

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento, y liderazgo en los negocios familiares

“Falta de profesionalización en empresas familiares del sector comercial y de servicios”

“Lack of professionalism in family business in commercial and service sector”

Autor: Alejandra Vanesa Manzini

DNI: 27.826.222

Legajo: VCPB 3945

Director de TFG: Nicolás, Salvia

2020

Resumen

La presente investigación consistió en demostrar si la falta de profesionalización en las empresas familiares de Capitán Sarmiento, provincia de Buenos Aires, provoca la muerte de las mismas o produce un difícil sostenimiento. La investigación fue de tipo explicativa con un enfoque cualitativo y de diseño no experimental. La muestra seleccionada para este estudio estuvo compuesta por cinco empresas familiares, dos de ellas aun activas en el mercado y tres que dejaron de existir, a las cuales se entrevistó para recabar los datos que se necesitaban. Entre los resultados obtenidos se pudo ver que, la mayoría de las empresas locales son empresas familiares, además, se observó que son muy pocas las empresas profesionalizadas y que debido a esto deben enfrentar ciertas dificultades, que con el uso de herramientas adecuadas las podrían sobrellevar de mejor manera. Estos datos adquiridos permitieron concluir en que la falta de profesionalización no fue un motivo de cierre de las empresas que ya no existen, y tampoco que sean el factor principal de las que continúan funcionando.

Palabras claves: Empresa, familia, profesionalización.

Abstract

The research tried to prove whether the lack of professionalization in the family businesses of Capitán Sarmiento, province of Buenos Aires, causes their death or if it causes difficulties in its maintenance. The research was explanatory with a qualitative approach and a non-experimental design. The sample selected for this study is made up of five family businesses, two of them still active in the market and three that ceased to exist, which were interviewed to collect the data that was needed. Among the results obtained, it could be seen that most of the local companies are family businesses, and it was also observed that there are very few professionalized companies, for this reason, they face certain difficulties that with appropriate tools could be overcome. The information we obtained allowed us to conclude that the lack of professionalization was not a reason for closing of the companies that no longer exist, neither the main factor of the difficulties of those that continue to operate.

Keywords: Company, family, professionalization.

Índice

Introducción	1
Métodos	16
<i>Diseño</i>	16
<i>Participantes</i>	16
<i>Instrumentos</i>	16
<i>Análisis de datos</i>	17
Resultados	18
Discusión	23
Referencias	31
Anexo I: Documento de consentimiento informado	34

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico, sobre todo en las economías emergentes, donde realizan un aporte fundamental a las exportaciones y al comercio. El rol de estas es fundamental para la promoción de la actividad emprendedora, el fomento de la innovación y la capacidad de diversificación, además contribuyen al crecimiento del empleo en tasas aún mayores que las grandes corporaciones, representando así una importante porción del empleo total. (SAP News Center Latinoamérica, 2013)

La Secretaría de emprendedores de PyMEs (2020) las define como micro, pequeña o mediana empresa, que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: comercial, servicios, industria, minería o agropecuario. Pueden estar integradas por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos, no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

El Banco mundial (2018) sostuvo que, de entre 200 y 245 millones de empresas, el 90 % son Pymes o micro Pymes. Entre el 70 % y el 95 % de estas son empresas familiares.

La empresa familiar es el tipo de empresa más común en todo el mundo, estas se diferencian de las no familiares, no solo por la composición de ellas, sino también por el parámetro de éxito con el que cuentan. Las primeras buscan las rentabilidades y la concordancia familiar, en cambio, las empresas no familiares solo persiguen la rentabilidad. Se rescata que la familiaridad y los componentes de la participación familiar son aspectos inherentes que poseen las empresas familiares. Las empresas de esta índole nacen con el sueño de un miembro de la familia o de un grupo de personas que pertenecen a la misma, que buscan los medios para hacer que la empresa sea rentable y perdurable en el tiempo (Romero, 2017).

El financiamiento de este tipo de empresas se caracteriza por tener una estructura de capital firme, y las nuevas inversiones se realizan, por lo general, con fondos propios, permitiendo que las empresas familiares tengan fuerte estabilidad y un apalancamiento financiero menor que los demás tipos de empresas, siendo así, las familiares menos vulnerables a las incertidumbres de los ciclos económicos. Las empresas familiares

generalmente utilizan dos tipos de prácticas financieras: autofinanciamiento y la resistencia para acudir a mercados de capitales (Omaña Guerrero y Briceño Barrios, 2013).

Martínez Echezárraga (2010) afirma que las empresas familiares constituyen la mayoría de las economías del mundo. Representan entre un 45 % y un 70% del producto bruto interno (PBI) y aportan un porcentaje similar o inclusive mayor de puestos de empleo. Su importancia es enorme: conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grandes y el motor de la economía de todos los países.

Mera y Bermeo (2017) sostienen que las empresas de familia generan un importante impacto en el desarrollo de las economías de los pueblos, pero la atención que se les da es mínima, es por eso que se considera importante prestarles atención a sus características y es necesario estudiar e investigar esta tipología de empresas con el fin de incentivar su desarrollo conjuntamente con la permanencia de la familia.

Una considerable porción de empresas en los países desarrollados, aproximadamente entre el 70% y 90% son empresas familiares. En los Estados Unidos existen aproximadamente 25 millones de empresas familiares, esto representa un 70% de todos los negocios que pagan impuestos. En España, aunque no llega a las proporciones de Estados Unidos o de otros países de la Unión Europea, las empresas familiares forman casi cerca del 80% del total de empresas, contribuyen aproximadamente con el 65% del PBI y el 59% de las exportaciones y dan ocupación al 65% de la población activa española. Con respecto a América Latina, en Brasil 90% son empresas familiares y aportan el 65% de PBI, mientras que en Chile son el 75% que aportan entre el 50% y 70% (Johnson Okhuysen, 2019).

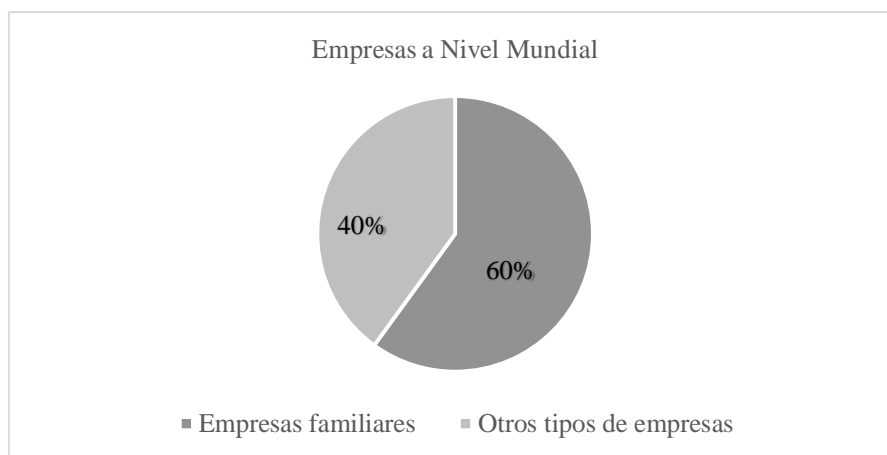


Figura 1: Comparación estadística de empresas familiares a nivel mundial. Fuente: Elaboración propia basado en (Betancourt Enríquez, Arcos Moreno, Torres Vargas, y Olivares Bázan, 2013).

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares en la Argentina alcanzan el 90 % del total de las empresas y de acuerdo con el Club Argentino de Negocios de Familia, mueven el 70% del empleo privado y generan el 68 % del PBI (CAME, 2015).

Es notoria la importancia de las empresas familiares a nivel mundial, en el continente y en nuestro país.

Debido a la gran cantidad de empresas familiares que hay en Argentina y el impacto en la economía del país, es de suma importancia el análisis de la continuidad de las empresas, y la carencia de profesionalidad con la que se desempeñan, antes y una vez producida la sucesión; que también es un causal importante en la desaparición de las mismas (Ramón Livia & Sánchez Gálvez, 2017).

Para Álvarez De Linera (2011) la continuidad de la empresa familiar es un tema crítico debido al peso que tiene sobre la economía y la sociedad de cualquier país y, especialmente, ante el elevado riesgo de desaparición que tienen las empresas familiares frente a los múltiples problemas que deben afrontar a lo largo de su evolución.

Las empresas familiares son conocidas por no tener continuidad con el paso del tiempo, se ha determinado que en Argentina 7 de cada 10 empresas, muere en la primera generación y que solo una de esas 10 empresas llega a la tercera generación (Romero, 2017).

