

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

¿La falta de profesionalización lleva al cierre prematuro de las empresas familiares?

Does the lack of professionalization lead to the premature death of family businesses?

Autor: Martinez Benitez Augusto Antonio

DNI: 36.468.600

Legajo: VCPB20351

Director de TFG: Ferreiro Juan Esteban

Ciudad de Corrientes, Provincia de Corrientes

Argentina, Julio de 2020

Índice

Resumen.....	2
Abstract	2
Introducción	4
Métodos.....	13
<i>Diseño</i>	13
<i>Participantes</i>	14
<i>Instrumentos.....</i>	16
<i>Análisis de datos</i>	16
Resultados.....	17
<i>Impacto de las empresas familiares en el mercado local.....</i>	17
<i>Fases de la vida de la empresa familiar donde la falta de protocolos y herramientas fueron decisivas.....</i>	18
<i>Empleo de herramientas de profesionalización e importancia dada por las empresas familiares.....</i>	18
<i>Rol del contador público en el proceso de profesionalización de la gestión de una empresa familiar.....</i>	19
Discusión.....	20
Anexo I.....	27
<i>Consentimiento Informado para Participantes de Investigación</i>	27
Anexo II	29
<i>Entrevista.....</i>	29

Resumen

La investigación se enfocó en analizar si la falta de profesionalización en los miembros de las empresas familiares fue causal de problemas de gestión y hasta el cierre prematura de las mismas. La muestra estuvo compuesta por cinco empresas familiares de la provincia de Corrientes. La investigación fue de alcance explicativa, se intentaron establecer las causas de si la profesionalización en las empresas familiares, o la falta de la misma resultó importante para la supervivencia de dichas empresas. Los resultados establecieron que la profesionalización de los miembros de la empresa fue crucial en algún momento de la vida de ésta, se puede decir que los vínculos entre los socios son estables, aunque muchas veces se tornan un problema para el logro de una gestión exitosa y perdurable a lo largo de la vida de la empresa. Muchos son los problemas, que según los socios dificultan la gestión de la empresa como ser los intereses personales, o decisiones en torno al poder y el mando, el miedo al cambio, la sucesión, entre otras, no obstante se puede observar que la profesionalización de los miembros de las empresas familiares es un procedimiento adecuado para la disminución de los índices de fracasos que se enfrentan normalmente este tipo de empresas, ya que la falta de la misma lleva al cierre prematuro de la misma.

“Palabras claves: Administración, gestión, empresa.”

Abstract

The researched was focused on analyzing whether the lack of professionalization in the members of family businesses was the cause of their premature death. The sample was made up of five family companies from the province of Corrientes. The investigation was explanatory in scope, an attempt was made to establish the reasons why professionalization in family businesses, or the lack thereof, was important for the survival of these companies. The results established the professionalization of the members of the company was crucial at some point in the life of the company, it can be said that in family SMEs the bonds between partners are stable, although many times they turn into a problem for achievement of a successful and lasting management throughout the life of the company. There are many problems, as they make it difficult to manage, such as personal interests, power in decision-making, fear of change, succession, among others; however, it can be seen that the professionalization of family business members is an adequate procedure to reduce the failure rates that this type of business normally faces, since the lack of it leads to the premature closure of the same.

“Keywords: Administration, management, Business.”

Introducción

Las empresas familiares tienen un gran impacto en la economía de la Argentina, ya que el 90% de las empresas constituidas en nuestro país son familiares, generando así un 70% del empleo privado, y aportando aproximadamente un 68% del PBI (Quilici, 2018). Este comportamiento se puede visualizar en casi todas las economías de Latinoamérica y del mundo.

Gaona Tamez, Ruiz Díaz, y Muñoz Peña (2017) expresan:

Actualmente estas organizaciones se enfrentan a importantes retos, uno de ellos es derivado de la esfera externa, que guarda relación con el proceso de globalización, el cual exige a las empresas un mayor nivel de competitividad; y, por otro lado, otro propiciado de su dinámica interna, como lo es lograr el balance entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia. Aunado a lo anterior, considerar que la tasa de mortalidad de este tipo de organizaciones es muy elevada, en donde solo tres de cada diez superan el traspaso generacional de la primera a la segunda generación y, únicamente una de cada diez llega a manos de la tercera generación. (p.1397)

Se puede decir que a lo largo de la vida de las empresas atraviesan por diferentes crisis o problemas, que muchas veces las lleva hasta su cierre, de los cuales las empresas familiares o pymes familiares no se encuentran exentas. Uno de los problemas más común, pero así también peligroso es la falta de profesionalización de los miembros de la misma. En la mayoría de los casos estos problemas están dados más por diferencias o disidencias familiares que a problemas de índoles empresariales (Pavón, 2019).

