

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

“La falta de profesionalización en las empresas familiares del Neuquén, 2020”

"The lack of professionalization in family businesses in Neuquén, 2020"

Autor: Ambrosino, Romina Maria

Legajo: VCPB28934

DNI: 28.565.433

Director de TFG: Salvia, Nicolás M.

Neuquén –Julio 2020

Agradecimiento

Para hoy poder estar en este lugar conté con el apoyo incondicional de mi esposo Andrés, mis Hijos Joaquín y Alfonsina, mis padres Graciela y Rubén, mis seis hermanos Lucas, Cintia, Nicolás, Gastón, Agustina y Bruno, mis sobrinos que siempre confiaron en mí y me acompañaron, Muchas gracias.

Quiero agradecerle a mis suegros Nelly y Raúl de los cuales siempre recibía una llamada antes y después de cada examen en todos estos años para saber cómo me había ido.

Gracias a mi jefe y mis compañeros de trabajo que me ayudaron en esta carrera, con los que pude intercambiar opiniones, realizar trabajos y consultas, los que me apoyaron durante este proceso.

También quería agradecer a Marcela, Emanuel, German, al resto de mi familia y amigos que siempre estuvieron Presentes dándome su apoyo.

Quiero agradecerle a mi tutor Nicolás Salvia que me acompañó en todo el proceso de desarrollo y que sin sus correcciones hoy este trabajo no estaría completo.

Y finalmente, quería agradecer a “cada uno” de los integrantes de las empresas entrevistadas que me brindaron la información necesaria que requería para completar mi TFG.

Gracias.

Resumen

Las empresas familiares son consideradas la columna vertebral de la economía del país, siendo el motor que impulsa al crecimiento y desarrollo económico, constituyéndose así en la principal fuente generadora de empleo. Estas empresas nacen en el seno familiar con una estructura simple que posibilita una gestión fluida y que se desarrolla sin mayores inconvenientes; con su crecimiento se hace cada vez más complejo el manejo organizacional, en la mayoría de los casos careciendo de estructuras de composición adecuadas, además de la falta de manuales de procedimientos y de habilidades de profesionalización que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa. El propósito de este trabajo consistió en analizar si en el fracaso de las empresas familiares es relevante la falta de profesionalización, que debe considerarse como uno de los procesos necesarios para ayudar a estas a desarrollarse y subsistir en el tiempo. Se planteó este objetivo en vista de la falta de datos previos en relación al tema de análisis, lo que definió que la investigación tuviese un alcance de tipo exploratorio, aplicando un método mixto y siendo su diseño no experimental. Para ello se decidió el uso de la entrevista como herramienta, aplicándose a cinco empresas comerciales de la provincia del Neuquén, habiéndose realizado además una revisión bibliográfica del tema bajo estudio para entender su funcionamiento.

Palabras claves: Empresas Familiares - Profesionalización - Protocolo- Sucesión.

Abstract

Family businesses are considered the backbone of the country's economy, being the engine that drives economic growth and development, thus becoming the main source of employment generation. These companies are born in the family with a simple structure that enables a smooth management and that develops without major inconveniences; with its growth, organizational management becomes increasingly complex, in most cases lacking adequate composition structures, in addition to the lack of procedures manuals and professionalization skills that are known to all members of the company. The purpose of this work was to analyze whether the lack of professionalization is relevant in the failure of family businesses, which should be considered as one of the necessary processes to help them develop and subsist over time. This objective was set in view of the lack of previous data in relation to the subject of analysis, which defined that the research had an exploratory scope, applying a mixed method and its design was not experimental. For this, the use of the interview was decided as a tool, applying to five commercial companies in the province of Neuquén, and a bibliographic review of the subject under study was also carried out to understand its operation.

Key words: Family Businesses - Professionalization - Protocol - Succession.

Índice

Introducción	1
Métodos.....	14
<i>Diseño</i>	14
<i>Participantes</i>	15
<i>Instrumentos</i>	15
<i>Análisis de datos</i>	16
Resultados	16
Discusión.....	21
Referencias	30
Anexos	32
<i>Anexo I: Documento de consentimiento informado</i>	32
<i>Anexo II: entrevista</i>	34

Introducción

Las empresas familiares deben ser conocidas y valoradas por la sociedad, estas enfrentan diferentes retos, uno de los más importantes es la no continuidad en el paso del tiempo que se puede producir por varios factores, entre estos la falta de profesionalización que existe dentro del entorno de ellas al momento de manejarse.

Según los datos analizados en México las empresas familiares son controladas por familias, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en la organización, éstas asumen riesgos buscando oportunidades para adaptarse a los cambios socioeconómicos. Para los autores son el pilar fundamental en la economía del país, y según los porcentajes que se declaran y señalan que el 89.8% pertenecen a unidades económicas, el 72% al personal económicamente activo y el 52% aporta al producto interno bruto (Tames Gaona, Ruíz Díaz, y Muñoz Peña, 2017).

En cambio en Colombia otros de los autores nos dice que, solo el 85% son empresas familiares que están representadas por jefes de hogar y familias, estas depende exclusivamente de los ingresos generados. Pero lo más preocupante es la tasa de mortalidad que provocan efectos desfavorables en la economía del país, explica que solo el 70% logran generar la transición de la primera a la segunda generación, y menos del 10% pasan a la tercera, ocasionando un alto riesgo de desaparecer, en juicio de que los empresarios no saben ni a quién ni cómo entregar el mando (Arenas Cardona y Rico Balvin, 2014).

En la Argentina sin embargo entre el 80% y 90% de todas las empresas son familiares, representan más de 50% de la actividad económica y se consideran el motor de la economía como en el resto del mundo. Otro de los datos importantes a nivel mundial es que, sólo un tercio de las empresas familiares que se crean alcanzan la segunda generación, 15% transita la tercera, y tan sólo 1% llega a la cuarta, mientras que en nuestro país solo el 70% desaparece en la primera generación, el 30% se heredan a los hijos y el 5% a los nietos, causando la muerte prematura, debido a la falta de maduración y crecimiento (Antognolli et al.,2012).

Según Aranda Ontiveros, Oreza Pacheco, Solorzano Díaz, y Madero Llanes (2015), define a la empresa familiar como aquella en que la producción o control, está en manos de uno o varios integrantes de la familia, éstos participan en las actividades de la

empresa en búsqueda de la continuidad para mantener el negocio en la siguiente generación.

Tomando otra de las definiciones Barrantes Santos y Hurtado Pérez (2017) alegan que: una empresa familiar se diferencia de una empresa no familiar porque la propiedad y el control están en manos de una familia o grupo de familia, donde los miembros de ella ocupan los puestos decisivos en la compañía. Es precisamente esta característica la que otorga un sello diferente y conlleva a efectuar la diferencia entre empresas familiares y empresas no familiares.

Los autores nombran a la empresa familiar como modelo de los 3 círculos, como se puede observar en la Figura 1 Empresa familiar: Modelo de los tres círculos, donde hay tres grupos con siete roles diferentes según la posición que ocupan en la empresa y sus intereses particulares que representan, estos interactúan entre sí para la toma de decisiones.

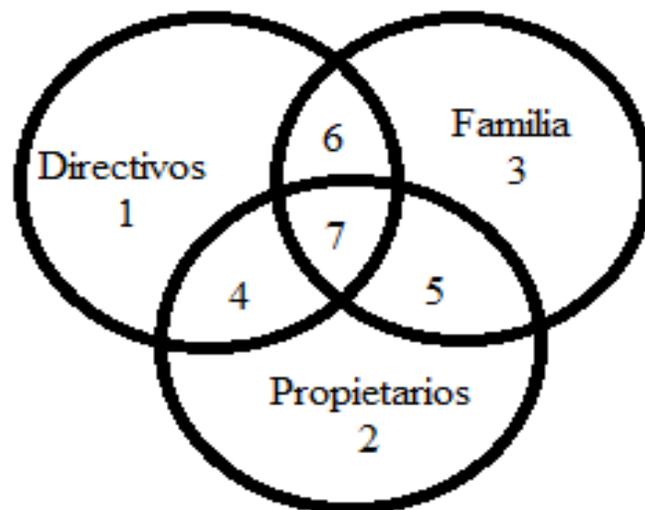


Figura 1: Elaboración propia en base a Barrantes Santos y Hurtado Pérez, 2017.

Continuando con el tema, y según Barrantes Santos y Hurtado Pérez (2017), se explica que el rol de un miembro dentro de la empresa es la función que desempeña en un momento determinado. En este modelo se puede ver cómo se distinguen los siete tipos de roles dentro de la empresa, y son: Directivos – Propietarios – Familia – Familia/Gerente – Propietario/Gerente – Familiar/Propietario – Familiar/Propietario/Gerente.

El licenciado Gómez Ibarra de la Mora (2016) expuso que el modelo de los cinco círculos complementa al modelo de los tres círculos, permitiendo analizar la problemática de los

subsistemas en primer lugar, ya que en el área de la empresa se desglosan dos aspectos para facilitar su comprensión y diagnóstico.

Este modelo distingue la gestión de la empresa, que se refiere a la dimensión organizativa de la misma y la empresa como un negocio, por la que se describe la perspectiva y competitividad de la empresa familiar en función de sus productos, mercados y recursos. Por último se incorporó la cuestión de la continuidad de la empresa desde la perspectiva del diseño de la sucesión en la conducción de aquella, como una quinta área central que no puede estar ausente en el proceso. se muestra en la Figura 2 Empresa familiar: Modelo de los cinco círculos, quedandode la siguiente manera: La familia – La propiedad – El negocio – La gestión – La sucesión.