Según las investigaciones de Hernández Portillo, Romero y Hernández (2015) citado por Hurtado Pérez (2017) una empresa familiar no es diferente a cualquier otra organización, salvo en un aspecto importante: la propiedad o el control de la misma, está en manos de una familia o asociación de familias, y por lo general, son los miembros de estas los que ocupan los puestos decisivos de la compañía.

En las empresas familiares conviven tres grupos; propiedad, familia y empresa que interactúan entre sí, los miembros de cada grupo tienen rasgos o características similares que le permiten formar parte de la estructura.

De los grupos mencionados anteriormente, surge el modelo de los tres círculos propuesto por John Davis y Renato Tagiuri (1982). Este modelo ha sido uno de los más usados para describir las distintas situaciones que pueden acontecer en la empresa

familiar, derivadas de la superposición de estos tres grupos. Este modelo pone de manifiesto el entramado de personas y relaciones, que componen una empresa familiar.

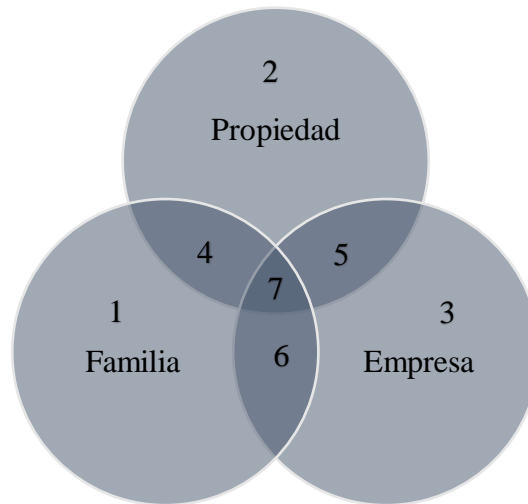


Figura 2: Modelo de los tres círculos. Fuente: Elaboración propia basada en el modelo Davis y Tagiuri citado por Soto Figueroa, (2019).

Como explica Soto Figueroa, (2019) la clasificación de los grupos es la siguiente:

- 1) Miembros de la familia que no trabajan en la empresa y no tienen participación en la propiedad.
- 2) Propietarios que no pertenecen a la familia ni trabajan.
- 3) Personas que trabajan en la empresa, que no son propietarios y no tienen ninguna vinculación con la familia.
- 4) Propietarios miembros de la familia, que no trabajan en la empresa.
- 5) Propietarios que trabajan en la empresa, sin vinculación con la familia.
- 6) Miembros de la familia que trabajan en la empresa, sin participación en la propiedad.
- 7) Propietarios, miembros de la familia, que trabajan en la empresa.

Como aclara Ronquillo Horsten (2006) de la interposición de estos tres grupos surgen las siguientes ventajas de este tipo de empresas:

- Compromiso: el entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral.
- Conocimiento: las empresas familiares tienen su propio estilo de hacer las cosas, una técnica especial que no tienen sus competencias. Son

conocimientos prácticos que se cuidan dentro del ámbito familiar. Los hijos al incorporarse al negocio, ya portan de este conocimiento pleno de las características del mismo, sus relaciones y el manejo específico.

- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: es un factor que obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios y retirar dinero cuando puede permitirse. Esto logra una capacidad de adaptación a los cambios en el ambiente tanto externo como interno.
- Planeación a largo plazo: generalmente este tipo de empresas son más eficientes para la planeación a largo plazo, esto se debe a que generalmente tienen objetivos de permanencia en el mercado para futuras generaciones.
- Una cultura estable: las relaciones dentro de la empresa generalmente cuentan con un prolongado periodo para desarrollarse y estabilizarse, como así también los sistemas de trabajo y las normas éticas de comportamiento. Un manejo demasiado estable puede convertir a la empresa en un sistema cerrado, lo cual es peligroso en tiempos de gran competencia
- Rigidez en la toma de decisiones: por lo general las responsabilidades están muy claramente definidas y el proceso de toma de decisiones está centrado en unas pocas personas claves.
- Confiabilidad y orgullo: el compromiso y la cultura estable se dan, porque generalmente, la empresa cuenta con estructuras sólidas y confiables y esto es percibido en el mercado. Clientes y proveedores prefieren hacer negocios con quien conocen y le transmiten un grado alto de seguridad.

De la misma superposición que generan las virtudes anteriormente mencionadas también surgen las siguientes desventajas: rigidez, es muy frecuente que se repita la manera de hacer las cosas durante mucho tiempo, este tipo de empresas temen al cambio, porque este trae consigo un periodo de desorganización y una serie de riesgos que muchas veces no se quieren correr. Desafíos comerciales, estos pueden clasificarse en tres categorías; modernización de las practicas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital. Sucesión, el paso de una generación a otra en una familia empresaria y el cambio de liderazgo es un proceso que generalmente se realiza con

dificultades. Conflictos emocionales, en el ámbito familiar prevalecen los aspectos emocionales, la protección y la lealtad, mientras que, en el ámbito empresarial, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estos dos parámetros. Liderazgo y legitimidad, se debe transmitir el liderazgo al representante de cada generación para llegado el momento de la sucesión este, esté capacitado para asumir su cargo.

La mayoría de este tipo de empresas, se encuentran con la necesidad de profesionalizarse. Este proceso se considera una de las claves de éxito para los próximos cinco años de la misma. Sin duda, este es uno de los retos más importante que tienen las empresas de esta índole para lograr la continuidad. La profesionalización abarca los siguientes conceptos: gobierno corporativo, sucesión y protocolo. (Asencio Condo, García Céspedes, Neira Ladrón de Guevara, y Puño Rojas, 2016)

Las empresas tienen la capacidad para profesionalizarse, pero ello significa un gran desafío, especialmente para las empresas familiares ya que les cuesta mucho adaptarse al cambio. El principal problema surge cuando se busca profesionalizar la dirección de la empresa ya que la misma suele estar ocupada por una misma persona durante un largo periodo y se resisten a los cambios que exige una profesionalización (Romero, 2017).

Como parte de la evolución de la empresa familiar, se presentan nuevos problemas y retos empresariales que deben afrontar, por ello, es importante lograr su sostenibilidad, crecimiento y consolidación, llevando a la necesidad de iniciar un proceso de transformación liderado por sus fundadores, llamado profesionalización. La profesionalización de la empresa familiar es la transición multidimensional, única, de largo plazo y continua, a una organización más formalizada en sistemas y adecuadas estructuras de gobierno, coherente con sus objetivos empresariales y familiares. En la cual sus miembros, mejoran sus aptitudes y capacidades necesarias para la gestión de la empresa, independientemente si son, o no, miembros familiares (Ramón Livia y Sánchez Gálvez, 2017)

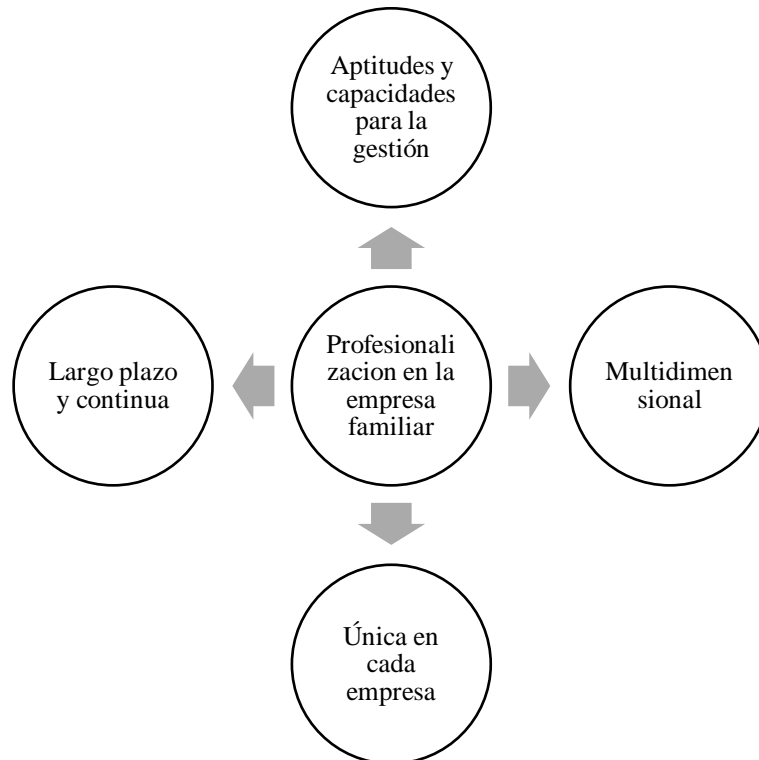


Figura 3: Definición de la profesionalización de las empresas familiares. Fuente: (Ramón Livia y Sánchez Gálvez, 2017)

El concepto de profesionalización implica cambiar la mentalidad de los miembros de la familia empresaria integrada en la actividad de la empresa hacia un enfoque más empresarial que familiar, reconvertir el negocio inicial con el que el fundador empezó, y procurar que la empresa esté dirigida por los mejores profesionales, con independencia de que sean familiares o no (Rodríguez, 2008).