Pavón (2019) afirma que:

Organizar a la familia en su relación con la empresa, canalizando los intereses e inquietudes de los familiares hacia foros adecuados, sin alterar

la estrategia de la organización, es una necesidad imperiosa si se pretende que el proyecto tenga una continuidad. Esto se consigue a través de la profesionalización de la empresa familiar. (p.1)

La profesionalización, no es sólo la incorporación de profesionales a la empresa sino un cambio en los procedimientos dentro de la misma, ya sea en la forma de la toma de decisiones como en los procedimientos para llevar a cabo las tareas para lograr los diferentes objetivos.

Este gran problema que agobia a las mayorías de las empresas familiares, la falta de profesionalización, no son tenidas en cuenta en la mayoría de los casos por los socios o miembros de las empresas familiares, ya sea por falta de interés o simplemente por falta de conocimiento en el tema. Los miembros deben conocer bien los beneficios y las contras de la implementación de la profesionalización, para que el mismo sea de utilidad para la competitividad y la vida de la misma dentro de los mercados (Pavón, 2019).

Para Borda (2015) “los procesos de gestión son la mayor falencia de la empresa familiar, resultaría apropiado afirmar que la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente” (p.71). Pavón (2019) también menciona el por qué es beneficioso la implementación de la profesionalización de los miembros de la empresa familiar y aclara “La principal razón que podemos argumentar para profesionalizar una empresa familiar es la necesidad de mantener su capacidad competitiva, y esto está por encima de los personalismos familiares” y aclara que el crecimiento de la misma conlleva a una mayor capacidad de gestión, y, por lo tanto, implicaría la necesidad de los especialistas necesarios.

Según Pavón (2019) del principal motivo se desprenden algunas otras, como ser:

Contar con personas adecuadas a cada sector, que las mismas no tengan que tener relación con los miembros de la familia empresaria, para complementar la dirección de cada uno de los departamentos.

Una variación en la forma de conducción, entre otros.

Gaona Tamez, Ruiz Diaz, y Muñoz Peña (2017) también explican sobre las razones por las cuales las empresas familiares deben profesionalizarse, y nombran 3 motivos:

*Ausencia en los miembros de la familia de capacidad para la gestión del negocio. A medida que las empresas familiares crecen, deben ser más hábiles en las áreas financiera, contable y de marketing, por lo general los miembros de las familias carecen de ellas, razón por lo que se requiere personal externo en la empresa.

*Una segunda es que también se profesionaliza el negocio cuando la gerencia puede cambiar las normas y valores de las operaciones del negocio. En este sentido, se hace necesaria la presencia de estos profesionales externos si los valores familiares crean conflictos empresariales afectando a la rentabilidad y eficiencia de la empresa familiar.

*La tercera de las razones por las que la empresa se plantea la profesionalización es para la elección del líder que dirigirá la compañía una vez transcurra con éxito el traspaso generacional. Es en este caso cuando puede ocurrir que dicho profesional no familiar se introduzca en la firma con dos fines: el primero sería para ayudar en la transición al futuro líder, que ocupará el cargo del fundador, y el segundo, ocupar el puesto de dicho fundador si éste último cree que no existe en la empresa ningún miembro familiar que pueda llevar a cabo las funciones que él realizaba.

La profesionalización es un proceso de cambio o transformación por el que debe transcurrir toda empresa familiar que intente desarrollar o aumentar su capacidad de

competición (Pavón, 2019). Esto implica un cambio en la mentalidad en cada uno de los elementos de la organización (Belausteguigoitia, 2004). Para que dicha transformación se efectiva, es muy importante que todos los miembros de la organización estén de acuerdo y se comprometan a la realización del mismo.

La profesionalización que conviene recibir a los miembros que conforman la empresa familiar, puede ser de dos tipos: Interno, donde el padre fundador toma la decisión de incrementar sus conocimientos, puesto que éstos no cubren el dominio de todas las actividades de la empresa. Este mismo conocimiento se intentará inculcar y transmitir hacia todos los niveles de la organización. Externa, que consiste en conformar y atraer personal externo conocedor de las áreas necesarias para mejorar los procesos y la estructura empresarial (Rueda, 2011).

La profesionalización es esencial para cumplir con eficacia y éxito un cambio generacional, ya que el mismo minimiza los niveles de conflictos entre los miembros de las empresas familiares, convirtiéndose en un proceso que puede lograr que en el futuro se alcance los objetivos planteados, aún en ausencia de los mismos propietarios (Rueda Galvis, 2011).

Al ser la profesionalización un proceso, el mismo se divide en fases, Gaona Tamez, Ruiz Diaz, y Muñoz Peña (2017) hablan de tres fases de profesionalización de la empresa familiar y las explican de la siguiente forma:

Esta primera fase inicia con el aprendizaje familiar de los primeros años, la misma se ven limitadas por el negocio, una formación universitaria y la implementación de la misma en la empresa.