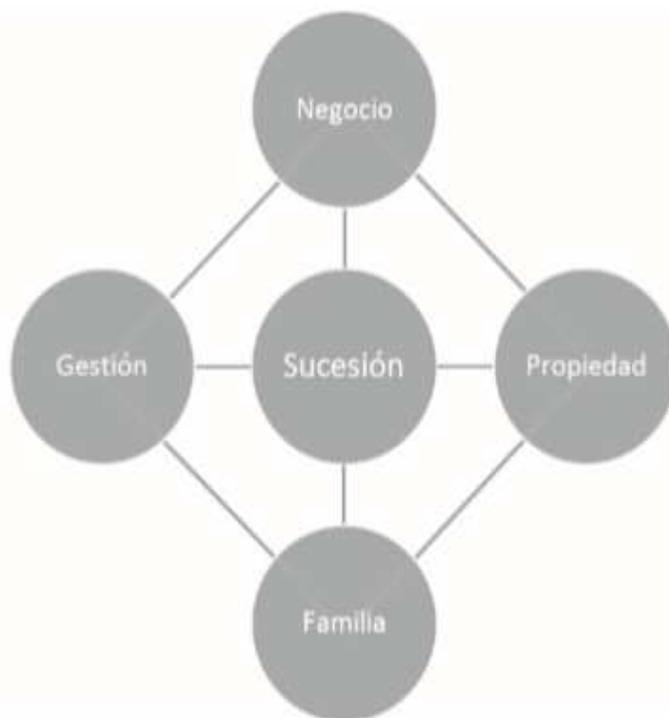


Figura 2: Recuperado de “De empresa Familiar a familia empresarial Reflexiones” (Gómez Ibarra de la Mora, 2016, p. 155).

En las empresas familiares las decisiones son tomadas por el fundador (jefe de familia) y las comunicaciones son sólo una formalidad, que tiene aspectos importantes que se estudiaron, en especial cuando se habla de la sucesión de una generación a otra; a este respecto, un problema o conflicto que se presentó en relación del ciclo de vida de la empresa apareció cuando el control de la organización ha sido autocrático por parte del

propietario. Otra cuestión importante a destacar es que las empresas debieron contar con directores que emitan juicios independientes con el fin de evitar conflictos de intereses, aunque esto no garantice el éxito a la empresa (Barrantes Santos y Hurtado Pérez, 2017).

No solo se mostró la importancia de las empresas familiares en las economías del mundo, sino también como estas cuentan con una serie de ventajas relacionadas con la participación familiar en el emprendimiento, como así también con una serie de problemas y desventajas contra las que deben luchar, resumidas en la Tabla 1 Ventajas y desventajas de las empresas familiares.

Tabla 1

Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Ventajas	Desventajas
Compromiso con la empresa familiar (orgullo).	Conflictos familiares en lo emocional que inciden en el desempeño de la empresa.
Relación con empleados, proveedores y clientes de contrato directo enfocados a largo plazo.	Resistencia a la contratación del personal directo no familiar. Menor profesionalismo e informalidad en la gestión.
Toma de decisiones rápidas.	Mayor dureza a los cambios.
Zona de confort motivada por una sensación de estabilidad y comodidad laboral.	En caso de incumpliendo de tareas por parte de un miembro familiar es más complejo
Rápido autofinanciamiento.	Alta resistencia al financiamiento externo, ya que suelen ser conservadoras.
Poseen menor estructura y mayor responsabilidad en los puestos.	Confianza en el fundador de la empresa familiar, independientemente si tiene o no la competencia profesional para ejecutarla.
Mayor flexibilidad para trámites personales influyendo en el cumplimiento de horarios.	Dificultad para diferenciar el rol familiar con el laboral. (padre-jefe).

Fuente: elaboración propia en base a la guía para pyme familiar, 2013.

El autor Goysueta Rivera (2013) refiere que teniendo en cuenta los principales subsistemas que poseen las empresas familiares (familia, empresa y propiedad), estas pueden garantizar su funcionamiento, superar crisis y mantener su continuidad si se profesionalizan todos los procesos de gestión y se aplican modelos adecuados, cuidando

la armonía y la unidad en lo que concierne a la familia y velando por los resultados de unidad que se quieran alcanzar.

Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, define a la profesionalización como la acción y efecto de profesionalizar. Dar carácter de profesión a una actividad. Las empresas tienen la capacidad necesaria para profesionalizarse, siendo ello un gran reto, especialmente para las organizaciones familiares ya que transformarse les resulta más costoso. El principal inconveniente que tuvieron estas fue enfrentar la búsqueda de una mayor formación profesional, debido a que la empresa está dirigida por un mismo sujeto y por un largo tiempo, lo que generó la resistencia a los cambios que llevarían a la profesionalización (Barrantes Santos y Hurtado Pérez, 2017).

Cuando la empresa ya ha crecido lo suficiente y se ha vuelto más compleja, se hacen cada vez más necesarias las prácticas profesionalizadas y las estructuras de gobiernos, y se exige aplicar con eficacia dichos conocimientos, además de mentalizarse y prepararse la familia empresaria requiere de un órgano de gobierno que dirija sus operaciones (Gómez Ibarra de la Mora, 2016). Es decir la empresa familiar requiere de un consejo de familia que la gobierne, como así también un equipo gerencial que dirija las operaciones comerciales.

Barrantes y Hurtado (2017) Alegan que el 90% de las empresas no permite que se incluya dentro de la empresa personal externo para la profesionalización, aunque favorezca la creación de las estructuras de gestión y gobierno empresarial y familiar. Buscando reducir conflictos que se generen, esta surge con el inicio de la educación familiar y la asignación de tareas diferenciadas entre los miembros, como parte esencial para el éxito del proceso.

La profesionalización en las empresas familiares les ayuda a adaptarse a los cambios en el mercado y les permite generar habilidades para ser competitivas, estableciendo planes, políticas y prácticas que regulen las relaciones entre los individuos que integran los diferentes subsistemas, empresa, familia y propiedad. Por lo tanto, para que estas empresas alcancen su profesionalización empresarial, y así mitigar los posibles conflictos, deben trabajar en nuevas formas y estructuras de gestión y de gobierno empresarial y familiar (Hernández Fernández, Portillo Medina, Romero Borre, y Hernández Chacín, 2015).

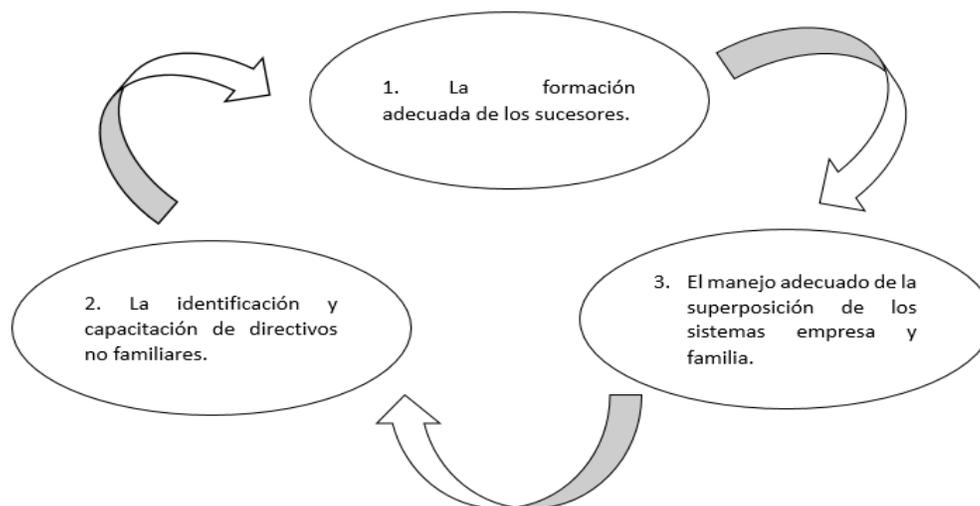


Figura 3: Recuperado de “Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar” (Tames Gaona et. al., 2017, p.1404).

La Figura 3 Fase de la profesionalización muestra las tres fases que se deben seguir para la profesionalización en una empresa familiar: La primera de las fases, la formación de los sucesores, nace en los primeros años con la educación familiar, que aparecerá condicionada por el negocio, una formación universitaria y la incorporación a la empresa.

La segunda fase es la identificación y capacitación de los directivos no familiares, que deben ser elegidos convenientemente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que a dichos profesionales, para conseguir su lealtad y permanencia, se les debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva y compartiendo los valores de la familia. Si esta fase no se cumple, es posible que la relación entre los directivos y la empresa no sea el más óptimo e, incluso no llegaran a permanecer mucho tiempo en la firma.

Por último, respecto a la tercera fase, podríamos decir que la profesionalización, colabora con la resolución de conflictos y otras problemáticas definidas por este tipo de negocios, ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto. Es aquí donde encuadraríamos el plan de sucesión, el cual contribuye a diseñar el futuro de las empresas, familiares como no familiares, reforzando el papel de los terceros profesionales (Tames Gaona et al., 2017).

Tratar la falta de profesionalización en la organización y en los procesos para la gestión de las empresas familiares, es principal factor que afecta el rendimiento de estas. Otros factores a considerar, son las políticas de recursos humanos para los familiares que deseen incorporarse a la plantilla, como la aplicación de tecnologías adecuadas a la operatoria de la empresa. Según estudios, el 64,28% de las empresas mantienen una porción de dependientes mayoritariamente familiar y por ende se resisten a la profesionalización de los puestos (Loera Reynoso Monzerrat, 2016).

Para la profesionalización de las empresas familiares se utilizan dos herramientas muy importantes, que generan mecanismos que permiten a estas conocer sus sistemas, poner en valor sus diversos objetivos y llevar adelante la gestión del negocio de manera profesional. Estas herramientas son el protocolo familiar y las creación de órganos de gobierno organizacionales.

