

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

**Empresa familiar. Su profesionalización. Los desafíos de perdurar de
generación en generación.**

**Family businesses. Your Professionalization. The challenges of enduring
generation to generation.**

Autor: Sánchez, Lorena Elisabeth

DNI: 27663204

Legajo: VCPB11000

Director de TFG: Ferreiro, Juan Esteban

Ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Provincia de Chaco

Argentina. Julio 2020

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Métodos	19
<i>Diseño</i>	19
<i>Participantes</i>	19
<i>Instrumentos</i>	20
<i>Análisis de Datos</i>	21
Resultados	22
<i>Aplicabilidad de las herramientas de gestión y profesionalización y sus consecuencias</i>	22
<i>Incidencias del protocolo en el ciclo de vida de las empresas familiares</i>	23
<i>Profesionalización y conflictos familiares, sus efectos en el desarrollo de la empresa.</i>	24
<i>El contador público y su aporte a las empresas familiares</i>	26
Discusión	27
Referencias	34
Anexo I	36
Anexo II	38
Anexo III	41

Agradecimientos

A Dios, por la vida, la salud, por esta aquí y ahora.

A mi papá, mi ángel de la guarda.

A mi mamá, por ser incondicional.

A mis hermanos y sobrinos, son lo mejor.

A Luis, por su cariño y compañía.

A mis compañeros de estudio y de trabajo.

A las empresas que colaboraron.

¡Gracias!

Resumen

La presente investigación buscó determinar si la falta de una estrategia específica de gestión familiar y de profesionalización aumenta el riesgo de conflictos en las empresas familiares madereras de la ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco, en el año 2020, pudiendo provocar el cierre de las mismas. El problema a resolver estuvo dado por comprobar si la falta de aplicación de herramientas de gestión en este tipo de empresas influye generando conflictos que pueden llevar a estas al cierre definitivo. Para lograrlo se realizó una investigación de alcance explicativo, el enfoque utilizado fue cualitativo y el diseño fue no experimental de tipo transversal, los datos fueron obtenidos por medio de entrevistas, luego se recopiló y organizó la información lograda de la muestra. Obtenidos los datos, se logró conocer que las empresas aplican herramientas de gestión en general e incorporan elementos de profesionalización y de gestión específica de las empresas familiares a medida que se incorporan a ella los miembros de la familia. Logrando de este modo concluir que las empresas van incorporando herramientas de gestión a medida que las nuevas generaciones forman parte de ella, sin embargo no es posible determinar que el cierre de estas organizaciones se deba a factores provenientes de temas familiares o a la falta de implementación de una gestión propia de este tipo de empresas.

Palabras claves: Familia. Empresa. Gestión. Profesional.

Abstract

The present investigation sought to determine if the lack of a specific family management and professionalization strategy could increase the risk of conflicts in family logging companies in the city of Presidencia Roque Saenz Peña, Chaco, in the year 2020, which could lead to the closure of them. The problem to be solved is to check if the lack of application of management tools in this type of companies influences generating conflicts that can lead to their final closure. To achieve this, an investigation of explanatory scope was carried out, the approach used was qualitative and the design was non-experimental, cross-sectional, the data were obtained through interviews, and then the information obtained from the sample was collected and organized. Once the data was obtained, it was learned that companies apply general management tools and incorporate elements of professionalization and specific management of family businesses as family members join it. In conclusion, the companies are incorporating management tools as new generations are part of it, however it is not possible to determine that the closure of these organizations is due to factors stemming from family issues or the lack of implementation of own management of this type of companies.

Keywords: Family. Business. Management. Professional.

Introducción

“Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la economía mundial en la que representan entre un 45 y 70% del PBI y aportan un porcentaje similar o incluso mayor de puestos de empleo” (Echezarraga Martínez, 2011.p.12). Siempre que exista lugar para la iniciativa y la propiedad privada hay empresas familiares, incluso no son necesarias estrategias gubernamentales para estimular su formación: la naturaleza humana las hace surgir de manera espontánea, se transforma de este modo en la esencia de la economía de mercado, señaló el autor.