La segunda fase es la integración de profesionales en la dirección de la empresa que no estén vinculados con la familia.

Y la tercera y última fase hace referencia según Tamez, Ruiz Diaz, y Muñoz Peña (2017) “a que la profesionalización ayuda en la problemática específica de las empresas familiares ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto” (p.1404).

Rueda Galvis (2011) agrega “en un mundo actual dominado por la globalización de los mercados y permanente estado de crisis, la profesionalización de la empresa familiar resulta ser una asignatura que más temprano que tarde tendrá que validar la organización para permanecer” (p.16).

Una empresa familiar es una organización en la cual el gobierno, la administración, la dirección y el control están a cargo de los miembros de una familia.

Para que una empresa pueda ser considerada como familiar debe cumplir con algunos requisitos según lo aclara Treviño (2010):

*Que más del 50% de las acciones de la sociedad correspondan a la familia.

*Los miembros de la familia deben tener participación en la gestión y administración de la empresa.

*Que haya un interés por suceder la empresa a las nuevas generaciones.

*Que haya un interés en los miembros de las nuevas generaciones por continuar con la empresa.

*Que aporten los conocimientos a las siguientes generaciones.

A la empresa familiar se la puede clasificar de varias formas. La más común es la que alude a la etapa generacional o grado generacional, por la que transcurre la empresa, se pueden clasificar en empresas de primera generación, se dice que son aquellas que están representadas por un solo empresario; continuando tenemos las de segunda generación, generalmente son aquellas empresas desarrolladas por hermanos; y luego

alegamos que, a partir de la tercera generación, se habla más de empresas desarrolladas por una sociedad de primos. No obstante, este tipo de clasificación es muy general y puede acontecer que, en verdad, no se dé de esta manera, ya que por ejemplo si la empresa empieza con una sociedad de hermanos o primos, no se cumpliría con estas condiciones, o simplemente, en el caso de las sucesiones donde la sociedad o empresa queda a un único hijo, segunda generación, se contemplaría que la dirección, el control y la representación estaría dada por una sola persona, como sucede en la primera generación. No obstante, esta es una de las clasificaciones más utilizadas por muchos autores (Pastor, 2019).

Otro tipo de clasificación según Borda (2015), pueden estar dada por:

*La sociodemográfica: hay que entender que las empresas familiares, son por sobre todo Empresas, es así que, pueden clasificarse como tales, según el tamaño pueden ser PyMES o grandes empresas, según su ámbito geográfico pueden ser locales Nacionales, multinacionales, etc., según sus formas jurídicas, entre otras.

Las ventajas que tienen las empresas familiares son variadas como ser, según Pastor (2019):

*Altas tasas de reinversión de beneficios, la mayoría de las ganancias son colocadas para el mantenimiento y crecimiento de la empresa.

*Orientación a largo plazo: los miembros de las empresas familiares apuntan a perdurar en un futuro y transmitirla de generación en generación.

Borda (2015) también agrega a esta lista de ventajas a la flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero, es una gran ventaja competitiva y la misma conduce a sus miembros a realizar una inversión en el tiempo y en el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios.

Así como se habló de ventajas, las empresas familiares poseen también algunas desventajas, peligros o debilidades. Podemos citar algunas como ser falta de conocimientos o profesionalización en la gestión de la empresa, disidencias familiares, temor al financiamiento externo (Pastor , 2019), la rigidez en las tomas de decisiones, la sucesión, y los desafíos comerciales (Borda, 2015) son algunas de las más importantes.

Por lo comentado anteriormente sobre las clasificaciones de las empresas familiares, se puede decir que las mismas se pueden clasificar según sus tamaños, las mismas pueden ser PyME (Pequeña y Mediana Empresas). Las mayorías de las empresas familiares corresponden a este tipo de clasificación.

Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de los estos sectores de la economía, como ser, comercial, agropecuaria, de servicio, industria o minería (AFIP, 2020).

Las PyMEs son fuente importante para el desarrollo de los países, aportando para el desarrollo y el crecimiento de la economía, y la Argentina no se excluye de esto.

Para que una empresa sea Pyme, debe estar dentro de los parámetros establecidos por la Agencia Federal de Ingresos Públicos (AFIP), los mismo son:

Tabla 1: *Categorías de PyMEs por ventas anuales y según actividad.*

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana - Tramo 1	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Mediana - Tramo 2	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

Fuente: AFIP (2020)

Tabla 2: *Categorías de PyMEs según su personal ocupado.*

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana - Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana - Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: AFIP (2020)

Las PyMEs argentinas presentan ciertos rasgos que definen una pauta que se logra mantener a lo largo del tiempo. Pastor (2019) indica que algunas de ellas son:

*Las PyMEs generalmente son creadas y administradas por los miembros de una familia, se puede decir que las PyMEs en la Argentina son empresas familiares en su mayoría.