Las empresas por medio de la profesionalización, mejoran su funcionamiento y gestión, a su vez, permite la sucesión de generaciones de una forma más ordenada, asegurando un mejor futuro tanto para la familia como para la empresa.

La profesionalización es un elemento clave para el éxito de la empresa familiar, por este motivo es importante conocer cuál sería su relación con el desempeño de la empresa, además, es un proceso que resulta estratégico de ser desarrollado, debido que posibilita mayores oportunidades en el mercado (Ramón Livia y Sánchez Gálvez, 2017).

Rueda Galvis (2011) sugiere que el proceso de profesionalización debe ser motivante y gratificante para todos los miembros de la empresa, sean o no integrantes de la familia, ya que de esta manera será posible garantizar mejores resultados en términos de crecimiento para la compañía, estabilidad laboral para los trabajadores, calidad de vida,

generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia de la organización a través del tiempo.

El autor anteriormente mencionado sugiere que para la profesionalización de una empresa se deben seguir las siguientes tres fases.

1. La formación adecuada de los sucesores: esta se inicia con la formación universitaria, la condición del negocio y la incorporación a la empresa en los primeros años de vida.

2. Identificación y capacitación de directivos no familiares: los mismos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos a la firma teniendo en cuenta que para conseguir la confianza y permanencia de dichos expertos se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva y compartiendo los valores de la familia.

3. El manejo adecuado de la superposición de los sistemas, empresas y familia: la profesionalización ayuda en la problemática de este tipo de empresas, formalizando los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir dicho conflicto.



Figura 4: Fases de la profesionalización. Fuente: Elaboración propia basada en Vega López y Flores Ortiz, (2010).

La principal herramienta con la que cuenta una empresa familiar para la profesionalización es el protocolo. Allí quedan registrados los acuerdos que realiza la familia para asegurar la sustentabilidad de la empresa, fortalecer el vínculo dentro de la familia y la armonía de ésta (Rueda Galvis, 2011).

Mediante el protocolo se puede capacitar a los miembros de la familia, marcar y fortalecer los puntos fuertes como el trabajo en equipo, reconocer las debilidades que pone en peligro la empresa, establecer una forma de acción frente a diversos imprevistos y todo aquello que pueda anticiparse por medio de la construcción del protocolo (Romero, 2017).

Según Favier Dubois, (2011) el protocolo tiene diversas finalidades, entre ellas: Fortalecer la empresa familiar, neutralizando sus debilidades, garantizar la continuidad de la empresa familiar en manos de la empresa propietaria, evitando los conflictos o contando con los mecanismos para solucionarlos, preservar los intereses de la empresa frente a un posible abuso de los miembros de la familia, buscar un equilibrio entre el interés familiar y el interés social.

Soto Figueroa, (2019) considera al protocolo familiar como el más importante instrumento formal de gobierno con que cuenta este tipo de organizaciones, a pesar de que solo un número limitado de ellas dispone de él.

El autor anteriormente mencionado hace hincapié en las siguientes ventajas de utilizar un protocolo; se establece una delimitación entre el ámbito familia/empresa evitando así interferencia entre ambas instituciones. Anticipar los problemas que se podrán plantear entorno a la familia y a la empresa, así como las soluciones que se proponen a los mismos, y, por último, resolver conflictos imprevistos en el seno de la familia, para garantizar que estos no afecten a la empresa.

El protocolo familiar es un medio que favorece la profesionalización y el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar, es de suma importancia en la aplicación de los principios de dirección estratégica a distintos ámbitos de la empresa familiar.

Normalmente en las empresas familiares que hayan superado la etapa de formación y dentro de la etapa de consolidación, los integrantes comienzan a pensar que el proyecto original tiene perspectivas de permanencia y continuidad y empieza la necesidad de establecer un marco organizado que posibilite asegurar la continuidad del

negocio y las relaciones futuras entre los diversos miembros que forman la empresa familiar.

Las problemáticas en las empresas familiares tienen su origen en las vivencias de la organización, como el disgusto entre padres e hijos, choques entre hermanos, sucesión inadecuada y/o inexistente, estados críticos de fluidez económica limitación en las ganancias, desmotivación de los miembros familiares o empleados, tensión entre los miembros ajenos y de la familia. El protocolo familiar es un instrumento que permite regular los conflictos familiares, donde debe contener valores, reglas actitudes, políticas, metas para un buen funcionamiento, siendo muy importante como medio que favorece a la profesionalización del proceso de la dirección estratégica, valores básicos; desde el punto de vista de la empresa ayuda a promover la unidad y armonía de sus miembros.

El protocolo será ineficiente si los que los firman no se comprometen con este y no lo sitúan en el centro del gobierno familiar. Deben acudir a las reuniones, seguir normas, trabajar en equipo, y cumplir con las reglas que se pactaron en el documento, este proceso enriquece el compromiso de compartir un proyecto a futuro y permitirá que las resoluciones de conflictos de la familia se resuelvan en el seno de esta, sin que estos tengan impacto en la empresa (Huamán Guevara, 2014).

Estudios realizados por la EAE Business School (2019) asegura que el protocolo familiar no siempre encuentra los mecanismos para resolver los conflictos surgidos en el seno de las empresas familiares. Algunas investigaciones han estudiado e identificado las causas de la falta de éxito de los protocolos familiares, estas razones son las más habituales: falta de diagnóstico personal y familiar, se enfocó el protocolo en generaciones venideras y no en la generación actual al mando de la empresa, no se ha logrado un inventario de riesgos con claridad, se han contemplado solo aspectos patrimoniales y no de circunstancias personales, no se identificó adecuadamente que modelo de empresa familiar se tiene y cual se quiere, entre otras.

Si bien el protocolo familiar es una de las herramientas que más favorecen a las empresas familiares Vizcay y Ramírez (2019) aseguran que en la Argentina es una herramienta muy poco utilizada.

Para la empresa familiar, uno de los objetivos más importante que se les presenta es transmitir la empresa a las siguientes generaciones y la clave para esta continuidad reside en hacer frente a la sucesión de la empresa. En medio de esta presentación, el

empresario con ayuda de profesionales expertos, tendrá que encontrar el momento justo para dar entrada en escena a sus sucesores, que en alguno de los casos serán sus propios hijos, que conocen mejor que nadie la cultura y valores de la empresa.

Diversas son las razones por las cuales los fundadores o líderes de las empresas familiares desean la continuidad de su empresa. Una de ellas es la oportunidad para los hijos a fin de que tengan una posibilidad de crecimiento personal, ejercer más control sobre su propio futuro, así como la oportunidad de una posible independencia. Por otra parte, conservar la herencia y el legado familiar para mantener o consolidar una tradición, una historia o sus raíces o simplemente para generar algo que permanezca en el tiempo, al igual que mantener unida a la familia logrando que trabaje junta y se fortalezcan los lazos. Por otro lado, crean ventajas económicas, riquezas y garantizan la riqueza económica de la empresa, asegurando de esa forma el mantenimiento de los ingresos y de proyectos personales tras su retirada (Carrillo Vega, González Lara, García Ortega, y Sánchez Pérez, 2019).

El traspaso generacional es un problema esencial que debe abordar la empresa, es una de las razones de la alta mortalidad de este tipo de organizaciones. Solo el 30% de las empresas familiares sobreviven a la primera generación, de estas solo el 15 % pasan a la tercera generación. El paso a la cuarta generación es mucho más ventajoso, un 70 % de las empresas consiguen esta meta (Puig Castán, 2016).

A pesar de que existe la intención de seguir con el negocio familiar, según lo anteriormente expuesto, solo algunos lo llevarían a cabo, llegando a la tercera generación. Estas situaciones logran entender las limitaciones de la empresa familiar por su sostenibilidad a través del tiempo.