A fin de profundizar en el tema, tomamos la definición del autor Gómez Ibarra de la Mora (2016) que describe al protocolo familiar como un estatuto familiar o acuerdos de la familia, donde las normas clarifican de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria o empresas de la familia y su relación con el patrimonio familiar. Se ha indicado también que el protocolo, desde su aparición a comienzos de los noventa, se ha convertido en una herramienta útil para la gestión y continuidad de los negocios familiares. Algunas empresas ya lo tienen, y un número cada vez mayor se pregunta si deberían prepararlo, si es el momento de hacerlo o cómo se debiera plantear su elaboración (Rodríguez Díaz, 2012).

Corado Sánchez (2016) concuerda con los aspectos tratados en los diferentes conceptos presentados, y destaca la diversidad de variables que debe tomar en cuenta una familia para lograr, cohesión, participación y armonía en el manejo del negocio, los que deben ser abordados en un protocolo familiar. Por lo tanto, hay diferentes razones a considerar por las cuales se debe elaborar este documento:

- El protocolo mantiene la cohesión y la armonía: Este elemento es importante entre las empresas familiares ya que la familia es la parte activa e indispensable, tanto en el patrimonio como también en la gestión.
- Objetivos de la empresa familiar: para estipular los objetivos, la familia debe hacer un estudio de conciencia y concluir quiénes son, como han logrado ahí, a dónde aspiran llegar y cómo pretenden llegar.

- **Compatibilidad de intereses familiares y empresariales:** cuando se confecciona el protocolo con sensibilización y conocimiento de todos, significa que han podido transmitir y hacer cumplir los elementos de la cultura empresarial, filosofía, autonomía familiares y consecución de objetivos.
- **Prever la sucesión:** Este punto es el más crítico en las empresas familiares, por la escasa preparación y atención del tema como tal. El punto más conocido de los protocolos familiares es el mecanismo de previsión de la sucesión
- **Regular el patrimonio:** El patrimonio familiar es uno de los mas importantes del protocolo, puesto que en la empresa familiar se produce constantemente la confusión del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial.
- **Permitir la gestión:** la última gran causa es la necesidad de que a través del protocolo se facilite la gestión empresarial. Si la empresa es familiar tiene trabajando e incluidos en el patrimonio a diversos miembros de la familia, implicados con mayor o menor grado, en la gestión empresarial (Corado Sánchez, 2016, p.6).

Muchos compromisos tomados en el desarrollo del protocolo familiar deben apoyarse en documentos legales. Estatutos de las sociedades, testamentos de los familiares, acuerdos sobre regímenes matrimoniales y pactos entre socios son los más habituales. Se solicita ayuda de expertos legales para desarrollar estos instrumentos, la Figura 4 Protocolo Familiar demuestra las partes y los componentes necesarios para confeccionarlos (Rodríguez Díaz, 2012).

Un protocolo familiar se compone de las siguientes partes y capítulos:

Parte I: Introducción al protocolo familiar

Parte II: Principios del protocolo familiar

- Principios fundamentales
- Marco estratégico y financiero
- Valores familiares y empresariales.

Parte III: Reglas del protocolo familiar

- El trabajo de la familia
- Normas de conducta y conflictos de intereses
- Asamblea Familiar y Consejo de Familia
- Junta General y Consejo de Administración
- Finanzas
- Sucesión
- Propiedad
- Responsabilidad social
- Otras reglas

Parte IV: Aprobación, puesta al día y legalidad del protocolo familiar

Figura 4: Recuperado de “ *El protocolo familiar ¿sí o no?*” (Rodríguez Díaz, 2012).

Los órganos de gobierno son los instrumentos que responden al marco jurídico de la empresa. Echezzárraga (2011) lo denomina Consejo Familiar, que es el ámbito utilizado para dialogar y definir los límites que tienen los tres círculos, y por ende los roles que las personas deben cumplir en cada uno de ellos, generando unidad y armonía familiar, previniendo y resolviendo conflictos, educando a los miembros de la familia en los temas referentes a la empresa (Noguera, 2017).

En relación a la definición enunciada por el autor Noguera, y como se puede observar en la Figura 5 Órganos de gobierno y su interacción en la empresa familiar, es que el consejo familiar es el órgano de gobierno indispensable de la familia empresaria y como tal, entre otras cosas, debe cumplir el rol de impulsor del protocolo familiar, manual de compromisos de la familia, que incluye diversas políticas y reglas de familia vinculadas con la empresa.

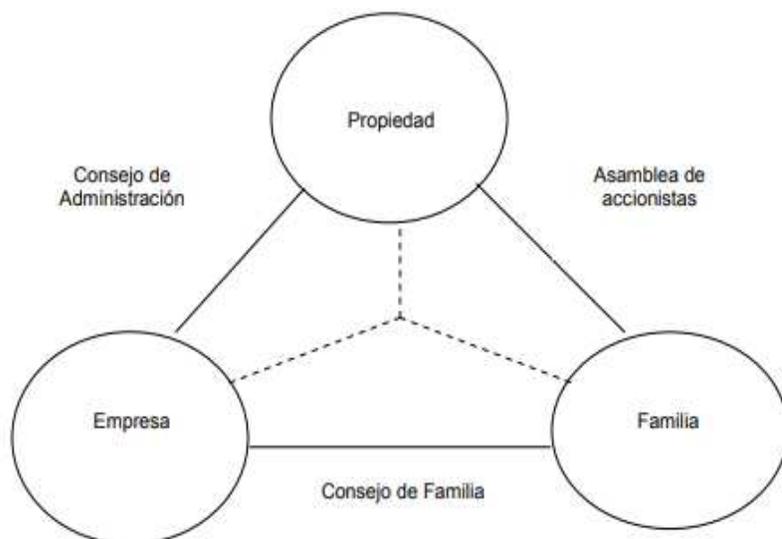


Figura 5: Recuperado de “*Empresa familiares. su dinámica, equilibrio y consolidación*”
(Belausteguigoitia Rius, 2011, p.152).

Es necesario profesionalizar los sistemas de dirección, es decir los que están relacionados con la asamblea, el consejo de administración y el consejo familiar para la toma de decisiones sobre asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de los mismos, siendo parte del órgano de gobierno; el autor Goysueta Rivera (2013) destaca que estos perfeccionarán significativamente los niveles de competitividad y los participantes de la empresa no caerán en la trampa de confundir la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario, ni en la de pagar remuneraciones a los familiares con criterios distintos.

El órgano de gobierno está conformado por las siguientes partes:

1. Asamblea de Propietarios: Se encarga de la toma de decisiones que hacen a la vida de la sociedad y a la protección de intereses, y su misión es analizar y resolver todos los temas referidos a la sociedad, a partir de la información económica y financiera que debe brindarle el Directorio. Además, se reúnen una vez al año para designar los miembros del Directorio, como así también su revocación y retribución.
2. Directorio: Su función es formar la voluntad necesaria sobre la manera en que se conseguirán los objetivos definidos por los dueños, este debe ser capaz de definir las políticas generales de la empresa, la concreción de esas políticas y si deben estar aplicadas por técnicos especializados en el área.

Los miembros del directorio de una empresa familiar pueden ser:

- Miembros de la familia que trabajen en la empresa
- Miembros de la familia que no trabajen en la empresa
- No familiares que ocupan cargos gerenciales
- No familiares que sean externos a la empresa

Los directorios pueden favorecer activamente la continuidad exitosa de la siguiente manera:

-colaborar en el plan y el proceso de sucesión, facilitando así la tarea a los padres respecto a la elección de los posibles sucesores.

- Los directores podrán asistir a las familias propietarias en la elaboración de planes estratégicos para la familia y la empresa.

3. Consejo asesor o de administración: Este consejo es una opción para empresas pequeñas, donde actuará como directorio, aunque tenga una estructura diferente, la funciones podrían ser:

- Considerar y representar los intereses de los dueños.
- Formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo.
- Ser el principal asesor del dueño de la empresa familiar.
- Fortalecer la orientación estratégica y la determinación de los objetivos.
- Aconsejar sobre la selección de los gerentes.
- Facilitar contactos en beneficio de la empresa.
- Colaborar con la definición de la estructura de la organización.
- Opinar sobre el desempeño de todas las áreas de la empresa.

- Asesorar sobre la imagen de la empresa.

Cuando estos tienen intención de que su empresa continúe con sus descendientes, conservando la estructura de empresa familiar, le es conveniente contar con otros órganos de gobierno, que sean útiles y les ayuden a regular las relaciones entre familia-empresa.

Las asambleas familiares junto con el consejo de familia, fomentan la unidad de la familia.

4. Asamblea familiar tiene como objetivo principal constituir un ámbito de discusión en el cual los familiares decidan desde los valores básicos, como así también el compromiso con la empresa familiar. Es conveniente que participe el grupo familiar en dicha asamblea para favorecer su influencia de modo directo, proporcionando un foro adecuado para que cada uno de sus miembros tenga oportunidad de tratar temas relacionados con la empresa.

5. Consejo familiar surge de la asamblea familiar, organiza los deseos e intereses de los miembros de la familia con respecto a la empresa. Este órgano es en el que la familia se reúne periódicamente para discutir las cuestiones relacionadas con la toma de decisiones del negocio, debe ser el impulsor del protocolo familiar y tiene la obligación de mantenerlo actualizado y aplicarlo correctamente para mantener políticas preservando los intereses a largo plazo (Goysueta Rivera, 2013).

La resistencia a contratar personal no familiar (indirecto), aumenta la informalidad en la gestión y la intransigencia frente a posibles cambios internos de la empresa, como también al financiamiento externo, ya que las empresas familiares suelen ser conservadoras, la resolución de conflictos se rige o se basa en la opinión del fundador de la misma independientemente de que sea acertada o no la decisión tomada, generando una falta de profesionalismo para diferenciar el rol familiar del empresarial.