*Las mayorías de las PyMEs industriales no son nuevas, es decir que vienen con vasto conocimiento acerca del mercado.

*La mayoría de los empresarios que llevan a cabo una PyME, tienen un grado alto de aprendizaje, conocimiento y tienen una vasta experiencia en empresas.

*Son unas de las fuentes más grande del trabajo privado en la Argentina.

*Las tomas de decisiones en las PyMEs están centralizadas en el dueño de la empresa.

*Las PyMEs están normalmente dedicadas al mercado interno, y antes las crisis son capaces de ampliar su variedad de productos o servicios.

Como toda forma de empresa las PyMEs presentan virtudes como ser dinámica, novedoso, creativas e innovadoras, son altas empleadoras de mano de obras, son diversificadas, contribuyen al crecimiento y desarrollo del Estado a través de sus impuestos o aportes al fisco y contribuyen a la productividad global (Pastor , 2019).

Así como presentan virtudes, también presentan debilidades, como ser alta tasa de mortalidad, son susceptibles a cambios negativos y bruscos, no cuentan con mucha información, tienen una capacidad productiva muy limitada, no poseen avances tecnológicos que debido a la globalización mundial se termina convirtiendo en una debilidad (Pastor , 2019). Y un punto muy importante que representa un riesgo y una debilidad muy grande es la falta de profesionalización de los miembros de las Pymes en la organización, administración y control, que, sumándose a la falta de financiación propia, entre otras podría causar el cierre prematuro de estos tipos de organizaciones.

Por todo lo demostrado anteriormente, el problema a investigar en este trabajo está enfocado en entender si la falta de profesionalización es un factor primordial que afecta al cierre prematuro de las empresas familiares de la provincia de Corrientes en la actualidad. De este planteo surgen como interrogantes: ¿La profesionalización de las empresas familiares influyen directamente en la vida de la misma?, ¿En qué fase de la vida de las empresas familiares se ve la falta de profesionalización?, ¿Qué métodos, herramientas, procedimientos se podrían utilizar para profesionalizar una empresa familiar?, ¿Cómo un contador público puede contribuir al proceso de profesionalización?

Por lo expuesto con anterioridad se plantea el siguiente objetivo general:

*Establecer la importancia de la falta de profesionalización en los problemas de gestión e incluso en el cierre prematuro de las empresas familiares de la ciudad de Corrientes en el año 2020.

Del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

*Reconocer el impacto de las empresas familiares en la economía local.

*Identificar en qué fase de la vida de la empresa familiar la falta de un protocolo familiar fue decisiva, identificando que herramientas podrían haber sido utilizadas.

*Conocer si las empresas familiares emplearon herramientas de profesionalización, tales como protocolo familiar u órganos de gobierno corporativo o similar, y qué importancia les adjudicaron a estas herramientas antes de morir prematuramente o ante un problema de gestión.

*Indagar como un contador público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión de una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta fue de alcance explicativa, se intentaron establecer las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si la profesionalización de las empresas familiares (o la falta de la misma) resultó importante para la supervivencia de dichas empresas en la ciudad de Corrientes.

El enfoque fue cualitativo buscando la posibilidad de llevar a cabo una investigación más íntegra 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 la totalidad de emprendedores y empresas familiares de la ciudad de Corrientes.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de pymes familiares de la ciudad, y apenas se obtuvo un caso que podía utilizarse, el mismo se utilizó.

La muestra estuvo conformada por empresas familiares de la provincia de Corrientes, 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).

Las empresas que participaron de la investigación fueron:

*Hotel Italia: Empresa familiar, ubicada en la ciudad de Esquina, provincia de Corrientes, inaugurada hace muchos años por los bisabuelos de la última generación, el mismo había cerrado por falta de cuidado del mismo. Lo reabren E.M., en el año 2010, quien es el principal socio, junto a sus hermanos y sus padres, trabajaban 2 generaciones. La empresa se dedicaba a la actividad hotelera, con inclusión de la actividad de paseos náuticos y de pesca. Ubicada en el centro de la ciudad, frente a la plaza principal, era una de las empresas más antigua de Esquina. Dura alrededor de 5 años, donde atraviesan diferentes problemas económicos y familiares que lo llevan nuevamente al cierre en el año 2015. El hotel no contaba con una estructura organizacional ordenada.

*Estación de Servicio LT: Empresa que abrió en el año 2015 que tuvo como actividad principal la distribución al por menor y al por mayor de combustible y lubricantes, la inicio una familia que ya estuvo dentro del mercado de las estaciones de servicios. Los socios eran dos hermanos donde uno de ellos manejaba la administración

de la estación de servicio propiamente dicha, una hermana y su marido estaban a cargo del shop, y además tercerizaban la sección de gomería y mecánica. también formaban parte los hijos de cada uno de los hermanos haciendo diversas tareas de administración en general, trabajaban dos generaciones, la empresa duró 2 años.