Puig Castán, (2016) afirma en su artículo que la continuidad de las empresas familiares de una generación a otra dependerá de la planificación de la sucesión. Es muy importante iniciar el proceso de sucesión con suficiente antelación. Así, la continuidad de la empresa de una generación a otra, radica en si se planifico o no este proceso. La sucesión, debe entenderse como un proceso largo que se inicia cuando el sucedido entra en el cargo y finaliza con el traspaso del control, gestión y propiedad de las siguientes generaciones. Este es el proceso más crítico que una empresa familiar debe hacer frente, pero a la vez lo más importante.

El autor mencionado anteriormente, testifica que para la transmisión generacional de la empresa familiar se deben establecer las siguientes cuatro etapas:

1. Etapa de propietario-directivo: el fundador de la empresa es el único miembro de la familia comprometido en la empresa. Este hecho solo se da en la transmisión de primera a segunda generación.
2. Etapa de entrenamiento y formación: el futuro sucesor comienza a trabajar en la empresa familiar, adentrarse en ella sin ocupar cargos importantes en esta.
3. Etapa de asociación o vida en común entre padres e hijos: es la recta final del proceso de sucesión, el hijo obtiene cargos importantes dentro de la empresa y es la última fase antes del que sucedido renuncie al cargo y sea nombrado el nuevo propietario.
4. Etapa de transferencia de poder: las responsabilidades pasan a cargo del sucesor y este a ser el nuevo propietario.

Sin dudas, la sucesión es la característica fundamental que diferencia la empresa familiar del resto. La sucesión se caracteriza por el traspaso del poder e influencia del fundador-propietario a los sucesores. Para llevar acabo esto con éxitos es necesario elaborar un plan de sucesión que requiere tiempo y mucho esfuerzo.

Arnoldo Araya, (2012) también afirma que la sucesión es uno de los problemas más relevantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad. Es un proceso lleno de interrogantes, que generan mucha ansiedad, especialmente cuando el traspaso generacional es entre la primera y segunda generación. El éxito de este proceso depende de que una serie de circunstancias sean favorables y de una planificación anticipada que permita hacer frente a circunstancias no tan favorables. Este es un proceso al cual no podemos escapar, tarde o temprano se le deberá hacer frente, así que lo mejor es estar preparados.

El aspecto esencial que diferencia la conducción de una empresa familiar, de la de una empresa corporativa, reside en la forma de adoptar decisiones a través de sus órganos de gobierno.

Gallo y Amat (2003) definen el gobierno de la empresa familiar como “un conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia empresaria a materializar su visión en sus acciones y, en especial, en las acciones de las

empresas vinculadas al grupo familiar, así como de otras organizaciones que dependen de la familia.” (2003, p.202)

En las empresas familiares los órganos de gobierno se estructuran de la siguiente manera; consejo familiar: órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria, las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra empresariales vinculadas a la empresa y/o al patrimonio familiar y; el protocolo familiar que clarifica las interacciones de la familia con la empresa (Omaña Guerrero y Briceño Barrios, 2013).

Un buen consejo debe ser capaz de elegir, dentro de los esquemas establecidos por la familia, a los mejores directivos y sin duda una de las capacidades que debe tener un buen directivo es la de emprender. Luego es preciso estimular y facilitar este proceso emprendedor que, entre otras cosas, requiere recursos y por tanto puede necesitar de la realización de otros negocios o patrimonios (Nueno, 2011).

De acuerdo con Maure citado en Romero (2017) la falta de los órganos de gobierno genera la confusión o incompetencia de objetivos y necesidades entre las familias de la empresa. Los compromisos no están definidos, lo que implica que todos hacen todo y nadie es responsable de nada.

Es de suma importancia que un sistema de gobierno establezca reglas y mecanismos para así, poder evitar errores y gestionar de manera adecuada soluciones a diferentes problemas (Chiner, 2011).

Nueno, (2011) afirma que, el buen diseño de estas estructuras de gobierno, la regulación acordada por la familia para disponer de estos órganos de gobierno y renovarlos son el motor de una evolución empresarial que requiere una renovación continua. Esta renovación implica innovar buscando la oportunidad, invertir para transformarla en negocio. Con el gobierno adecuado, este proceso emprendedor puede mantenerse a través de generaciones.

La profesionalización de las empresas familiares, está estrechamente relacionada con la sucesión generacional por lo que los fundadores son principalmente quienes deben dar ejemplo e implementar esta cultura de educación y profesionalización, teniendo en cuenta que hay que separar la empresa de la familia y que no todos los miembros podrían presentar interés en involucrarse en las actividades de la empresa. Además, se trabaja la planificación estratégica de la empresa, la cual también aporta una base de aprendizaje para todos los colaboradores y especialmente para los posibles sucesores. La

profesionalización es, además, una base fundamental para romper con los paradigmas respecto de que una empresa es exitosa solo en base al rendimiento económico, dejando de lado la importancia de su capital humano, responsabilidad social empresarial o enfoque en la sostenibilidad en el tiempo (Armas Cabrera y Maridueña Arroyave, 2019).

En el diseño de la empresa profesionalizada se realiza el planeamiento estratégico de la organización. Para poder formular una estrategia que permita alcanzar una ventaja competitiva debe realizarse previamente un análisis estratégico. Para hacerlo resulta conveniente la guía de un profesional externo en el proceso, de otro modo resultara muy difícil que prospere. El proceso no debe concebirse como un costo, sino como una inversión. El proceso de profesionalización y la implementación de herramientas, como lo son el protocolo familiar, órganos de gobierno y un correcto plan de sucesión, será logrado con éxito, cuando este al mando de profesionales experimentados y que sean ajenos a la familia (Fulrani, 2017).

Para las empresas familiares, que se encuentran en periodos de cambio y desarrollo, resulta significativo la incorporación de asesores profesionales externos, ya sean abogados, contadores, psicólogos, etc. con el objeto de contribuir al pasaje de la profesionalización y el éxito de la firma. Ellos pueden ser de una pieza de gran importancia para la empresa a través del aporte de su mirada objetiva, sus competencias y su experiencia en todo lo referido a la empresa y a la familia (Rey, 2010).

Se sabe que, si bien muchas empresas familiares inician su proceso de profesionalización asesorados por expertos, la aplicación rígida de la metodología planteada puede conducir al fracaso. Por ello además de orientar a la familia en temas no estrictamente empresariales, es importante que tengan cierto nivel de flexibilidad para que se puedan adaptar a la realidad familiar, aunque en ningún caso esta flexibilidad pueda provocar que el proceso se desvirtúe (Fernández, Orellano Abal, y Scévola Escobar, 2012).

Las empresas familiares, deben tomar conciencia sobre la importancia de los procesos de profesionalización para su organización. Son un elemento fundamental a través del cual se logra imponer condiciones de transformación y evolución para la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad. La profesionalización es un elemento vital para lograr exitosamente el proceso de sucesión y el cambio generacional, debido a que esta ayuda a minimizar los conflictos entre familiares,

empleados y propietarios, siendo este el proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén a la altura de los requerimientos de la empresa cuando los actuales gerentes/dueños ya no estén (Rueda Galvis, 2011).

El problema que se busca comprender en esta investigación es si la falta de profesionalización es un factor fundamental que lleva a las Pymes del sector comercial y servicios de Capitán Sarmiento en el año 2020, a la muerte prematuras de estas. Además, otro aporte de esta investigación es que se puedan contrastar la relevancia y efectividad de los elementos teóricos revisados. Asimismo, las empresas puedan tener una mejor visión de sí mismas cuando apliquen el proceso de profesionalización y de esta manera poder seguir compitiendo en el mercado en base al análisis que se les realice.

La importancia de estudiar este hecho radica en que la profesionalización es un factor que favorece la continuidad de la empresa familiar, ya que al contemplarla dentro de la planeación a corto y largo plazo esto genera ventajas.

El objetivo general de la investigación, es describir la importancia de la falta de profesionalización en la muerte prematura de las empresas familiares de la ciudad en el año 2020.

Se plantean, los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el impacto de las empresas familiares en la economía local.
- Identificar si las empresas vivas y muertas aplican o aplicaron herramientas de profesionalización tales como protocolo familiar u órganos de gobiernos corporativos o similar, implementados o en vías de implementación.
- Determinar en qué fase de la vida de las empresas muertas la falta de protocolo familiar fue decisiva.
- Analizar las dificultades existentes en Pymes vivas que no profesionalizan su empresa.
- Indagar como un contador público podría favorecer en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta fue de alcance descriptiva, se intentó determinar las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si la profesionalización de las empresas familiares, o la falta de esta, resultó importante para la supervivencia de las Pymes del sector comercial y de servicios de la ciudad de Capitán Sarmiento, provincia de Buenos Aires, en el año 2020.

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.