El desafío principal ha sido instalar en las empresas familiares la concientización de los beneficios que tiene la profesionalización, específicamente el desarrollo del protocolo familiar y los órganos de gobierno como instrumentos para una mejor gestión y una sucesión planificada. En referencia al proceso sucesorio Barrantes Santos y Hurtado Pérez (2017) advierten que el 53,4% de las empresas familiares a planificado un protocolo de sucesión, mientras que el 21,7% no lo tiene y tampoco lo ha estructurado.

Otro punto que aparece como problemática en las empresas familiares es el de la sucesión a una tercera generación, sin que se realice la venta o la disolución de la misma,

por eso en este proceso hay que considerar dos herramientas, que son el protocolo familiar y el compartir el poder con los hijos, para evitar lo antes mencionado existen seis aspectos clave para una sucesión exitosa según el profesor (Tápies, 2018).

- El tipo de empresa familiar que tenemos: este proceso sucesorio se va a desplegar de distinta manera si la empresa es una familiar o una no familiar. El contexto en que va a desarrollarse este proceso determinará muchas de las decisiones que hay que tomar.
- El estadio en el que se encuentra la empresa: en este contexto existen tres estadios que hay que tener en cuenta, (propietario controlador, equipo de hermanos y consorcio de primos). En cada uno de estos estadios el liderazgo a reemplazar tendrá sus propias características y hay que saber muy bien en cuál de estos se está antes de iniciar el proceso de sucesor.
- La personalidad del líder actual: una clasificación que resulta ser útil para determinar los diferentes comportamientos de la persona que tiene el poder de pasarlo a la siguiente generación (monarca, general, embajador, gobernador). El proceso de sucesión dependerá de cómo es la persona que va a dejar su cargo, debemos conocerla y tener en cuenta su manera de ser, así este proceso tiene posibilidad de éxito.
- La existencia de un sucesor: con frecuencia se da por sentado que un sucesor natural de la familia (hijo, hija) es la persona destinada a ocupar el puesto empresarial. Pero el liderazgo no debe ni puede imponerse a ningún miembro de la familia, ya que éste puede pedir ser un accionista responsable. Es por ello que el sucesor se debe elegir teniendo en cuenta su voluntad previa de ocupar el cargo.
- El número de aspirantes a reemplazar al líder: cuando hay varios posibles sucesores con preparación y competencias que requiere dirigir una empresa el proceso es más complejo, en este caso es clave identificar dentro de los candidatos cual es el posible sucesor teniendo en cuenta sus expectativas, sus competencias y cuál es su preparación para desempeñar el cargo.
- El proceso en sí mismo: todo lo anterior son consideraciones que se deben tener en cuenta antes de iniciar el proceso; estas cuestiones son las que hay que identificar, estudiar y poner sobre la mesa antes de realizar un proceso sucesorio con todos los puntos clave en claro. Una vez iniciado habrá que trabajar en cuatro ámbitos (al sucesor, a la empresa, a la familia y al predecesor) (Tápies, 2018, p.102).

En relación al plan de contingencia Barrantes Santos y Hurtado Pérez (2017) concluyen que el 65,75% de las empresas familiares no establecen ningún mecanismo o plan frente a un conflicto, mientras que el 25,96% sí lo gestiona y el restante 8,29% establece mecanismos. Un plan de contingencia es un instrumento de gestión para el buen gobierno de las tecnologías de la información y la comunicación en el dominio del soporte y el diseño, dicho plan contiene las medidas, técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la continuidad de la empresa.

Su finalidad es hacer posible el funcionamiento de la empresa en situación en que alguna parte de la misma no funciona con normalidad, más allá de que sea una causa interna o externa, optimizando recursos materiales o humanos en caso de crisis y para controlar las medidas en base a lo planeado, resulta esencial que sea claro, sencillo, de fácil lectura, identificar medidas a adoptar.

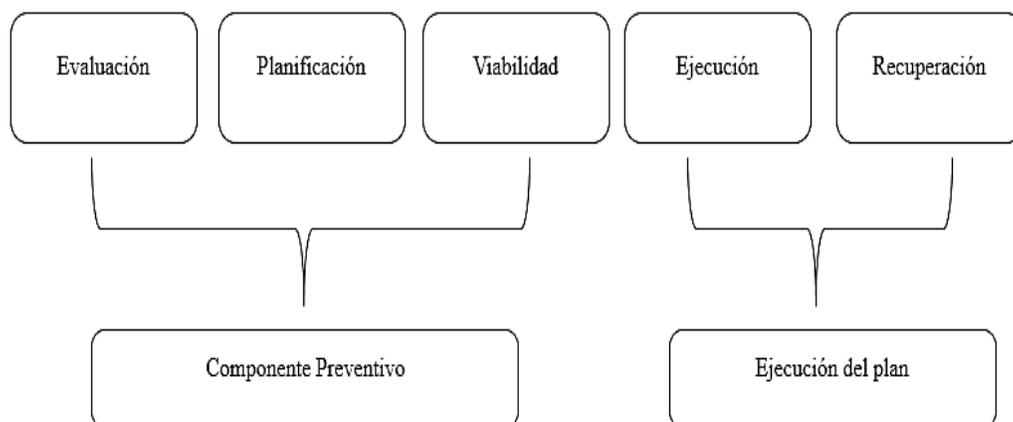


Figura 6: Elaboración propia en base a Pérez Téran y Ramos Zamora, 2018.

Como muestra el autor en la Figura 6, para elaborar un plan de contingencia debemos dividirlo en cinco etapas: Evaluación, Planificación, Prueba de viabilidad, Ejecución, Recuperación, las tres primeras etapas hacen referencia al componente preventivo y las últimas dos a la ejecución del plan de contingencia una vez sucedido el problema (Pérez Téran y Ramos Zamora, 2018).

Un nuevo tema que refieren Barrantes Santos y Hurtado Pérez (2017) no menos importante es la búsqueda del asesoramiento en las empresas familiares, indicando que el 79,56% no considera viable o no tienen en cuenta la necesidad de recurrir a un asesoramiento externo que no sea familiar, mientras que el 18,23% lo ha pensado o buscó asesoramiento profesional y el restante 2,21% no lo ha considerado importante.

Por lo desarrollado anteriormente, es que el problema a investigar en este trabajo será analizar si la falta de profesionalización es un factor primordial que aporta a la muerte prematura de las empresas familiares comerciales de Neuquén en el año 2020. Se plantean como interrogantes ¿La profesionalización tiene influencia significativa en la vida de las empresas familiares? ¿Qué herramientas se podrían utilizar para profesionalizar una empresa familiar? ¿Cómo se implementarían? ¿Cómo puede un contador público contribuir a la mencionada profesionalización?

El Objetivo general de este trabajo es: Determinar si la falta de profesionalización en las empresas familiares comerciales de la ciudad de Neuquén en el año 2020 es una de la causa más común que provocan la muerte prematura de éstas.

Los Objetivos específicos son:

- Identificar si las empresas familiares aplicaron herramientas de profesionalización tales como protocolo familiar u órganos de Gobierno corporativo o similar, y qué importancia le dieron a estas herramientas antes de morir prematuramente.
- Conocer en qué momento de la vida de la empresa la falta de profesionalización o un protocolo familiar fue decisiva, identificando qué herramientas o acciones o decisiones podrían haber sido utilizadas o tomadas.
- Identificar cómo afecta la falta de profesionalización en las empresas familiares comerciales presentes en la economía local.
- Determinar que beneficio podría aplicar un Contador Público en el proceso de profesionalización en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta es de alcance exploratorio, investiga problemas poco o nada estudiados, o bien, que se estudiaron, pero de los cuales se alcanzaron pocos conocimientos científicos. También pueden indagar sobre un tema o fenómeno que ya está estudiado y del que se tiene conocimiento científico, pero haciéndolo desde una perspectiva innovadora. Son de utilidad para identificar conceptos o datos presuntamente relevantes en el tema sobre el que se está indagando y preparan el terreno para nuevos estudios (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). En este caso se intentó determinar las causas de un fenómeno concreto; si la profesionalización de las

empresas familiares, o la falta de ésta, resultan importante para la supervivencia de las empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Neuquén, en el año 2020.

El método se ha enfocado desde una perspectiva mixta, es decir tanto cuantitativo como cualitativo, buscando la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática planteada.

El diseño del trabajo fue no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, y de tipo transversal, es decir, se recolectaron datos en un momento único para cada participante.

Participantes

La población estuvo conformada por emprendedores y empresas familiares del sector comercial de diferentes rubros de la ciudad de Neuquén.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de empresas familiares de la ciudad, y apenas se obtuvo un caso que podía utilizarse, el mismo se utilizó. La muestra estuvo conformada por empresas familiares comerciales identificadas como Participantes 1, 2, 3, 4 y 5, que debido a la naturaleza del tipo de investigación, fueron solo cinco casos.

Previo a la entrevista, se procedió a la lectura y firma del consentimiento informado a cada uno de los participantes (Anexo I).

Instrumentos

Se contactó al centro PyME-ADENEU de la provincia del Neuquén, entes bancarios y grupos cercanos para intentar conseguir los contactos de titulares de empresas familiares que hayan dejado de existir. Como no se pudo tener acceso a la cantidad de empresas muertas que se necesitaba, se relevaron empresas existentes que atraviesan inconvenientes para poder subsistir en el mercado y que cuentan con no más de cinco años de antigüedad. Para este caso se profundizó sobre la dificultad de la falta de profesionalización y qué tan probable consideran que esto sea un factor desencadenante de la muerte prematura de las empresas familiares.

