

Fecha

Acevio Induraino

Anexo II

Guía de entrevista para empresas familiares muertas

- 1 - ¿Cuál es el rubro en el que se desarrollaron?
- 2 - ¿Por qué decidieron inclinarse hacia ese rubro?
- 3 - ¿Por cuánto tiempo llevaron a cabo la actividad?
- 4 - ¿Qué personas de su grupo familiar se desempeñaron en el emprendimiento?
- 5 - ¿Conocen el término profesionalización? ¿Qué opinan del mismo?
- 6 - ¿Conocen las herramientas de profesionalización? Como dividir tareas, estructurar la empresa a través de un organigrama, políticas de recursos humanos.
- 7 - ¿Aplicaron técnicas o herramientas de profesionalización en su empresa en algún momento?
- 8 - En caso de respuesta negativa en la pregunta anterior, ¿por qué no aplicaron las mencionadas herramientas?
- 9 - ¿En qué fase de la vida de su empresa consideran que hubiese sido necesaria la profesionalización? ¿Por qué?
- 10 - ¿Cuál creen que hubiese sido el desenlace de la empresa de haber aplicado la profesionalización en el momento oportuno?
- 11 - ¿Consideran que la participación activa de un contador público hubiera sido útil en la aplicación de técnicas de profesionalización? ¿De qué manera?
- 12 - ¿Hubiesen contratado, de ser necesario, un contador público en forma permanente para su emprendimiento? ¿Por qué?

Anexo III

Guía de entrevista para empresas familiares existentes

Empresa familiar viva: Casa Uriel

1 - ¿Cuál es el rubro en el que se desarrollan?

Nuestro negocio es un poli rubro, vendemos elementos de librería, de bazar, ferretería, juguetes, decoración, mercería. Nuestra venta es solo al por menor, tenemos un local en nuestra propia casa y además en este último período incorporamos la venta online a través de las redes sociales como Facebook o Instagram.

2 - ¿Por qué decidieron inclinarse hacia el rubro?

Después que a mi papá lo despidieron de “Los Hermanitos”, en ese momento era un buen emprendimiento los comercios de “Todo x \$1, \$2 y \$3”, así se llamaba antes nuestro negocio. Con el dinero del despido pusieron el local.

3 - ¿Hace cuánto tiempo llevan a cabo la actividad?

20 años hace ya que estamos, y yo haré unos 2 años aproximadamente que estoy intentando de encargarme de todo lo que se necesite acá.

4 - ¿Qué personas de su grupo familiar se desempeñan en el emprendimiento?

De titular están mis padres, yo que soy su hijo me encuentro bajo la figura de encargado, y también tenemos 2 empleadas que no son familiares pero trabajan con nosotros, una por la mañana y una por la tarde.

5 - ¿Conocen el término profesionalización? ¿Qué opinan del mismo?

La verdad que mucho no, he intentado interiorizarme cada vez más en cuestiones del negocio; pero me es difícil responderte esta pregunta porque considero que abarca muchas cosas. El término en sí no lo conozco.

6 - ¿Conocen las herramientas de profesionalización? Como dividir tareas, estructurar la empresa a través de un organigrama, políticas de recursos humanos.

No, no conozco ninguna herramienta.

7 - Actualmente, ¿aplican técnicas o herramientas de profesionalización en su empresa?

No, no aplicamos. Tenemos contador, y nos apegamos a lo legal en lo que respecta principalmente al cumplimiento impositivo y lo correspondiente a los empleados. A mí también me gusta estudiar y leer un poco de todas estas cuestiones contables, y de esta manera me involucro, no por desconfianza para nada, sólo para tener las cosas más claras.

Esta relación que tenemos con el contador sería lo profesional dentro de nuestro emprendimiento.

8 - En caso de no aplicar técnicas de profesionalización, ¿por qué aún no lo hacen?

Por falta de conocimiento totalmente, no hay capacitación para eso. Me refiero a que por ejemplo, nosotros al ser monotributistas tendríamos que haber algún plan de empresa o micro emprendimiento que puedan mandar a hacer cursos destinados a los empresarios que recién comienzan, para aprender todos esos temas que no hay, no existe nada hoy.

9 - ¿Consideran que la profesionalización fue o es necesaria en alguna etapa de la vida de su empresa? ¿Por qué?

A ver un contador se necesita, porque la entidad pública municipal si o si hoy es como que te exige ese profesional, pero también tenés que estar atrás del profesional viendo cada paso que da. Porque por ahí el contador tiene muchos clientes, y deja algunos de lado o sólo pasa siempre el mismo monto de facturación; pero porque no le da el tiempo o no puede atender a todos de la misma manera. Entonces puede ser que el negocio crezca o puede ser también que se caiga, y no te lo informan correctamente, entonces para mí depende mucho del seguimiento del dueño o del encargado.