El enfoque fue cualitativo buscando la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática planteada.

Participantes

La población estuvo conformada por empresas familiares del sector comercial y de servicios de la ciudad de Capitán Sarmiento, provincia de Buenos Aires.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de las empresas familiares de la ciudad.

La muestra estuvo conformada por empresas familiares que, debido a la naturaleza del tipo de investigación, fueron solo cinco casos. Tres empresas que aún se encuentran en el mercado y dos empresas muertas.

Previo a la entrevista, se procedió a enviar a cada uno de los participantes vía correo electrónico, el consentimiento informado, para su posterior lectura y firma. (Anexo I).

Instrumentos

Se contactó a las cámaras empresarias de la provincia, entes bancarios y grupos cercanos para conseguir los contactos de titulares de las empresas que hayan dejado de existir. Como no se pudo tener acceso a la cantidad de empresas muertas que se necesitaba, se relevaron también, empresas existentes con no más de cinco años de antigüedad. Para este caso se profundizó sobre la dificultad del acceso a la

profesionalización y que tan probable consideran que esto sea un factor desencadenante hacia la muerte prematura de las empresas.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos y dos tipos de entrevistas en profundidad para recopilar la información, una dirigida a empresas vivas y otra dirigida a empresas muertas. Las entrevistas cuentan con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructurada, elaborada con anterioridad.

Análisis de datos

Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas, a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas, a cada uno de los participantes, para luego codificar los datos y su posterior análisis.

Se identificó a que objetivo específico responde cada pregunta realizada.

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general que, para mostrar 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 analizó la información, comparando todos los casos y observando en cuales se responde a la problemática planteada, destacando semejanzas y diferencias en forma narrativa.

Resultados

El universo de análisis estuvo constituido por cinco pymes del sector comercial y de servicios de Capitán Sarmiento, dos de estas empresas se encuentran actualmente en funcionamiento y tres dejaron de existir.

Se obtuvo una descripción de las empresas familiares utilizadas para el estudio, a partir de las entrevistas realizadas, con las cuales se logró recabar la información suficiente para llevar adelante este estudio.

El entrevistado 1 era una empresa que se dedicaba a la venta y distribución de productos alimenticios. Fue fundada por una persona física, en el año 2014 junto a su esposa y contaba con 3 empleados, ninguno de ellos miembro de la familia. En el año 2020 finalizó su actividad y cerró definitivamente su emprendimiento.

El entrevistado 2 era un comercio dedicado a la venta de productos de materiales para la construcción, maquinarias y herramientas de campo. Fundada por 3 hermanos en el año 1963, el negocio familiar contaba con el local principal y dos sucursales. Tenía un total de 11 empleados, de los cuales 3 eran los fundadores y 2 hijos de estos. Luego de la crisis del 2001 cierra la primera sucursal y en el año 2015 por conflictos familiares cierra la segunda sucursal y el local principal definitivamente.

En el caso del entrevistado 3, su actividad era a la compra y venta de vehículos y motocicletas, fue fundada en el año 2004 por un padre y sus tres hijos. Su padre fundador fallece en el año 2008 y continúan sus 3 hijos y esposa, más un plantel de 4 empleados, ninguno de ellos miembro directo de la familia. La empresa cierra sus puertas en el año 2012.

El entrevistado 4 es un emprendimiento que nació en el año 2016, se dedica a la comercialización de bovinos para posterior consumo y al manejo de un establecimiento de ganado destinado al ordeño, producción y venta, al por mayor, de su leche cruda. Cuenta con 10 empleados, hay 6 que no son miembros familiares y 3 hermanos que son los socios fundadores y el hijo de uno de los fundadores. El establecimiento se encuentra ubicado en un lote de 30 hectáreas de campo, ubicado en Capitán Sarmiento.

El entrevistado 5 es un comercio dedicado a la venta de plantas, fertilizantes y elementos de decoración para exteriores. Fue fundado en el año 1985, trabajaba la fundadora, junto a su hija y tenía 3 empleados, en sus comienzos solo se dedicaba a la

venta de plantas. Actualmente está a cargo de la nieta de la fundadora, tercera generación, y cuenta con 5 empleados en total.

De las entrevistas realizadas a las empresas familiares de la ciudad de capitán Sarmiento, se obtuvo como resultado que este tipo de empresas son generadoras de la mayor cantidad de puestos de empleos de la ciudad. El 40% de los entrevistados no está informado sobre el desarrollo de la economía en la región y el 60% restante respondieron que las pequeñas empresas familiares contribuyen fuertemente con el desarrollo de la economía local.

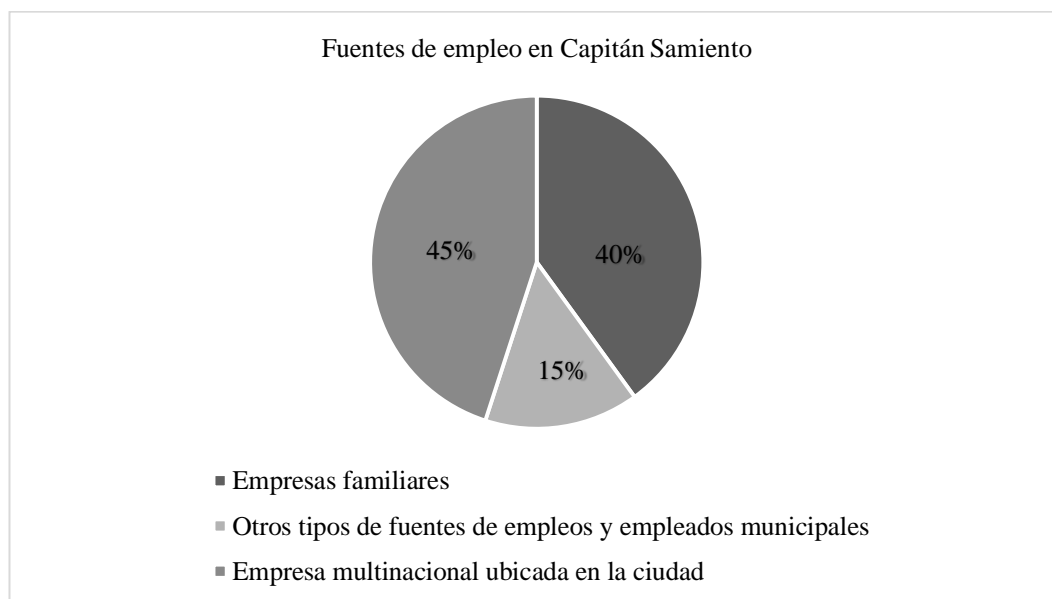


Figura 5: Generadores de puestos de empleo en Capitán Sarmiento. Fuente: Elaboración propia.

Por la falta de información y desconocimiento de las empresas familiares sobre las diferentes herramientas de profesionalización, el entrevistado 1, 2 y 5, no profesionalizaron ni profesionalizan sus emprendimientos. El entrevistado 3, si tuvo implementadas herramientas para profesionalizar su empresa, mientras que el entrevistado 4 las aplica actualmente.

Tabla 1: *Herramientas de profesionalización implementadas por las empresas entrevistadas*

Entrevistado	Herramienta de profesionalización	Generación que implemento la/las herramientas
1	No	-
2	No	-
3	No	Segunda
4	Plan de sucesión Órgano de gobierno Plan de sucesión	Primera
5	No	-

Fuente: Elaboración propia.

Además, se obtuvo como resultado, que las empresas que no profesionalizan su empresa, deben hacer frente a una serie de conflictos, originados por la falta de este tipo de herramientas, conflictos que no están presentes en las empresas que si son profesionalizadas. Otro de los resultados a los que se arribo es que las empresas que si profesionalizan su empresa logran un mayor crecimiento, y que se lograra pasar a la siguiente generación, cuando la sucesión este planificada.

El entrevistado número 1, no implemento el protocolo familiar, asegura que el haber implementado un protocolo no hubiera cambiado el destino de su empresa y evitado el cierre de la misma, ya que vincula este echo exclusivamente a los deudores morosos y en gestión judicial, que se acrecentaron con el paso de los años.

Los entrevistados 2 y 3, al igual que el entrevistado 1, tampoco implementaron un protocolo familiar. El entrevistado 2, a lo largo de sus dos generaciones, sufrió diversas crisis familiares, que afectaron directamente a la empresa. Con el paso de los años la empresa fue acumulando deudas, y las crisis familiares, el desinterés por la empresa familiar de parte de los herederos y juicios que venían afrontando de exs empleados llevaron a los dueños a presentar convocatoria, y en el año 2015 cerrar sus puertas, también asegura, que el uso de un protocolo hubiera sido de utilidad, para que los intereses de la familia ajenos a la empresa, y los conflictos familiares, que con el paso de tiempo eran cada vez peor, se hubieran sabido manejar de la manera adecuada, sin tener que dejar atrás el trabajo y sacrificio de años.