El relevamiento de datos e información pertinente se realizará mediante entrevistas para recopilar la información, dirigida a empresas familiares comerciales vivas, estas contaron con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructurada, se elaboró el cuestionario respectivo con anterioridad. La conversación fue registrada mediante grabación en plataforma virtual y posteriormente transcrita.

Análisis de datos

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general en una planilla de Excel para mostrar una comparación de las empresas a modo de contextualizar la situación, además cada entrevistado aceptó participar en el estudio de forma voluntaria luego de que se les garantizara su anonimato.

Finalmente, se analizó la información obtenida en cada tema observando los aspectos que responde a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos, finalizando con sugerencias sobre acciones que podrían llevarse a cabo ante los diferentes conflictos, a modo de confirmar que la falta de profesionalización es una de las causas que lleva a la muerte prematura de las empresas familiares.

Resultados

Las empresas que colaboraron con la realización de este trabajo fueron las siguientes:

Tabla 2

Sujeto	Relación	Cargo	Generación	Tipo de Empresa
Participante 1	Dueño	Socio-gerente	Primera	SRL
Participante 2	Dueño	Titular	Segunda	Unipersonal
Participante 3	Dueño	Socio -Gerente	Primera	SRL
Participante 4	Dueño	Socio	Primera	SRL
Participante 5	Dueño	Presidente	Primera	SA

Fuente: elaboración propia

- Participante 1, empresa de Cutral-co provincia del Neuquén que desarrolla su actividad desde el año 2015, fue constituida por el aporte de 2 hermanos guías de pesca, ambos son socios de la empresa, este local de venta al por menor de productos de pesca y accesorios, está ubicado en Barrio Mosconi, cuenta con 2 empleados no familiares en atención al cliente. Su visión de negocio es poder anexar en un futuro capacitación y guías de pesca personalizadas con alojamiento incluido en el río Limay ofreciendo la mejor estadía y brindando sus mejores productos. Su proyección en el 2020 es construir un logde exclusivo para poder brindar los servicios de pesca anteriormente nombrados.
- Participante 2, empresa dedicada a la elaboración y venta de productos de panadería, sito en Neuquén capital, barrio valentina sur, esta organización nació en el año

2016 como el proyecto de un matrimonio que colocó todos sus ahorros, para dar inicio a una organización que contaba con 5 empleados de los cuales 2 de ellos son familiares y se encargan de la elaboración de facturas y tortas, los otros 2 no familiares se encargan de la panificación y envasado, el último empleado no familiar se encarga del reparto. Su proyección en el 2020 es ampliar la planta de fabricación y abrir más sucursales en diferentes provincias.

- Participante 3, la empresa en mayo de 2016, se dedicó a la venta de productos de pinturería en la ciudad de Neuquén capital, esta organización nació como proyecto de familia con ahorros propios y de familiares, lograron abrir la primera pinturería en pleno centro de la ciudad, además llegaron a tener otra sucursal en Cipolletti Provincia de Rio Negro anexando el rubro de ferretería. Cuenta con 8 empleados totales entre ambas sucursales, divididas en sectores de atención al cliente, embalaje y despacho de mercaderías. Uno de los dueños se encarga del reparto.
- Participante 4, empresa dedicada a la distribución, ventas y prestación de productos y servicios informáticos a pequeños clientes (micro-informática, ventas de productos de computación y elementos afines, asistencia técnicas, programación de redes, recarga de cartuchos de tóner, etc.) ubicada en barrio centro de Neuquén capital, esta organización nació en octubre de 2015, como proyecto personal de 2 socios con capital propio, actualmente cuentan con 4 empleados de los cuales 2 no familiares se encuentran en atención a clientes, y el resto de los empleados son no familiares y profesionales (técnicos en sistemas) prestan servicios de reparación y mantenimiento. Tienen como objetivo en el año 2020 expandirse en el mercado regional.
- Participante 5, esta pyme de Plottier provincia del Neuquén, creada en enero del 2019 se dedica a la venta de accesorios, partes y piezas de automotores, está compuesta por dos socios, se encuentra en el barrio Valentina Norte, cuenta con 9 empleados de los cuales 5 son familiares y los otros 4 no familiares. A fin de año pudo ampliar el comercio anexando un taller de reparación de última tecnología, actualmente presta servicios a nivel municipal, provincial, esperando lograr expandirse a nivel nacional.

A continuación luego de haber analizado los datos obtenidos de las entrevistas realizadas, se procede a expresar los resultados, cómo puede visualizarse en la Tabla 3.

Tabla 3

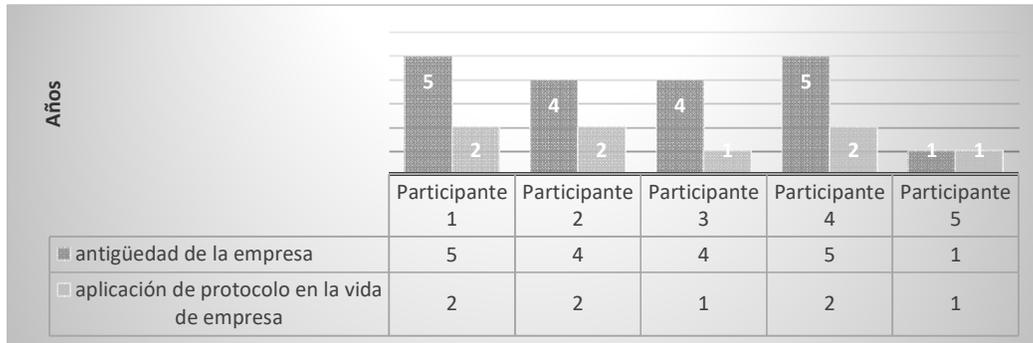
Falta de aplicación de Herramientas de profesionalización en empresas familiares

Datos Relevantes	Participant e 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5
Son todos profesionales	No	No	No	No	No
Se capacitan dueños y empleados	Solo dueños	No	No	Si dueños y algunos empleados	Solo empleados
Están comprometidos a preservar la empresa	Si	Si	Si	Si	Si
Hay sucesiones anteriores	No	Cuando el fundador falleció	No	No	No
Posesión de protocolo	No	No	No	No	No
Algún instrumento escrito por familiares	No	No	No	No	No
Se contó o se tuvo en cuenta algún instrumento	Sí, pero nunca se escribió	No	No	No	Hay un protocolo escrito pero no se toma en cuenta
Posesión de organigramas	No	Si	No	No	Si
Plan de contingencia	No	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1

En qué momento de la vida de la empresa familiar se aplica herramienta de profesionalización y cuáles.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Principales problemas que radican en la falta de profesionalización

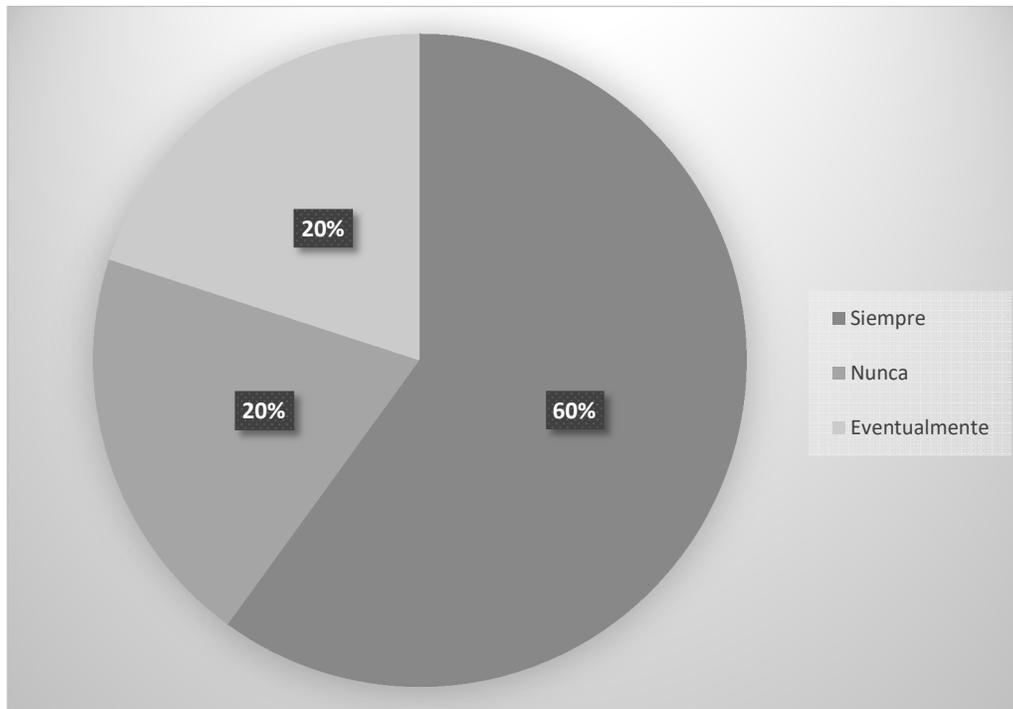
Datos Relevantes	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5
Antigüedad de la empresa.	5	4	4	5	1
Estado de las empresas	Vivas	Vivas	Vivas	Vivas	Vivas
Requisitos en materia de educación para miembros o no de la familia.	Nivel secundario completo	No hay	No hay	Nivel terciario completo	No hay
Hacen cursos de capacitación para dueños y empleados	Si	No	No	Si	No
Mecanismos de remuneración a los miembros de la familia.	No se cuenta con un sueldo fijo	La remuneración se hace en base a el trabajo de se desempeña	La remuneración se hace en base al trabajo que se desempeña	La remuneración es fija para todos iguales	La remuneración se hace en base a un acuerdo familiar dependiendo de las tareas
El ingreso de familiares responde a necesidades propias de la organización.	No	El ingreso familiar responde a las necesidades de la empresa	El ingreso de familiares responde a las necesidades propias de la organización	No	No

Fuente: Elaboración propia

Por todo lo expuesto anteriormente y al verse antes situaciones complicada es que se solicitó asesoramiento externo, en el Gráfico 2 se demostró si la empresa considera necesaria la participación de un profesional en los procesos de profesionalización en una empresa familiar.