*Panadería La Embrujada de Tacuarí S.R.L: Empresa que abre en el año 2012, los socios fueron R.M., quien ya estuvo en la industria panadera por varios años, y era el principal socio junto a su hija, los mismos llevaban adelante la administración de la empresa, sus otros hijos y sus nietos, quienes eran lo que se encontraban a cargo de la elaboración y distribución, trabajaban en ella 3 generaciones, esta empresa familiar duró 3 años en el mercado, hasta que cerró en el año 2015.

*Restaurant Irupé Plaza: Abrió en el año 2012, como anexo al hotel de turismo de la ciudad de Esquina, Provincia de Corrientes, la misma estaba conformada por un matrimonio junto a sus hijos, quienes se encargaban de la administración general de la empresa y su control, también trabajaron en ella los hermanos de los propietarios, quienes se encontraban a cargo del RR.HH., la empresa cerró en el 2015.

*Farmacia S.A.: Abrió en el año 2005 por el sr. E.L.M., en la ciudad de Corrientes Capital, su actividad principal era la venta al por menor de medicamentos e insumos médicos y tenía anexado la actividad de kiosco, la sociedad la conformaron también sus hijos, su esposa y las hermanas de la misma. La administración estaba a cargo únicamente por el sr. E.L.M., quién era el principal socio, dicha empresa no contaba con un organigrama ni con una estructura organizada que pueda disminuir los riesgos de crisis, cierra en el año 2010.

Instrumentos

Se contactó a las cámaras empresarias de la provincia, entes bancarios, estudio contables y grupos cercanos para intentar conseguir los contactos de titulares de empresas familiares que hayan dejado de existir.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos y entrevistas en profundidad para recopilar la información. Las entrevistas (Anexo II) cuentan con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructurada, elaborada con anterioridad. Dicha entrevista se envió con anterioridad a cada uno de los titulares de la empresa, para luego realizar una entrevista telefónica, para así ampliar y profundizar cada punto estratégico para un mayor acercamiento a la realización de los objetivos antes propuesto, estas llamadas fueron grabadas y posteriormente transcrita, para lograr una mejor comprensión.

Análisis de datos

Se transcribieron la totalidad de las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes para luego agrupar los datos y realizar su posterior análisis.

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general para presentar una breve historia de la empresa 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.

Se comparó la información obtenida en cada caso observando en cuales se responde a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos.

Resultados

Impacto de las empresas familiares en el mercado local.

Se obtuvo información de diferentes entes gubernamentales y privados, con el fin de conocer el impacto económico que tienen las empresas familiares en el mercado local.

En la Argentina se calcula que aproximadamente entre el 80% y 90% de las empresas que se encuentran en el país son familiares, y la misma denota en el impacto en la generación de empleo en el país, aclara Tuma (2019). En la provincia de Corrientes, se encuentran activas 609.393 empresas, según se observan en los datos oficiales Ministerio de la Producción (2017), de los cuales el 90% son familiares y en la mayoría de los casos las relaciones laborales están dadas de manera informal (Diario el Litoral, 2015).

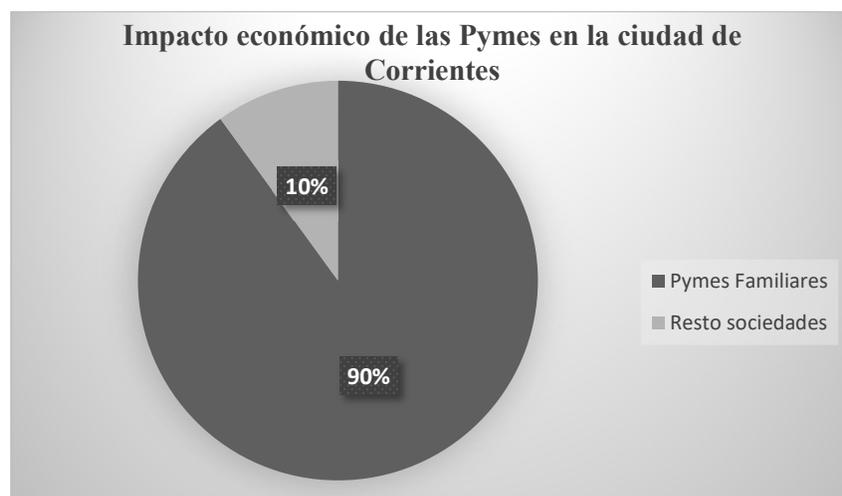


Figura 1: Impacto económico de las Pymes en la ciudad de Corrientes. Fuente: Elaboración propia. En base a datos recabados por trabajo realizado por la Universidad Nacional del Nordeste (Diario el Litoral, 2015).

Fases de la vida de la empresa familiar donde la falta de protocolos y herramientas fueron decisivas.