El entrevistado 3, testifica que la implementación de un protocolo familiar hubiera sido de ayuda para evitar ciertos conflictos familiares afecten a la empresa, o se vean afectados los objetivos de esta, pero que, debido al desinterés conjunto por parte de todos los herederos de la misma, no hubiera evitado el cierre del comercio.

De la muestra obtenida de las empresas vivas, el entrevistado 4, profesionaliza su empresa mediante un órgano de gobierno y un plan de sucesión, el entrevistado 5 no profesionaliza su empresa con ningún método. En ambas empresas familiares se detectaron conflictos.

Tabla 2: *conflictos en empresas familiares profesionalizadas y no profesionalizadas.*

Problema	Entrevistado 4	Entrevistado 5
El padre se entromete demasiado		X
El hijo no es escuchado al nivel que lo desea	X	
El padre manifiesta abiertamente la desconfianza en la capacidad del hijo	X	X
No se prepara a los potenciales sucesores		X
No se plantea un mando único, sino que se divide el poder	X	
Se tiene a la empresa como herencia de familia	X	
Existen cargos asumidos por familiares o empleados incompetentes	X	
Existe poca libertad para trabajar con creatividad		X
No se brindan o no existen opciones para la autorrealización personal		X
El sistema de remuneración no va de acuerdo con la preparación y capacidad de cada persona	X	X
No se brindan espacios para la capacitación	X	X

Fuente: elaboración propia.

Se obtuvo como resultado que la implementación de herramientas de profesionalización podría evitar el surgimiento de estos conflictos o la disminución de los mismos. O en caso que aparezcan, que sean tratado de la manera adecuada.

El 90 % de las empresas entrevistadas manifiestan que el contador público es un profesional imprescindible en cualquier empresa. De los resultados obtenidos se puede observar que el contador no solo debe realizar asesoramiento financiero e impositivo sino también encaminar a las empresas en un plan de sucesión y protocolo, además podría desarrollar estructuras de gobierno como lo son las asambleas de accionistas, consejo de familia y administración.

Los entrevistados 4 y 5, aseguran que sus contadores son claves en el éxito y la permanencia de sus emprendimientos, para ambos casos el contador realiza la totalidad

de los temas administrativos y financieros. Afirman que, gracias a sus contadores públicos son empresas encaminadas a cumplir sus objetivos de una forma metodológica. Manifiestan también, que el contador a través de sus habilidades y competencias puede lograr que sus emprendimientos logren el éxito empresarial, la continuidad del negocio, el crecimiento económico y ayudarlos a lograr superar barreras restrictivas y de fracaso.

El entrevistado 1, manifiesta que su socia fundadora y esposa, era también su contador, la cual tenía un estudio contable también a su cargo, debido a esto, no le dedicaba el tiempo necesario a la empresa familiar, porque abocaba su tiempo a sus demás responsabilidades, testifica que, cuando se le planteo poner un cobrador, en lugar que ella se dedique a las cobranzas, esta se negó, pero tampoco le empezó a dedicar el tiempo necesario. Los deudores cada vez eran más, nadie se responsabilizó por las cobranzas y este fue el motivo de quiebre de la empresa.

El entrevistado 2 asegura que el contador público que se ocupaba de las finanzas en la empresa familiar, también se ocupaba de llevar la economía familiar. Manifiesta que fue quien los mantuvo en el negocio tantos años.

El entrevistado 3 no contaba con un contador público recibido en su empresa. Uno de los hijos del fundador se dedicaba a las finanzas y administración del comercio.

Discusión

El objetivo general de este trabajo ha sido investigar la importancia que representa para las pymes comerciales y de servicio de Capitán Sarmiento la falta de profesionalización y si esta, es una de las causales de la muerte prematura de las empresas familiares, en el año 2020.

Cabe destacar que el acceso a la profesionalización a través de un órgano de gobierno, protocolo y plan de sucesión no asegura la continuidad de las mismas, pero quienes suelen tener en sus empresas estas herramientas cuentan con una ventaja importante a la hora del traspaso de mando. Por ello, la implementación de herramientas de profesionalización en las PyMEs es de importancia, para llegado el momento de tener que enfrentar diversas situaciones como lo son los conflictos familiares, estos se puedan afrontar con éxito, sin que se vea afectada la empresa, además, al momento de realizar el traspaso generacional, este se logre de manera exitosa y no los tome a la generación saliente y a la entrante desprevenidos y se deba hacer todo de manera abrupta y repentina.

El primer objetivo de la investigación buscaba conocer el impacto de las empresas familiares en la economía local, identificando como contribuyen las mismas en el crecimiento económico de la ciudad. Los resultados indican que, del total de la población activa laboralmente, el 40 % son empleados de empresas familiares, demostrando así, que el impacto que tienen este tipo de empresas en la economía local es de suma importancia para el avance de estas.

Esto concuerda con el estudio de Mera y Bermeo (2017) quienes afirman que las empresas de esta índole son parte esencial y sustancial de las sociedades y del crecimiento y desarrollo económico tanto en ciudades grandes, como también, en la economía de los pueblos, permitiendo un importante impacto en términos de generación de empleo e incremento de los ingresos en las estructuras locales, logrando ser las principales fuentes de la economía.

Estos resultados también tienen coincidencia con los del estudio de Romero (2017) quien afirma que la empresa familiar es el tipo de empresa más común en todo el mundo, no solo por la composición de estas, sino por el parámetro de éxito con el que cuenta, lo que hace que tengan un impacto mucho mayor en las economías de localidades pequeñas, logrando ser empresas rentables y perdurables en el tiempo.

Los resultados a los que se arribó en este primer objetivo, también coinciden con los realizados por Martínez Echezárraga (2010) quien afirma que las empresas familiares constituyen la mayoría de las economías del mundo y aportan entre un 45% y 70% o inclusive un porcentaje mayor de puestos de empleo, lo que las ubica en un grado de suma importancia a la hora de su análisis.

A su vez este primer objetivo coincide con los estudios realizados por el Club Argentino de Negocios de Familia citado en CAME (2015) quienes plantean que las empresas familiares mueven el 70% del empleo privado de Argentina. Por este motivo, se vuelve importante el estudio de las empresas de este tipo, que suponen más que simples negocios, el propósito de incitar su desarrollo al mismo tiempo que la perdurabilidad de la familia.

Los resultados conciben con los obtenidos por el Banco mundial (2018) quien sostuvo que de entre 200 y 245 millones de empresas, el 90% son pymes o micro pymes, y que a su vez entre el 70% y el 95% de estas son empresas familiares, casi todo el sector empresarial está constituido por grupos de familias, comprendidas pymes y grandes empresas, siendo las primeras las más relevantes.

Un segundo objetivo buscaba identificar si las empresas familiares aplican o aplicaron herramientas de profesionalización, implementados o en vías de implementación, como órganos de gobierno, plan de sucesión y/o protocolo familiar.

Los resultados a los que se arribó, es que el 60% de las empresas entrevistadas profesionalizaron y profesionalizan su empresa mediante herramientas de profesionalización como un plan de sucesión, protocolo y órgano de gobierno. Mientras que el 40% restante, no profesionaliza su empresa. Se observa que las empresas que, si son profesionalizadas, deben enfrentar menos conflictos que aquellas que no se profesionalizan, y se nota un mayor crecimiento en cuanto a su productividad.

Estos resultados coinciden con los del estudio de Rueda Galvis (2011) quien afirma que, para las empresas, la profesionalización es un elemento fundamental a través del cual se logra imponer transformaciones y evolución para la compañía, logrando mayor productividad y competitividad, además, de que es un elemento crucial para lograr exitosamente el traspaso generacional, siendo una herramienta que ayuda a minimizar los conflictos entre familiares, empleados y propietarios.

Se observa también que las empresas que están profesionalizadas, logran un adecuado traspaso generacional, resultado que se adecua a los de Armas Cabrera y Maridueña Arroyave (2019) quienes aseguran que la profesionalización de las empresas familiares está relacionada estrechamente con la sucesión, y se lograra el traspaso generacional con éxito cuando los fundadores, hayan abordado este tema adecuadamente, dando el ejemplo e implementando la cultura de la educación y profesionalización, separando la empresa de la familia.