Gráfico 2

Participación de un profesional en los procesos de profesionalización en una empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia

Procediendo a realizar un análisis en conjunto de todos los datos obtenidos de las empresas entrevistadas, se pudo observar que las empresas como familia-comerciante tuvieron una gran fuerza de voluntad a la hora de perseguir sus objetivos, aunque no fue suficiente a la hora de brindar mayor atención a todo lo que va sucediendo en la vida de éstas. Ante varios conflictos, suelen restarle importancia de forma tal, que esperan que todo se acomode en el corto plazo, no siendo capaces de corregirlo por sus propios medios, en algunos casos encomendando responsabilidades a terceros que carecen de conocimientos profesionales necesarios para hallar la solución.

Queda comprobado la necesidad de incorporar personal idóneo a las tareas internas o externas, en la situación actual de los entrevistados la incorporación de

profesionales se realizó a tiempo y esto les permitió continuar desarrollando sus actividades hasta la fecha, quizás con mayores o menores dificultades, pero siguen vigentes en el mercado dándoles continuidad por periodos más largos.

Discusión

En este trabajo final de grado se analiza si los procesos y herramientas de profesionalización son relevantes como dispositivos facilitadores de la gestión de las empresas de origen familiar, en particular respecto de la gestión interna de estas organizaciones en vista a su proyección en el tiempo y la extensión de su vida como tales a través de procedimientos que tiendan a la resolución de conflictos, incluido el no menor de la sucesión a las generaciones siguientes en la dirección de la compañía. Por tanto, el objetivo fundamental de esta investigación consiste en analizar la problemática de la falta de profesionalización, y la importancia de esta para evitar la muerte prematura de las empresas familiares.

La importancia de esta investigación radica en que considera a las empresas familiares como el motor esencial para el desarrollo de nuestras economías regionales y principales creadoras de empleo, y por tanto su supervivencia se constituye en primordial para el proceso social y económico del país. Además, estas deben afrontar conflictos propios de la globalización de los negocios y la dinámica de los cambios permanentes del entorno, a la vez que intentan resolver problemas relacionados con su estructura organizacional, los conflictos entre familiares y la falta de aplicación de un proceso sistemático de profesionalización de sus recursos humanos, entre otros, dificultando todo ello la continuidad de la empresa a través de las generaciones.

Un primer objetivo busca identificar si las empresas familiares aplican herramientas de profesionalización y qué importancia se les da. Se puede indicar que los motivos que ponen en peligro la continuidad de las empresas son los conflictos entre familiares y la falta de aplicación de herramientas de profesionalización, lo cual es congruente con el pensamiento de Corado Sánchez (2016), que establece que lo más beneficioso para la empresa es la aplicación de un protocolo como herramienta útil para la gestión de los negocios familiares. Y que a su vez tanto el protocolo como el proceso sucesorio son importantes para la continuidad de las empresas familiares.

Por otro lado, la sucesión también juega un rol muy importante en este tipo de empresas familiares, ya que suelen ayudar a evitar problemas en las tres etapas que tiene

la sucesión ellas son la pre-sucesión, la convivencia y la retirada. Luego del análisis llevado a cabo sobre esta etapa, en el cual se acostumbra a delegar el control de la compañía a las generaciones siguientes, se puede concluir en que el mayor problema es la negación a la planificación de la sucesión. Dicha negación es ejercida tanto por el fundador, como por los miembros de la familia.

Una de las mayores causas de dicha resistencia está dada por el profundo apego que tienen los fundadores con la empresa, es por esto que se les dificulta cada vez más la tarea de alejarse de éstas, lo cual genera que no puedan delegar las responsabilidades a los sucesores. Estos resultados confirman lo esperado y van en línea con Gómez Ibarra de la Mora (2016) quien establece que las empresas familiares tienen en su estructura una dureza en lo que respecta a los patrones de conducta, generando riesgos a causa de las tradiciones familiares y la constante reticencia al cambio.

Esta herramienta contiene medidas técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la continuidad de la empresa, en el supuesto que las empresas familiares tengan la opción de elegir la implementación de un protocolo o proceso sucesorio, es importante que se cuente con capacitación y asesoramiento externo para poder así subsistir en el tiempo.

Es frecuente que, en estas empresas, el proceso de toma de decisiones, la forma de dirigir y gestionar se realice de la misma manera por un periodo de tiempo amplio. Asimismo, de acuerdo con los autores Echezárraga y Martínez (2010) la ejecución de un consejo familiar puede ayudar a conversar y limitar roles que los individuos deben cumplir en cada uno de ellos. Generar armonía familiar, prevenir y solucionar problemas, instruir a los miembros de la familia en temas de la empresa.

En cuanto al segundo objetivo, se analiza en qué momento de la vida de las empresas familiares la falta de profesionalización es decisiva identificando que herramientas o acciones, decisiones podrían ser utilizadas o tomadas en cuenta, cabe destacar que se confirma que ninguna de las empresas seleccionadas contaba con herramientas para profesionalizarse. Como consecuencia a esto, la profesionalización como simple incorporación de especialistas a la empresa no es suficiente o no garantiza la sustentabilidad de esta.

Es necesario profesionalizar la empresa con sabiduría, es decir, que se hagan cargo de las tareas personas competentes y con excelente formación, ya sean familiares o no,

pero principalmente que comprendan la cultura y el funcionamiento de una empresa familiar, lo cual se coincide con el autor Goysueta Rivera (2013) quien determina que con la profesionalización de los procesos de gestión y la aplicación de modelos adecuados de gestión, la empresa puede eludir obstáculos, atravesar crisis y al mismo tiempo, garantizar la buena gestión, el funcionamiento y la continuidad de la empresa familiar.

Es importante resaltar que, las cinco empresas vivas, afirmaron que en los primeros dos años de vida fue totalmente importante para el negocio haber contado con instrumentos de gestión eficientes que evite y ayude a sobrellevar la empresa. Hoy siguen sosteniendo que hubiese sido adecuado tener herramientas de gestión como plan de contingencia que los ayude ante la pandemia COVID-19. Los gerentes de las empresas entrevistadas asumen su error de no aplicar esta herramienta, y hoy ante esta situación tienen la necesidad de contar con ella para poder resistir esta situación y no acarrear su empresa a la quiebra.

Un tercer objetivo estudia cómo afecta la falta de profesionalización de las empresas familiares del Neuquén en la economía local, analiza los principales problemas de estructura organizacional y la no capacitación de gerentes como de empleados. Luego de haber realizado un intensivo estudio sobre la caracterización de las empresas familiares, se puede decir que uno de los temas presentes es la falta de comunicación, en este tipo de empresas se identifica por ser muy informal y desprolija. Esto genera que los sujetos se enfrenten a situaciones confusas en donde no saben cómo reaccionar.

Otras de las dificultades son a causa de la poca o nula existencia de compromiso en establecer un organigrama de cargos y funciones por los miembros fundadores. Cuando las empresas ya han crecido lo suficiente y se han vuelto más complejas, se hace cada vez más necesaria las prácticas profesionalizadas y las estructuras de gobierno, y se exige aplicar con eficacia dichos conocimientos.

Incluso, se podrá decir que sería también muy útil lograr adquirir conocimientos de la importancia y el alcance de esta problemática en todas las áreas partícipes de una Empresa Familiar, de manera que cada una de estas no funcionen en forma aislada, sino más bien en equipo enriqueciendo de esta forma al trabajo, para lograr un mayor desarrollo económico.

Para tal fin, se deben considerar aspectos como:

Desde el Órgano de Gobierno: lograr reducir conflictos que se generan, estas surgen con la educación familiar y designación de tareas diferenciadas entre los miembros que integran a la empresa familiar como parte esencial para el éxito del proceso.

Desde lo Académico: favorece al desarrollo profesional mediante cursos de capacitación además de la incorporación de competencias emocionales en la nueva generación de profesionales. Muchas veces, los jóvenes profesionales que pasan a integrar cargos gerenciales no llegan a aplicar las práctica diarias a la que está expuesta una Empresa Familiar, que muchas veces confunde intereses empresariales con intereses personales o familiares.

Además sería de gran utilidad, que los planes de estudio de carreras universitarias trabajen también, además de aspectos teóricos que son sumamente necesarios, cuestiones relacionadas con la formación del estudiante en competencias emocionales que le permitan, una vez graduados, insertarse con éxito en empresas que requieren tanto de competencias formales como de otras para su conducción.

Desde el Ámbito Empresario: es necesario implementar un proceso de profesionalización sistematizado, con el sólo objetivo de posicionarse mejor en la empresa, y favorecer a la familia. Es un desafío que implica que el propietario defina áreas de funciones de los distintos participantes de la vida familiar en la vida empresarial, y viceversa. No resulta ser tarea fácil, pero se hace necesario a la hora de apostar a un proceso estructurado y organizado de formación profesional dentro del negocio familiar.

No sólo se debería evaluar las variables relacionadas con el costo económico de este proceso, sino también las capacidades para desempeñar un puesto, formación académica o técnica necesaria, capacidades emocionales requeridas para un rol dado, y las formas para obtener el mayor equilibrio posible entre la salud del negocio y de la familia que interactúa en él. Sobre todo, en las regiones más aisladas del país, donde muchas veces se complica más el acceso a las grandes poblaciones en busca de formación técnica o preparación profesional adecuada.