Nosotros hasta ahora no necesitamos por ejemplo decidir la contratación con un consultor, somos un emprendimiento familiar chico que estamos creciendo. Todavía no llegamos a eso que ojala que sí, que crezcamos más; y en ese momento en que estemos a full con el trabajo y seamos lo grande que esperamos, tal vez si vamos a necesitar ayuda en ciertos puntos que uno sería por ejemplo recursos humanos; al momento de tomar gente como hacer, como no hacer.

10 - ¿Suponen que alguna herramienta o técnica profesional podría ayudar al futuro de su empresa? ¿Por qué?

Más adelante, si la empresa sigue creciendo, probablemente recurra a alguna de esas consultorías que hay, para que me ayuden a elegir gente para que trabaje acá por ejemplo. Y también alguna persona de afuera que nos ayude con el tema de que mis padres se desliguen correctamente del negocio, para que descansen ya, mucho hicieron y yo quiero que mis ideas también se consideren.

Siempre son necesarios los profesionales, más cuando uno crece, siempre se necesita saber un poco más porque si vas creciendo hay cosas que se te escapan de las manos y que le pasa a cualquier persona; aparte las cosas van cambiando todo el tiempo,

cuestiones impositivas, legales, administrativas, todo cambia. Hasta esas empresas que hoy son un monstruo, justamente van delegando cosas, porque es imposible que una sola persona, o sólo un encargado realice todo en la empresa.

11 – ¿Consideran que la participación activa de un contador público hubiera sido útil en la aplicación de técnicas de profesionalización? ¿De qué manera?

Si definitivamente, pero me interesa estar en contacto continuamente con el profesional.

También creo que se necesita de otros profesionales para aplicar esas herramientas que me comentaste, como las consultoras de RRHH, o alguien que te asesore en las compras a realizar.

12 – ¿Contratarían, en caso de necesitar, un contador público en forma permanente para su emprendimiento? ¿Por qué?

Si lo llegamos a necesitar todo el tiempo, porque no sé... crecimos, sí probablemente lo haga. Esto sería bueno porque considero que se podría sentir parte del negocio, y que le dé un mayor seguimiento, aquel que espero de un profesional digamos, debido a la confianza que le estaría dando.

Empresa familiar viva: Acuario Indumentaria

1 - ¿Cuál es el rubro en el que se desarrollan?

Nos dedicamos a la venta de indumentaria para toda la familia, al por menor. Alquilamos un local, y también hemos incorporado últimamente la venta por internet a través de diferentes redes sociales.

2 - ¿Por qué decidieron inclinarse hacia el rubro?

Yo crecí al lado de la máquina de coser de mi mamá, ella era modista. Aprendí mucho de prendas y costuras, tenía como el ojo crítico de las terminaciones para saber si estaban bien hechas las prendas. El rubro de la ropa, era uno en el que me sentía segura.

Mi marido me dio dinero para la primer inversión, con la que empecé. Nosotros estábamos acostumbrados a vivir con su sueldo solamente, asique todo lo que generó el local durante un año lo invertí de nuevo, y creo que eso fue lo que me dejó seguir creciendo.

3 - ¿Hace cuánto tiempo llevan a cabo la actividad?

Hace 5 años, ahora en noviembre cumplimos los 6.

4 - ¿Qué personas de su grupo familiar se desempeñan en el emprendimiento?

Al inicio, cuando yo viajaba a Buenos Aires a comprar ropa, mi mamá me atendía el local mientras yo no estaba digamos.

Ahora hace un tiempo se incorporó mi hija y si bien no es mucho lo que trabaja porque yo quiero que estudie, me es de gran ayuda; así por ejemplo ahora cuando viajo se queda ella junto con mi empleada, o me ayuda también en el manejo de redes sociales.

5 - ¿Conocen el término profesionalización? ¿Qué opinan del mismo?

Entiendo que sería como poner profesionales a cargo del negocio. Que tengan herramientas para llevar a cabo la actividad que yo hago en forma instintiva o “casera”. Me imagino que es algo así. Una persona que haya estudiado, que tenga conocimiento de teoría, por ahí uno tanto tiempo detrás del mostrador conoce los clientes y te da experiencia en el tema, más que esto no tengo ninguna herramienta.

El profesional tiene algunas herramientas que yo no, y yo tengo ciertas cuestiones que tal vez el profesional no, entiendo que es bueno ensamblar ambas partes.