Los cinco entrevistados demostraron conocimientos básicos sobre las herramientas y procedimientos o protocolos, y la etapa donde fueron decisivas.

Tabla 3: *Protocolos, herramientas y etapas donde fueron decisivas.*

Participantes	Herramientas y protocolos	Etapas
Hotel Italia	* Designación de autoridades. * Elaboración de un organigrama. * Distribución de dividendos.	Inicio
Estación de Servicio LT	* Políticas para la toma de decisiones. * Manual de procedimientos. * Distribución de dividendos.	Inicio y crecimiento
Panadería la Embrujada de Tacuari S.R.L	* Elaboración de un Organigrama. * Análisis FODA. * Manual de procedimientos. * Elaboración de un órgano de control.	Crecimiento
Restaurant Irupé Plaza	* Elaboración de un organigrama. * Planeación o manual de Procedimientos.	Inicio
Farmacia Santa Ana de los Guácaras S.C.S.	* Manual de tareas. * Estudio del mercado. * Implementación de reuniones o asambleas.	Inicio

Fuente: Elaboración propia

Empleo de herramientas de profesionalización e importancia dada por las empresas familiares.

Las cinco empresas dieron consentimiento que todas las herramientas de profesionalización, como ser protocolos, órganos de gobiernos, políticas, manuales de funcionamiento, organigramas, etc., son de elevada importancia y, que, pueden en la mayoría de los casos solucionar los problemas que suscitan en la misma, y, dadas las circunstancias familiares y la falta de interés durante el inicio de la empresa, no se emplean correctamente o directamente no se las emplean. Y que la utilización de la misma hubo significado la continuidad y el crecimiento de las mismas.



Figura 2: Grado de importancia que le adjudicaron a las herramientas de profesionalización. Fuente: Elaboración propia.

Rol del contador público en el proceso de profesionalización de la gestión de una empresa familiar.

Tabla 4: Asesoramiento de contadores públicos

Participantes	Contaban con Asesoramiento	Cuestiones que podría contribuir un Contador Público	Pensó en incorporar un Profesional
Hotel Italia	Contaba con asesoramiento externo solo liquidación de impuestos.	Estrategias ante dificultades de diferentes índoles, asesoramiento fiscal, elaboración de manuales de control.	Se pensó cuando la empresa estaba en su última etapa.
Estación de Servicio LT	Contaba con asesores internos y externos, que abarcaban desde liquidación de impuestos hasta estrategias para toma de decisiones	Participación en tomas de decisiones, plantear estrategias, planes de contingencias, participación de diferentes controles que abarque todos los aspectos administrativos y comerciales.	Se pensó desde un principio y se los incorporó en la parte administrativa y como nexos al estudio contable externo.
Panadería La Embujada de Tacuarí	Contaba con asesoramiento externo solo liquidación de impuestos y liquidación de sueldos.	Planeamiento de estrategias financieras, impositivas.	Se planteó al principio de la empresa, pero por diferentes opiniones no se incorporó.
Restaurant Irupe Plaza	Contaba con asesoramiento externo solo liquidación de impuestos	Controles en todos sectores de la empresa, estrategias comerciales, participación en toma de decisiones.	Se vio la necesidad cuando los problemas ya estaban destinando al cierre a la empresa

Farmacia Santa Ana de los Guácaras	Contaba con asesoramiento externo solo liquidación de impuestos y liquidación de sueldos.	Planear estrategias que ayuden al financiamiento tanto interno como externo, planeamiento financiero, controles diversos, que participen en tomas de decisiones	No se vio como alternativa.
------------------------------------	---	---	-----------------------------

Fuente: Elaboración propia

Discusión

El objetivo general del trabajo de investigación fue establecer la importancia de la falta de profesionalización en los problemas de gestión e incluso en el cierre prematuro de las empresas familiares de la ciudad de Corrientes en el año 2020. Cabe mencionar que no se realizaron estudios previos vinculados con el tema en la región y siendo la misma el primer trabajo de investigación que analiza el impacto de la falta de profesionalización en las empresas familiares, observándose así la relevancia de estas PyMEs familiares al mercado regional, al procurar dar respuestas a las cuestiones de un contexto económico cambiante y complejo.

En relación al primer objetivo acerca de reconocer el impacto de las empresas familiares en la economía de la ciudad de Corrientes, los resultados indican que se divisa como las PyMEs familiares producen un gran impacto, no sólo en el plano económico, ya que más del 80% del mercado está compuesto por estos tipos de empresas, sino también en el social y ambiental produciendo más del 75% del empleo en el sector privado de la provincia de Corrientes. Lo cual es congruente con lo planteado por Quilici (2018) quien indica que el 90% de las empresas constituidas en Argentina son familiares, generando así un 70% del empleo privado, y aportando aproximadamente un 68% del PBI, aunque este estudio no trabajó con datos de empresas a nivel nacional, esto podría explicar las diferencias observadas. Aunque según estudios de la Universidad Nacional

del Nordeste (2015) demuestran que el trabajo en la mayoría de las empresas familiares de la ciudad de Corrientes se da de manera informal.