Siguiendo con este objetivo el cual consiste en observar la importancia que reviste la profesionalización y destacando que es una de las problemáticas específicas que denuncian distintos actores consultados a lo largo de este trabajo. La profesionalización en el área de los recursos humanos es constante, tanto para organizaciones de origen familiar, como para las más grandes y consolidadas. En todos los casos, se coincidió en

que la calidad de los recursos humanos con que cuentan las empresas no ayuda al éxito del negocio por la falta de capacitación tanto de los gerentes como empleados y familiares.

Estas buscan, además, resumir aquellos aspectos en los que se entiende que se debería trabajar, desde el rol que corresponda, con el fin de lograr un mayor desarrollo profesional en este tipo de empresas, que les asegure seguir aportando a la economía tanto regional como nacional, generando así el dinamismo necesario para el crecimiento nacional y el desarrollo social sustentable del que son directamente responsables.

Aunque uno de los casos puntuales que se constató en las Empresas Familiares entrevistadas fue no solo la falta de profesionalización, sino que esta además no contribuye a la supervivencia del núcleo familiar, ya que no ayuda a disminuir el grado de conflicto, aun cuando en general la voluntad de profesionalizar se manifiesta de la boca para afuera como una necesidad despectiva en estos tiempos, por sin dejar de reconocer que es una de las herramientas necesarias para crecer e insertarse en mercados más competitivos.

La Educación es una formación destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas de acuerdo con la cultura y las normas de convivencia de la sociedad a la que pertenecen. Por ello, retar a organizaciones profesionalizadas, puede ser un camino que admita no sólo lograr empresas familiares más competitivas, sino también, mejorar la sociedad donde se convive.

Cómo último objetivo se estudia la participación del contador público dentro de las empresas familiares y como colaboran en los procesos de la profesionalización y en la toma de decisiones, según estudios muestran que las empresas familiares no consideran viable o no tienen en cuenta la necesidad de recurrir a un asesoramiento externo que no sea familiar, por lo que se analiza se puede decir que las cinco empresas han requerido asesoramiento externo de abogados y contadores, pero algunos tuvieron en cuenta los asesoramientos de dichos profesionales, cada uno de los datos analizados muestran que el 60% siempre necesita el asesoramiento profesional, el 20% eventualmente ya que se resuelve dentro de la empresa y entre familiares, y el 20% restante nunca lo considero necesario.

Este análisis concuerda con lo dicho por Goysueta Rivera (2013) que un asesoramiento profesional ayuda en la toma de decisiones y colabora en los procesos de

profesionalización mejorando los conflictos internos como externos, generando en la empresa un buen clima laboral, ayudando a que estas perduren en el tiempo y sean competitivas en el mercado.

La presencia del asesor es fundamental ya que siempre la visión de un profesional interno y externo a la empresa es esencial para conseguir su crecimiento y profesionalización, sobre todo en una empresa familiar donde las relaciones de familia muchas veces se prevalecen ante conflictos o situaciones empresariales, que muchas veces se resignan, lo que sobrelleva a la desaparición de la empresa familiar y muchas se exponen a largos y costosos conflictos familiares; pudiendo lograr el trabajo en equipo.

A lo largo de esta investigación se ofreció conocimiento de herramientas a efectos de ser aplicadas por las empresas. Es por ello, que es necesario que estas empresas obtengan la creación y preparación de un protocolo familiar cuanto antes, asesorados por profesionales especializados para ello, y fundamentalmente para que existan reglas claras que los ordenen y deban respetar, que sean informadas y expresadas a cada miembro de la familia. También, se puede organizar todos los aspectos de la vida de una empresa familiar desde el inicio, logrando así un proceso de comunicación y responsabilidad de todos sus miembros; así como también la preparación del proceso sucesorio.

Tomando a las empresas bajo estudio y todos los descubrimientos de este trabajo, se puede decir que se entregan conocimientos respecto a los puntos más críticos que los dueños deben tener puestos los cinco sentidos a la hora de llevar adelante procesos de profesionalización exitosos, permitiendo identificar elementos que convienen ser tratados de forma especial y mantenidos bajo control.

Los resultados de este estudio tienen limitaciones que están basados en las ideas de los entrevistados y no en la medición del éxito en base a resultados concretos.

Una primera limitación es la referida al tamaño de la muestra analizada, debido a que es un segmento muy específico de empresas, y de allí la necesidad de extender los análisis a un mayor número de participantes, que permitan extraer conclusiones más generales respecto a la problemática bajo análisis.

La segunda limitación la falta de información a nivel local, casi no existen datos de las empresas y no hay nóminas disponibles que permitan realizar contactos más efectivos. Toda la investigación debió desarrollarse con informes de distintos niveles, provinciales, nacionales e internacionales.

Una tercera limitación es la ausencia de entrevistas a los empleados, familiares y no familiares, en busca de sus percepciones y vivencias en relación al clima y la cultura organizacional, y el impacto que estos aspectos tuvieron en el desarrollo y supervivencia de la empresa.

Del mismo modo hay limitaciones, también se presentan fortalezas en el estudio.

La primera fortaleza se relaciona con el tipo de investigación elegida. Se consiguió una perspectiva más extensa y profunda de la temática abordada al realizar indagaciones que facilitaron respuestas de mayor desarrollo.

En una segunda fortaleza del trabajo es explicitar que las empresas aun sin conocer las herramientas de profesionalización reconocen su valor e importancia para su supervivencia y progreso.

La tercera fortaleza del trabajo es que ofrece un estudio referido especialmente a empresas de la ciudad, centrado específicamente en este tipo de organizaciones y atendiendo a sus características particulares.

Como conclusión, puede afirmarse que a lo largo del trabajo de esta investigación se han encontrado diversas opiniones, puntos de vista, críticas y autocríticas, planteos y fundamentos expresados por los participantes entrevistados para este estudio, que son muchas veces coincidentes con los que surgen de la bibliografía consultada, y que han permitido ofrecer respuesta tanto al objetivos general como a los específicos diseñados para este trabajo.

Así, se puede afirmar que en los casos analizados resulta evidente que todas las empresas familiares comparten rasgos generales en las mismas etapas a lo largo de su vida. Pudo verificarse tanto en los casos de las empresas participantes en el presente trabajo, como en los casos de referencia consultados, y que han servido de base para el análisis de la problemática de la falta de profesionalización a partir de los resultados de las entrevistas mantenidas con personas relacionadas a este tipo de empresas (propietarios, empleados familiares o no familiares, asesores, etc.) publicado por otros autores.

En el mismo sentido, se puede resumir que en todo proceso de profesionalización planteado por las empresas estudiadas, no se trataron los diversos tipos de relación entre el dueño del capital y la mano de obra profesional en el trabajo diario del negocio y tampoco se aseguraron estados de convivencia de los dueños con los profesionales a cargo

de la operatoria. Sí se pudo confirmar que los entrevistados consideran necesaria la participación de terceros profesionales, competentes tanto técnica como emocionalmente, para subsistir y crecer como negocio.

En cuanto a los conflictos esenciales del proceso de profesionalización que se propuso comprobar de las entrevistas realizadas, surge una contradicción entre las opiniones de la dirección actual de las empresas y la de los profesionales académicos externos. La cuestión es el temor a perder poder que podrían sentir los propietarios al conceder parte del mismo a favor del tercero profesional en ciertas cuestiones operativas. Los entrevistados afirman que no es un tema que les preocupe seriamente, en tanto los profesionales con experiencia con esta clases de empresas indican que si perciben temor ante una posible pérdida de mando o de manejo de información, cuestión que a veces se les revela en privado. Quizás sea este el motivo de la inexistencia de procesos de profesionalización formales y sistemáticos comprobada por muchas empresas familiares pequeñas pero poderosas, sin dejar de mencionar que la cuestión de los costos de proceso pudiera jugar un rol importante aquí.

Por otro lado, se puede decir que en las empresas familiares analizadas es casi una constante la participación de familiares en puestos dentro de la organización. Generalmente son los propios hijos quienes aspiran a ocupar lugares de decisión o, aceptando el mandato familiar de continuidad de la empresa como parte de la familia argumentando que allí está su futuro. Ante este contexto, surge el temor de los propietarios de que un proceso de profesionalización entorpezca en la paz familiar. Profesionales externos que están capacitados técnica y emocionalmente para el puesto podrían enfrentarse a hijos o familiares con buena voluntad y portadores del apellido del dueño, pero sin la formación profesional o técnica ni la capacidad emocional necesaria para llevar adelante la empresa.

Muchos propietarios planean que la empresa familiar sea la fuente laboral para sus hijos que no asumirían otra opción profesional, asunto válido aunque no siempre esté justificada desde el punto de vista de las prácticas administrativas u organizacionales, y no siempre se ha consultado con la nueva generación si hacerse cargo de la empresa forma parte de sus verdaderos deseos y planes de futuro. A quienes están en la dirección del negocio suele surgirles el temor de no poder manejar este tipo de situaciones, y ante el

riesgo a lo desconocido no asumen responsabilidades y postergan toda toma de decisión sobre la sucesión.

Como corolario de estas conclusiones podría indicarse que destaca por su importancia la eficacia de la profesionalización de los recursos humanos como herramienta fundamental para la inserción de este tipo de empresas en mercados altamente competitivos y globalizados. Pero también, de los mismos testimonios nace la conclusión de que la incorporación de esta herramienta no ha sido, en ningún caso, suficiente para lograr los objetivos empresariales pretendidos, sino que es una herramienta más en el conjunto de medidas que cada una de las empresas estudiadas hubiesen debido acoger o realizar, de acuerdo a su contexto macroeconómico y social, nivel de relaciones, marco de competencia y capacidad de negociación con los mercados.