Con todo el tema de la pandemia por ejemplo, tal vez hubiese recurrido a alguien profesional que me guie y ayude en el manejo de redes, que yo no sé. Por suerte mi hija es re entendida en eso, asique ella me ayudó un montón. Me maneja las ventas online, publica responde todo eso digamos. Lo mismo para encontrar los contactos de las tiendas en donde compramos por ejemplo

6 - ¿Conocen las herramientas de profesionalización? Como dividir tareas, estructurar la empresa a través de un organigrama, políticas de recursos humanos.

No, la verdad que nunca me puse a pensar en esas cuestiones.

El negocio fluye de forma espontánea digamos. Yo tengo mi contadora que me liquida e indica lo que tengo que pagar y me explica, nada más; eso sería lo más profesional que hay en mi local.

7 - Actualmente, ¿aplican técnicas o herramientas de profesionalización en su empresa?

No, nada herramientas no aplicamos

8 - En caso de no aplicar técnicas de profesionalización, ¿por qué aún no lo hacen?

Y un poco puede ser porque no las tengo bien en claro, pero a la vez siento que el negocio, hasta hace un tiempo, no estaba listo para profesionalizarse; es como que esa

característica se da cuando uno ya crece en el mercado. No sé si nosotros crecimos lo suficiente, pero puede ser que comience con algunas prácticas o técnicas.

9 - ¿Consideran que la profesionalización fue o es necesaria en alguna etapa de la vida de su empresa? ¿Por qué?

Sí, puede ser que ahora que estamos creciendo de manera más estable, es necesaria. Porque por ejemplo necesitaría una logística y organización en el stock, y para hacer eso necesito de un profesional, alguien que me sepa asesorar bien.

Hasta hace unos 2 años mis ventas venían creciendo, pero siento que ahora estoy como en una meseta; tal vez todo esto es ligado a la situación económica del país, las crisis económicas nos afectan a todos obviamente. Es más podría asegurarte que la cantidad de prendas que vendo hoy, son mucho menor que hace un tiempo atrás.

Y por ahí, yo pienso, al tener una logística organizada en el stock, podría medir mejor las ventas; porque guiarme por la cantidad de dinero es imposible. Al saber el movimiento exacto de prendas mensuales yo podría saber si hoy estoy creciendo, estoy estancada o decayendo. Aparte me serviría para saber cuál es la mayor demanda, si prendas de niños, mujeres o varones, y con esa información poder sacar más ganancia del que más vendo, o identificar el que menor venta tiene para estimularla con alguna oferta.

10 - ¿Suponen que alguna herramienta o técnica profesional podría ayudar al futuro de su empresa? ¿Por qué?

Estoy pensando en expandirme, luego de que pase toda la emergencia sanitaria y ver cómo nos encontramos económicamente. Tal vez dividir la venta, en dos locales. Llevando la ropa de niños a uno, y dejando el resto de prendas en el otro. Pero para eso necesitaría saber qué porcentaje por ejemplo de prendas de niños se vendieron de hoy hacia atrás, y lamentablemente no cuento con esa herramienta, y ahora me doy cuenta que me hubiese sido útil. Así que supongo que necesitare de algún profesional que me ayude a ver las ventas, y si esa inversión es acertada con mi crecimiento.

Entiendo que necesito incorporar a algún profesional a mi negocio que me ayude con algún sistema de codificación y así poder tener un seguimiento más fino de la cantidad de prendas vendidas por ejemplo.

Me parece que la cantidad de dinero no es un parámetro para medir, por eso necesitaría el fino de las prendas, saber qué cantidad de prendas vendo de cada segmento.

11 – ¿Consideran que la participación activa de un contador público hubiera sido útil en la aplicación de técnicas de profesionalización? ¿De qué manera?

Mira, la contadora me maneja todas las cosas legales y obligatorias a cumplir con los impuestos, y con el sueldo de mi empleada. Consejos de administración como ser, que comprar, cuanto comprar de este segmento, cuanto de este otro en función a las ventas no me da.

No ayuda en ese sentido al crecimiento de mi empresa, no por mala intención; sino que por ahí pienso que tiene más clientes como yo, y simplemente se encarga de armar todos los papales, las liquidaciones y me trae lo que tengo que pagar y listo.

No hay profesionalismo en el negocio; pero considero que para seguir creciendo en algún momento lo voy a necesitar, sin ir más lejos en las situaciones que te comenté.

12 – ¿Contratarían, en caso de necesitar, un contador público en forma permanente para su emprendimiento? ¿Por qué?

A ver, no creo que hoy sea el momento para hacerlo, porque de hecho con el trabajo que realiza mi contadora me alcanza para mi emprendimiento.

Si el día de mañana, y puedo cumplir con esa expansión que te comenté, y más incluso, puede ser que sí contrate a alguien que esté disponible en forma permanente al local. Aparte sería muy bueno lograr la identificación, el apego al local y que me ayude a continuar creciendo pero desde dentro, eso creo que ya es diferente.