Estos resultados son coincidentes con los de los autores Ramón Livia y Sánchez Gálvez (2017) quienes aseguran que las empresas familiares mediante la profesionalización, mejoran su funcionamiento y gestión, además de permitirles una sucesión de una forma más ordenada, asegurando así un mejor futuro tanto para la familia como para la empresa.

De las empresas entrevistadas ninguna llego a la tercera generación, estos resultados concuerdan con los de Puig Castán (2016) quien asegura que solo el 30% de las empresas familiares logran atravesar la primera generación, de este porcentaje solo el 15% sobreviven la segunda generación y pasan a la tercera generación.

El objetivo tres de esta investigación era determinar si para las empresas muertas, la falta de un protocolo, fue un factor clave en su muerte.

Los resultados que se obtuvieron de las entrevistas realizadas a empresas familiares, fueron que la falta de protocolo familiar, no hubiera prevenido la muerte de estas empresas. Sin embargo, se observó que la implementación de uno, hubiera prevenido la falta de interés de por parte de los familiares en la empresa, esto concuerda con los estudios de Favier Dubois (2011) quien afirma que una de las finalidades del protocolo es la de preservar el interés de la empresa en la familia.

Ninguna de las empresas muertas a las que se entrevistó contaron con un protocolo familiar. Esto se condice con los resultados obtenidos por Soto Figueroa (2019) quien considera al protocolo familiar como el instrumento formal más importante con el que cuentan este tipo de empresas, pero solo un número muy limitado de empresas familiares lo aplican.

Otro de los resultados que se visualizaron es que la implementación de un protocolo podría prevenir conflictos familiares o anticiparlos y llegado el momento de que estos se presenten, saber resolverlos de la mejor manera. Resultados que también

coinciden con los del trabajo realizado por Soto Figueroa (2019) quien considera al protocolo como la herramienta más importante de este tipo de empresas, debido a que se anticipa a los problemas que puede surgir entorno a la familia y a la empresa, como así también brindar las soluciones necesarias para poder sobrellevar los mismo, además de resolver problemas originados exclusivamente en la familia, para que la empresa, no se vea afectada.

Sin embargo, estos resultados no coinciden con los obtenidos por la EAE Business School (2019) quien manifiesta que el protocolo familiar no siempre halla los mecanismos para resolver los conflictos surgidos en el seno de las familias empresarias, debido que las familias han entendido que una vez firmado el mismo, su responsabilidad acababa, esto ha hecho que, a pesar de poseer un protocolo, éste quedara sin ser llevado a cabo en la práctica y las cosas siguieran como estaban en su etapa anterior. Muchas empresas caen en el error de considerar que se conocen lo suficiente a sí mismas y no realizan un diagnostico personal y familiar, al no realizarlo, el protocolo se asienta sobre las bases equivocadas, de manera que luego su implementación se vuelve dificultosa.

El cuarto objetivo de esta investigación tenía como fin analizar las dificultades a las cuales debían enfrentarse las empresas familiares en actividad debido a la falta de profesionalización.

Solo una de las dos empresas entrevistadas esta profesionalizada mediante un órgano de gobierno y un plan de sucesión, siendo el protocolo familiar, la herramienta menos utilizada. Esto concuerda con los estudios realizados por Vizcay y Ramírez (2019) quienes afirman que el protocolo familiar en una herramienta muy poco implementada en la Argentina, y la falta de profesionalización es lo que ocasiona que la situación actual se vuelva muy dificultosa, logrando que las empresas familiares puedan llegar a la segunda, tercera o cuarta generación.

Se identificaron los problemas a los que deben afrontar este tipo de empresas, que se originan a raíz de la falta de profesionalización, estos conflictos son: disturbios entre padre e hijos, ya sea porque el padre se entromete demasiado, porque manifiesta abiertamente la desconfianza en la capacidad del hijo, porque el hijo no es escuchado como él lo desearía. Además, otros de los conflictos a los cuales se debe enfrentar la empresa por no estar profesionalizada es que no se preparan a los potenciales sucesores, existen cargos asumidos por familiares o empleados incompetentes, poca libertad para

trabajar con creatividad, el sistema de remuneración no es el adecuado y no se capacitan los empleados.

Además, se identificó que estos conflictos podrían prevenirse, disminuir o en el caso de que se hagan presentes saber afrontarlos adecuadamente mediante la profesionalización de la empresa, como también lograr un traspaso generacional adecuado. Estos resultados son concordantes con los del estudio realizado por Favier Dubois (2011) quien afirma que la garantía de la continuidad de la empresa familiar en manos de la siguiente generación, evitando conflictos o contando con los mecanismos para solucionarlos es mediante la implementación de protocolo, además de fortalecer en la empresa.

También los resultados obtenidos para este cuarto objetivo coinciden con los arribados por Rueda Galvis (2011) quien manifiesta que las herramientas de profesionalización son elementos fundamentales para las empresas familiares, ya que mediante su implementación se logra la sucesión de manera exitosa ya que se consigue minimizar los conflictos entre familiares, empleados y propietarios.

El último objetivo planteado, buscaba identificar como un contador público podría favorecer en los procesos de profesionalización de la gestión de una empresa familiar. Los resultados a los que se arribó fueron que el contador público es imprescindible en cualquier empresa, no solo para asesoramiento financiero e impositivo, sino también para encaminar a la empresa en la correcta implementación de herramientas de profesionalización, además de desarrollar estructuras de gobierno como asambleas de accionistas, consejo de familia y administración.

Estos resultados coinciden con los de la investigación realizada por Furlani (2017) quien asegura que trabajar con profesionales externos como el contador público, favorece de manera significativa a las empresas familiares, ya que son claves a la hora de profesionalizar las mismas, aportando todos sus conocimientos y aportando su punto de vista desde el ámbito profesional, logrando así que las herramientas sean las adecuadas y se implementen y desarrollen de la manera correcta.

También es importante un asesor externo como aclara Rey (2010) en su trabajo final de grado, ya que las empresas en periodos de cambio requieren de profesionales, entre ellos, un contador público, esto concuerda también con los resultados a los que se

arribó en la presente investigación, donde se observa como resultado, que los contadores son una pieza clave para las empresas, aportando una mirada profesional a la empresa.

Los resultados a los que se arribó en el trabajo, también concuerdan con los del trabajo realizado por Fernández et al (2012) quienes resaltan que ciertos profesionales externos, como el contador público especializado en empresas familiares, administradores de empresas, entre otros, son necesarios para superar ciertos conflictos a los cuales las empresas familiares debe hacer frente, y bajo el asesoramiento de estos profesionales se logran superar las adversidades sin perder de vista la objetividad y competitividad de la empresa y a su vez apuntando al éxito a largo plazo, aunque los autores mencionados anteriormente, también mencionan que no siempre una metodología rígida llevada a cabo por expertos, conduce al éxito de la empresa, a veces, es necesario cierto grado de flexibilidad para poder ajustarse a la realidad que vive la empresa.

Los resultados a los que se arribó en esta investigación pueden estar condicionados por una serie de aspectos que la limitan a nivel conceptual y metodológico lo que representa, además, unos nuevos caminos de investigación.

Estas limitaciones se deben a no poder acceder a una muestra más grande de empresas familiares en la Ciudad de Capitán Sarmiento, provincia de Buenos Aires, uno de los motivos por los cuales la muestra fue tan limitada, se debe a que es una ciudad pequeña de tan solo 20 mil habitantes y otros de los motivos se debe a la pandemia por COVID-19 por la que está atravesando el país y el mundo entero, haciendo difícil poder acceder a más empresas, lo que afecta a esta investigación ya que se vuelve más dificultoso poder describir relaciones y generalizaciones significativas.

A su vez, es importante destacar que no se pudo acceder a una lista detallada de empresas familiares cerradas en la ciudad, por lo tanto, a través de una exhaustiva búsqueda se pudo tomar como análisis de estudio empresas familiares vivas y muertas. Este obstáculo podría ser solventado ampliando el estudio con una muestra más detallada de empresas familiares cerradas y así lograr obtener una mayor exactitud sobre el problema de investigación.

Sin embargo, haber utilizado dicha muestra tiene efectos relevantes, ya que permitió dar apertura a los entrevistados acerca de la importancia que manifiesta el tema estudiado en empresas que se encuentran en localidades pequeñas y que debido a la falta

de conocimiento o interés se les vuelve dificultoso acceder a las herramientas de profesionalización.