Sería de recomendar que, en una futuras investigaciones, se amplié la indagación acerca de los motivos por los que las personas dedicadas a la gestión de empresas familiares no diseñan desde una etapa temprana las herramientas que les permitirían un manejo eficiente y eficaz de situaciones que generan conflictos internos que luego suelen derivar en riesgos de finalización de la vida de la empresa, con los enormes perjuicios patrimoniales y sociales que ello implica. La realización de esta clase de investigaciones debería suceder en todas las provincias, dado que el comportamiento familiar difiere según las zonas geográficas y de acuerdo al entorno y a la disponibilidad de recursos del negocio. Además podría enriquecerse el conocimiento sobre otras cuestiones que hacen a la temática en trato, como las siguientes:

Investigar el rol de los familiares en la empresa, ya que continúan existiendo ciertas tradiciones que soportan la exclusión de estos en el ámbito empresarial.

Analizar previamente si los hijos de los dueños están o estarían dispuestos a asumir responsabilidades para el manejo de la empresa a futuro, ya que muchos no son consultados sino que el padre lo da por sentado que van aceptar el puesto.

Determinar de qué modo y paulatino involucramiento de las nuevas generaciones promueve una sucesión menos traumática tanto para la empresa en su conjunto como para las familias y el personal, ya que al pasar de una generación a otras se producen cambios, debido a que las sucesiones generacionales traen la implementación de nuevas tecnologías y nuevas ideologías para su empresa.

Otra cuestión importante a considerar para futuras investigaciones son la aplicación de los procesos de profesionalización sobre los problemas que impiden a una empresa familiar, sea micro, pequeña o mediana empresa, a alcanzar la profesionalización y abarcar organizaciones que se dediquen a diversos rubros, además quedara demostrado los beneficios de la profesionalización de las empresas son superiores en aquellos casos en los que la misma escasea o es prácticamente nula. Es por ello que recomendamos llevar adelante estos procesos que son importantes para que acompañen el crecimiento, el desarrollo y los objetivos de las organizaciones, favoreciendo su horizonte futuro y mejorando las condiciones para afrontar las situaciones inesperadas e insertarse en un mundo en constante cambio.

Analizar las ventajas y desventajas que tiene una empresa familiar al invertir acciones en el mercado bursátil, puede ser un paso significativo en el desarrollo de una empresa familiar, y es una manera positiva para conseguir el financiamiento necesario para el desarrollo de nuevos propósitos que impulsan al crecimiento del negocio.

En resumen, al existir poca disponibilidad de estudios relacionados con los diversos y complejos aspectos que hacen a la vida de este particular tipo de organizaciones, se percibe un enorme campo en el que sustentar análisis que permitan enriquecer su conocimiento y realizar aportes significativos desde diversas disciplinas, que proveerían una mayor comprensión acerca de sus reales necesidades, y a partir de ello ofrecer ayuda relevante para su sano crecimiento y mejorar las expectativas de continuidad de estas empresas.

Referencias

- Antognolli, S., Gallo, G. P., Bazan, R., Gonzalez Unzueta, C., Girón, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas Familiares: buenas prácticas en Argentina: Resultados de programas de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro*. Córdoba: Paragraph S.A. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13064>
- Aranda Ontiveros, J. J., Oreza Pacheco, W. d., Solorzano Díaz, M., y Madero Llanes, J. E. (27 de agosto de 2015). Criterios de conceptualización de la empresa familiar. *3 C Empresas, IV(3)*, 199.

- Arenas Cardona, H. A., y Rico Balvin, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Barrantes Santos, F. E., y Hurtado Pérez, W. E. (2017). Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la PyME en El Perú: Empresas familiares del sector manufactura. Perú, lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2677>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2011). *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación* (segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Corado Sánchez, L. A. (2016). Protocolo familiar como herramienta de gestión. *Relidad Empresarial*, 1, 5-12. doi:<https://doi.org/10.5377/reuca.v0i1.5876>
- Echezárraga, J. M., y Martínez, J. (2010). *Empresas Familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito* (Granicas S.A. ed.). Buenos Aires: Granicas S.A.
- Gómez Ibarra de la Mora, E. (2016). *De empresa familiar a familia empresarial reflexiones*. Guadalajara: Impre-jal S.A.
- Goysueta Rivera, S. I. (1 de Abril de 2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. 87-132. Cochabamba: Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci_arttext
- Hernández Fernández, L., Portillo Medina, R., Romero Borre, J., y Hernández Chacín, A. (2015). Gobierno corporativo y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. (U. y Praxis, Ed.) (20), 116-135.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1591401137&Sig>
- Loera Reynoso Monzerrat, B. (2016). *Diagnóstico del nivel de profesionalización en la gestión de las empresas familiares pertenecientes a la Asociación de comerciantes de material y equipo eléctrico de Jalisco*. Universidad de Guadalajara, CUCEA. Jalisco: Gestión sectorial sustentable.

- Noguera, M. (2017). En busca del éxito empresarial, la armonía familiar y la trascendencia generacional . Buenos Aires. Obtenido de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11175>
- Paladino, M. (2017). *De la empresa familiar a la familia empresario*. Madrid: LID .
- Perez Téran, J. A., y Ramos Zamora, C. (22 de Junio de 2018). Implementación de un plan de contingencia para el transporte de concentrado de cobre en la ruta minera yanacocha- lima, 2017. *Universidad privada del Norte*. lima, pero. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11537/13545>
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El protocolo familiar ¿si o no?* (I. I. Murill, Ed.) España: Instituto Internacional Bravo Murill.
- Sumario. (29 de Julio de 2015). PYME Espacio came. *Espacio Came*(25), págs. 1-11. Obtenido de http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf
- Tames Gaona, L. L., Ruíz Díaz, F. M., y Muñoz Peña, K. A. (2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa*. Universidad Autónoma de Coahuila- Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte. mexico: Red Internacional de investigadores de competitividad.
- Tápies, J. (2018). *Empresa familiar: 30 años de preguntas con respuesta*. barcelona: paradigma barcelona.

Anexos

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 _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____

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

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____ . He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

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

Nombre del Participante	Firma del Participante	Fecha
-------------------------	------------------------	-------

Anexo II: entrevista

A continuación, se presenta preguntas con opción de respuesta preestablecidas, elija con una cruz las respuestas CORRECTAS, (en algunas, se puede indicar más de una opción). **Entrevistas:**

1. ¿En qué año empezó a funcionar la empresa?
2. ¿Quién fue el fundador de la empresa?
3. ¿Cuántos propietarios tiene actualmente la empresa? ¿Son todos familiares?
4. ¿Cuál es el rubro de la empresa?
5. ¿Dónde se encuentra ubicada la empresa?
6. ¿Con cuantas sucursales cuenta?

7. ¿Cuáles son las herramientas que tiene la empresa para competir en el mercado?
8. ¿Cómo se encuentra la empresa en la actualidad?
9. ¿Qué hubiesen cambiado internamente en la empresa? ¿Por qué?
10. ¿Existen socios familiares que no trabajan en la empresa?
11. ¿Existen socios no familiares que trabajan en la empresa?
12. ¿Cuántos de los empleados son miembros de la familia?
13. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros parientes?
14. ¿El mecanismo de colaboradores miembros de la familia responden a las necesidades propias de la organización?
15. ¿Los miembros de la familia que trabajan en la empresa pueden disponer libremente del tiempo y tomar decisiones sobre sus responsabilidades?
16. ¿Se evalúa y remunera a cada miembro según su trabajo o se tiene en cuenta el hecho de que pertenece a la familia?
17. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

En caso de responder SI.

- a. ¿Cuándo y quien lo confecciono?
- b. ¿Se respeta el organigrama?

En caso de responder NO

- a. ¿Piensan realizar uno?
18. ¿La empresa cuenta con un directorio?
19. ¿Cómo está compuesto el directorio?

Solo miembros de la familia	
Empleados	
Asesores externos	
Otros	

20. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas con la actividad de la empresa?
21. En caso de no estar esa persona disponible, ¿Quién las toma?
22. ¿Cómo evalúan al líder?
23. ¿Cómo se comunican los integrantes de la empresa desde los niveles inferiores con los superiores?
24. ¿Las comunicaciones son principalmente formales o informales? ¿Cómo se realizan?

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

26. ¿La empresa cuenta con un protocolo o normas para la empresa y la familia?

En caso de responder SI.

a. ¿En qué año fue redactado?

b. ¿Lo diseñaron los miembros de la familia o recibieron asistencia de algún experto?

En caso de responder NO.

a. ¿Tienen pensado contar con un protocolo en el futuro?

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

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

28. ¿Los miembros de una familia actúan de la misma manera y bajo los mismos patrones tanto en la familia como en la empresa?

29. ¿Cómo afecta el manejo de las relaciones familiares con el compromiso de sus colaboradores?

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

31. ¿Qué miembro de la familia conoce mejor a la empresa en este momento?

32. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?

Si	
No	

33. Si existieron sucesiones anteriores, ¿Cómo y cuándo se realizaron?

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

35. ¿En qué fase de la vida de su empresa la falta de un manual de procedimientos de gestión sucesoria fue decisiva?

Introducción	
Crecimiento	
Madurez	
Declive	

36. ¿Cómo se seleccionó al sucesor?
37. ¿Cómo se seleccionaría al próximo sucesor?
38. ¿Cuáles son los grupos externos que tienen relación con la empresa?

Proveedores	
Consultores	
Profesionales	
Otros	

39. ¿Qué colaboración presta a la empresa el Contador externo?
40. ¿Qué tan importante es la opinión de un asesor externo para la toma de decisiones en la empresa?
41. ¿Cuáles son los requisitos en materia de educación que se deben exigir para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa? ¿y para uno no familiar?
42. ¿Hacen cursos de capacitación para los jefes y empleados? ¿Cuáles?
43. ¿Son todos profesionales?
44. ¿Creen que la profesionalización es importante? ¿Por qué?