Respecto al segundo objetivo sobre la identificación de la fase en la vida de la empresa familiar donde la falta de un protocolo resulta decisiva, identificando las herramientas que podrían ser utilizadas, los resultados demuestran que la falta de protocolo se da principalmente al inicio de la vida de las empresas, evidenciando la falta de utilización de herramientas como ser organigramas, manuales de procedimientos, implementación de reuniones de socios, manual para la toma de decisiones y una correcta designación de autoridades. Estos resultados podrían corresponderse con lo planteado por Borda (2015) quien menciona al protocolo familiar como una herramienta efectiva para asegurar la continuidad de la empresa sin afectar los vínculos familiares, por ende, es más beneficioso hacerlo al comienzo de la vida de la misma.

En cuanto al tercer objetivo acerca de conocer si las empresas familiares emplearon herramientas de profesionalización, tales como un protocolo familiar u órganos de gobierno corporativo similar, y la importancia que adjudicaron a estas herramientas antes de morir prematuramente o ante un problema de gestión, cabe destacar que los resultados obtenidos denotan la falta de herramientas de profesionalización de las empresas familiares a lo largo de su vida, y careciendo de las mismas, llevaron al cierre prematuro, entendiendo así la importancia y relevancia de la utilización de dichas herramientas. Estas consecuencias confirman con lo formulado por Manuel Pavón (2019), quien aclara que profesionalizar una empresa logra mantenerla competitiva, la hace crecer y perdurar en el tiempo. A la vez confirma lo dicho por Borda (2015), quien afirma que el proceso de profesionalización y la utilización de diferentes herramientas en empresas

de pocas dimensiones, es una figura muy olvidada, y es uno de los principales factores que lleva a al cierre prematuro de las mismas.

El cuarto objetivo buscaba indagar como un contador público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión de una empresa familiar, los resultados obtenidos denotan la importancia de contar con profesionales ya sea de forma interna o externa que colaboren con dicho proceso. Esto condice con lo establecido por Pavón (2019) quien menciona la necesidad de contar con profesionales externos, y a su vez, los mismos deben saber las debilidades y dificultades con las que cuentan este tipo de empresas.

Resulta pertinente mencionar como limitación de esta investigación, el haber estudiado solo cinco empresas de la provincia de Corrientes, lo que restringe encontrar relaciones y generalizaciones significativas a partir de la información y los resultados obtenidos, para consolidar una división significativa de la población de pymes de la región y que pueda ser apreciada de forma representativa de ésta. El análisis que se presenta en el presente trabajo es acotado en términos metodológicos. Otra limitación del presente trabajo tiene que ver con la actual situación sanitaria producida por la pandemia del covid-19, lo que limitó la posibilidad de búsqueda de muestras, y de mayor información en diferentes entes públicos y privados.

Sin embargo, haber utilizado dicha muestra tiene efectos atrayentes, ya que permitió dar apertura a los participantes de las entrevistas acerca de la relevancia que denota el tema abordado en pequeñas empresas familiares de la ciudad de Corrientes. Aporta evidencias para seguir analizando exhaustivamente la importancia de la utilización de las herramientas en el proceso de profesionalización, la cual ayudaría a sobrellevar las cuestiones que se presentan, y, así, evitar el cierre prematuro de la misma.

De todo lo expuesto, se puede inferir que la profesionalización de los miembros de las empresas familiares es un procedimiento adecuado para la disminución de los índices de fracasos que se enfrentan normalmente este tipo de empresas. La adecuada utilización de las herramientas de profesionalización ayuda al mejoramiento de los resultados, la perdurabilidad y crecimiento de la sociedad, la fortaleza ante los problemas que se presentan a lo largo de la vida de la empresa, entre otros tantos beneficios. La utilización de la misma desde los comienzos de la vida de la empresa es de gran utilidad, previniendo futuros inconvenientes, y fortaleciendo el crecimiento en las distintas etapas.

Sería recomendable, según el estudio realizado, que las empresas familiares recurran a contadores públicos que proporcionen otros tipos de herramientas complementarias a las de la profesionalización, como ser manuales de procedimientos; políticas para la toma de decisiones; políticas contables; estudios que ayuden a comprender el mercado donde se inserta o donde ya está ubicada dicha empresa; estudios de competidores; flujos de fondos para conocer la liquidez de la empresa, y así poder saber hacer frente a los compromisos tomados o simplemente ayuden ante algún interés de inversión; y diferentes estrategias económicas y financieras. Así las empresas familiares podrán tener una mayor perspectiva acerca de posibles salidas a los problemas que se presentan a lo largo de la vida, garantizar la buena gestión y la perdurabilidad en el tiempo.