En cuanto a la muestra, también se puede ver favorecida, observándola desde el punto de vista de la individualización de rubros que se puede captar y hacer notar que, si bien fueron pocas las empresas de la muestra, hay presencia de diferentes rubros, entre ellas agropecuarias, comerciales y de servicios. Otra de las ventajas que tiene el trabajo al utilizar una muestra pequeña, es que se pudo estudiar con más detalle cada una de las empresas familiares y dedicarle más tiempo a cada una, y a medida que surgían nuevas interpelaciones a lo largo de la investigación, las empresas estaban dispuestas a brindar más información y/o responder más inquietudes.

Además, otras de las fortalezas es el profundo grado de análisis que se logró realizar a cada una de las empresas entrevistadas en la presente investigación. Al estudiar una muestra pequeña, se logró profundizar en el análisis de las relaciones intrafamiliares en un argumento empresarial, además dichos participantes, brindaron la posibilidad de responder a más preguntas de acuerdo avanzaba la investigación y surgieran nuevas inquietudes, lo que no hubiera sido posible de abarcar con una muestra de muchos participantes.

Así este estudio, suma evidencia a la discusión sobre la profesionalización de las empresas familiares en la localidad de Capitán Sarmiento, provincia de Buenos Aires, para el sector agropecuario, comercial y de servicio, y aporta pruebas como puntapié inicial, para continuar investigando la relación entre la falta de profesionalización y la extinción de las empresas familiares.

En conclusión, del trabajo desarrollado y en base a lo expuesto anteriormente, se puede inferir que, si bien la falta de profesionalización en las empresas familiares es un factor importante y necesario para la evolución y crecimiento, no sería un factor determinante para llevar a la extinción a las empresas familiares. Se pudo comprobar que la mayoría de este tipo de empresas tienen potencial al momento de iniciar sus proyectos y lo llevan a cabo informalmente, mediante su manera de realizar las cosas, aunque a medida que esta va evolucionando y creciendo en la actividad es necesario complementar con herramientas de profesionalización, y en algunos casos desde los inicios de la actividad. De todas maneras, la falta de una sucesión familiar o una sucesión inadecuada es una causal que si podría llevar a la muerte a este tipo de empresas.

Sería recomendable, según lo investigado, que se incorporen asesores externos a las empresas familiares, para así, implementar de manera correcta y eficaz las herramientas de profesionalización, como lo son el protocolo familiar, órganos de gobierno y un plan de sucesión, estos asesores podrían ser contadores públicos, abogados o licenciados en administración.

Luego de haber analizado diversos aspectos que se presumen pueden afectar el desempeño de las empresas familiares, se propone para investigaciones futuras, buscar ampliar el tema de la profesionalización a través de la implementación de un protocolo familiar, plan de sucesión y/ órganos de gobierno o incluso el estudio de otras variables que puedan favorecer un acceso a la profesionalización, determinando si este sería un factor con influencia positiva o negativa. Esto se podría implementar mediante un método cuantitativo, realizando encuestas a empresas familiares de la provincia que hayan cerrado, ya que debido al alcance de la presente investigación este tipo de exploración no fue realizada, sin embargo, los resultados hasta acá expuestos, constituyen un complemento que agrega valor y permiten la construcción de estrategias más apropiadas y contundentes.

Referencias

- Álvarez De Linera, P. (17 de Mayo de 2011). *Grandes Pymes*. Obtenido de <https://bit.ly/3d9Iu6i>
- Armas Cabrera, S. L., y Maridueña Arroyave, M. R. (2019). El nivel de profesionalización gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares. *Ciencia tecnología*. Obtenido de <https://bit.ly/3111Q60>
- Arnoldo Araya, L. (Agosto de 2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. Obtenido de <https://bit.ly/2KHvzwf>
- Asencio Condo, C. M., García Céspedes, S. V., Neira Ladrón de Guevara, R., y Puño Rojas, P. C. (2016). *La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima: estudios de casos*. Lima: Universidad ESAN. Obtenido de <https://bit.ly/351Jdik>
- Banco mundial*. (2018). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/>
- Betancourt Enriquez, A. D., Arcos Moreno, S., Torres Vargas, A. E., y Olivares Bázan, L. D. (2013). Empresas familiares. *Tlatemoani*. Obtenido de <https://bit.ly/2VV9b91>
- CAME. (2015). Empresas familiares. La gestión de emociones y la profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional. *Pyme. Espacio CAME*. Obtenido de <https://bit.ly/2YyarAC>
- Carrillo Vega, R., González Lara, L. S., García Ortega, J. A., y Sánchez Pérez, J. O. (2019). Factores que influyen para la sucesión exitosa de las empresas familiares en Ciudad Juárez. *Nova rua*. Obtenido de <https://bit.ly/384Q1lw>
- Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review*. Obtenido de <https://bit.ly/2VUMfXy>
- EAE Business School. (2019). *EAE Business School*. Obtenido de <https://bit.ly/3dCVHVI>
- Favier Dubois, E. M. (2011). El protocolo de la empresa familiar como instrumento de prevención de conflictos. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://bit.ly/3bVooNa>
- Fernández, A. L., Orellano Abal, S. M., y Scévola Escobar, L. F. (2012). Profesionalización de la empresa familiar Uruguaya. Montevideo, Uruguay. Obtenido de <https://bit.ly/384HeA3>

- Fulrani, N. (2017). Planeamiento estrategico en una empresa familiar en vistas a su profesionalizacion. Argentina: Universidad de San Andres. Obtenido de <https://bit.ly/3dAMb4T>
- Gallo , M. Á., y Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. España: Ediciones Deusto. Obtenido de <https://bit.ly/2zRCNM9>
- Huamán Guevara, E. (2014). El protocolo familiar como una herramienta para promover el crecimiento de las empresas familiares. Obtenido de <https://bit.ly/2z129GT>
- 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. Lima, Perú. Obtenido de <https://bit.ly/3bWKTbN>
- Johnson Okhuysen , F. W. (2019). El proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes, del sector manufacturero en el estado de Michoacán. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo . Obtenido de <https://bit.ly/2NzZA2s>
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA. Obtenido de <https://bit.ly/2KUH8AB>
- Mera, P., y Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista publicando*. Obtenido de <https://bit.ly/2VmwA2N>
- Nueno, P. (2011). Iniciativa emprendedora y empresa familiar: emprendiendo a través de las generaciones. *Universia business review*. Obtenido de <https://bit.ly/2BbXEus>
- Omaña Guerrero, L. M., y Briceño Barrios, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativos. *Estudios Gerenciales*. Obtenido de <https://bit.ly/3datrcM>
- Ortiz Vargas, A. E., Liquidano Rodriguez, M. C., y Silva Olvera, M. d. (Abril de 2016). La profesionalizacion de la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión: análisis preliminar. Obtenido de <https://bit.ly/3dGElIH>
- Puig Castán , A. (2016). Empresa Familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión. Obtenido de <https://bit.ly/3ddjNGI>
- Ramon Livia, K., y Sanchez Galvez, D. G. (8 de Diciembre de 2017). La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: Casos de estudios de un grupo de empresas del sector textil. Pontificia

- Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10359>
- Rey, N. (Febrero de 2010). *Empres familiar, camino a la profesionalización*. Mendoza, Argentina. Obtenido de <https://bit.ly/3dDWV2i>
- Romero, D. L. (2017). *Las Empresas Familiares y su profesionalización*. Córdoba, Argentina: Universida Siglo 21. Obtenido de <https://bit.ly/2xqUwJl>
- Ronquillo Horsten, J. L. (2006). *Administracion Basica de la Empresa Familiar*. Mexico: Panorama Editorial S.A, de C. V. Obtenido de <https://bit.ly/3bYI2I2>
- Rueda Galvis , J. F. (2011). *la profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. Visión de futuro*. Obtenido de <https://bit.ly/2YqU9d2>
- SAP News Center Latinoamérica. (2013). *Sap*. Obtenido de <https://bit.ly/2Z62PE8>
- Secretría de emprendedores de PyMEs*. (2020). Obtenido de <https://bit.ly/35ogd9D>
- Soto Figueroa, M. (2019). *Familia Empresaria*. Ciudad de Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Publicos. Obtenido de <https://bit.ly/3d790gB>
- Vega López, A., y Flores Ortiz, V. (2010). *Empresa Familiar: Profesionalización y plan de sucesión*. Obtenido de <https://bit.ly/3aLPu7R>
- Vizcay, J. F., y Ramírez, F. J. (2019). *El protocolo familiar como mecanismo para garantizar la preservación de la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Argentina de la Empresa. Obtenido de <https://bit.ly/2ViHx5e>

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 vía correo electrónico. Esto tomará aproximadamente ___ minutos de su tiempo. 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. 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 de 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