Para futuras líneas de investigación, sería adecuado e interesante profundizar, qué resultados se obtendrían luego de utilizar las herramientas de profesionalización en cada etapa de la vida de la empresa familiar, y así poder conocer los beneficios en cada una de ellas.

Referencias

- AFIP. (2020). Obtenido de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Belausteguigoitia, R. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Imanol_Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf?origin=publication_detai
- Borda, G. (Junio de 2015). *Importancia de la profesionalización en la gestión de empresas familiares*. 71. Buenos Aires, Argentina: Tesis MBA. Programa HSBC 3° Edición. Universidad Torcuato di Tella. Obtenido de <http://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/2031>
- Casillas, J., & Diaz, C. (s.f.).
- Casillas, J., Diaz, C., & Vazquez , A. (2005). *"La Gestión de la Empresa Familiar"*. Madrid, España: Thompson.
- Diario el Litoral. (30 de 07 de 2015). *Estiman que en Corrientes , más del 90% de las empresas son familiares*. Obtenido de <https://www.ellitoral.com.ar/corrientes/2015-7-30-1-0-0-estiman-que-en-corrientes-mas-del-90-de-las-empresas-son-familiares>
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Diaz, F. M., & Muñoz Peña, K. A. (Noviembre de 2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar*. 1397. Memoria del XI. Congreso Internacional de

- Investigadores en Competitividad. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/viewFile/1509/1169>
- Ministerio de la Producción. (2017). Obtenido de <http://estadisticas.produccion.gob.ar/app/Datos/CruceMetricas?guid=ba32a491-6e6e-43c5-b61d-abc92948e689>
- Pastor, M. J. (Marzo de 2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales de construcción*. Argentina: Trabajo de grado. Escuela de Economía y Negocios. Universidad Nacional de San Martín. Obtenido de <http://ri.unsam.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/831/TFPP%20EEYN%202019%20PMJ.pdf?sequence=1>
- Pavón, M. (2019). *La Empresa Familiar*. Obtenido de <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/profesionalizacion-de-la-empresa-familiar-parte-1/>
- Quilici, S. (29 de Noviembre de 2018). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>
- Rueda, J. (2011). *La Profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. Visión de Futuro*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares*. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. México: Pearson. Obtenido de https://www.academia.edu/31377691/Empresas_familiares

Tuma , D. (12 de Febrero de 2019). *"Las Empresas familiares son el motor de la economía del desarrollo y Argentina no es la excepción"*. Cordoba, Argentina: Identidad 21. Obtenido de <https://identidad.21.edu.ar/las-empresas-familiares-son-el-motor-de-la-economia-del-desarrollo-en-el-mundo-y-argentina-no-es-la-excepcion/>

Anexo I

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

* Breve descripción de su empresa familiar

* ¿Cuál cree usted que fue el problema o el hecho detonante para que su empresa muera?

* ¿Usted se apoyó en algún profesional para que lo aconseje o para que logre identificar el problema para lograr solucionarlo y que la empresa siga viva?

Si

No

No lo pensé

* ¿Hubo conflictos o discrepancias entre los socios?

No

Alguno

Muchos

* ¿Cree que estos conflictos fueron los detonantes de la desaparición de la empresa?

Si

No

* ¿La empresa contaba con algún organigrama?

Si

No

* ¿Algunos de los socios o directores tenían alguna formación universitaria?

No

Algunos

Todos

* Detalle cuáles eran los procedimientos de control, y en las tomas de decisiones.

* ¿Usted cree que hubiera sido beneficioso contar con una consultora o algún despacho externo, que evalúe las decisiones a tomar?

Muy beneficioso

Poco beneficioso

Nada relevante

* Como empresario y teniendo la experiencia del cierre de una empresa familiar:

¿Qué protocolo empresa-familia se debe implementar en una empresa, para poder armonizar a los miembros, y que las decisiones se la tomen en conjunto?

* ¿Usted cree que pudo ser muy beneficioso contar con la profesionalización de los miembros de su empresa?

Muy beneficioso

Poco beneficioso

Nada relevante

* ¿La empresa contaba con algún plan de contingencia?

Si

No

No creía necesario

* ¿La empresa contaba con un planeamiento para la toma de decisiones?

Si

No

No creía necesario

* ¿Contaban con un manual de procedimientos de control interno?

Si

No

No creía necesario

* ¿Contaban con un manual de procedimientos de control externo?

Si

No

No creía necesario

* ¿Los integrantes de la empresa conocían la misión, visión, fortalezas y debilidades de la misma?

Si, todos

Algunos

Ninguno

* ¿Cuál o cuáles son los momentos o circunstancias que usted creería necesaria tener personal profesionalizado?

* Del 1 al 10 ¿Cuál es la importancia que le da a las herramientas de profesionalización?