El mismo revela la importancia de las empresas familiares afirmando que la mayoría de las empresas del mundo son de este tipo. En Estados Unidos son más de 90%, el 88% en Suiza, en Italia el 98%, Chile el 65%. Al mismo tiempo señala la baja esperanza de vida de este tipo de empresas, indicando que el traspaso a las nuevas generaciones hace que muchas de ellas desaparezcan.

En Argentina, según informa la CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) en la revista *pyme Bereciartu* (2015) detalla: las pymes familiares alcanzan el 90% del total, mueven el 70% del empleo privado y generan el 68 % del PBI. Estas empresas son cimientos de las economías de cada región. Algunos ejemplos de empresas familiares son: Techint (familia Roca), Aceitera General Deheza (familia Urquía), Arcor (familia Pagani). Grupo Los Grobo (familia Grobocopatel), Ledesma S.A. (familia Blaquier). Merhing Sillas (familia Merhing).

En Chaco casi la totalidad de las empresas son de carácter familiar, esto es, al menos un miembro de la familia es propietario, la gestiona y existe expreso interés en continuarla a través de las sucesivas generaciones. Estas organizaciones son fundamentales para el desarrollo de las economías regionales y de los pueblos del interior dado que requieren mano de obra local; esto es fundamental para el desarrollo de estas economías que crecen junto a las empresas debido a que es difícil que organizaciones de mayor envergadura lleguen para instalarse en el interior de la provincia de Chaco (Fechaco, 2017).

Debido a la importancia económica que poseen este tipo de organizaciones, Rodríguez Clariana (2018) señaló lo esencial de que las empresas familiares puedan sobrevivir al proceso de crecimiento, profesionalización y gestión de sus áreas y por ende a la sucesión de su mentor. Esto es posible en la medida que existan procesos formales de planeamiento y estrategias de gestión acompañadas de protocolos para que esto se realice y la empresa pueda seguir funcionando.

La planeación estratégica en empresas familiares es el desarrollo de un modelo de negocio que considere aspectos tanto de la empresa, de la familia, como del entorno. Con una clara orientación hacia el crecimiento. En esta estrategia se incorpora la misión de la empresa, la visión empresarial y los planes de acción que permitan alcanzar objetivos indispensables para la organización.

En las empresas familiares al definir la estrategia se consideran dos aspectos: la empresa y la familia, y el enfoque se centra en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere de este, en el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa. No obstante, el reto es una alta interdependencia entre ambos sistemas, así como el rol de los valores y la comunicación señalo (Araya, 2017).

La falta de una gestión y planificación para las generaciones futuras queda demostrada en que muchas empresas cierran en el intento del traspaso generacional. Echezarraga Martínez (2011) señaló que en países desarrollados como Estados Unidos solo un 13% llegan a la tercera generación en manos de la misma familia, en Reino Unido ese porcentaje llega al 14 % y Canadá al 10%. En Tanto en Latinoamérica, en Chile solo el 16% supera los 50 años de vida, en Brasil el 30% supera la segunda generación y el 5% llega a la tercera. Continuando en dicho informe resulta que el 41% no planifica una estrategia empresarial, debido a esta falta de profesionalización sumado a problemas vinculares propios de este tipo de empresas, el 65 % no logra trascender a la siguiente generación, un 25 % cierra antes de la tercera, sólo el 9% llega a los nietos y un 1 % alcanza la cuarta generación.

Arnoldo (2017) manifestó que una solución para evitar los problemas que ocasiona el recambio generacional en la planeación estratégica de las empresas familiares, es enfocarse en el rumbo que la familia empresaria debe tomar para asegurar

su continuidad con el paso del tiempo. Toda empresa familiar desea que la familia continúe siendo dueña del negocio de generación en generación, para ello deben planear que hacer para que este deseo sea realidad. En este aspecto señaló que todas las empresas presentan dificultades en su continuidad a largo plazo, por ello necesitan siempre estar dispuestas al cambio que generalmente es motivado por las etapas de su ciclo vital o por el entorno.

Para el caso de la empresa familiar existen otros motivos que provienen de la incorporación del sistema familiar dentro del empresarial. Esto genera dilemas, como la búsqueda de equilibrios entre las exigencias y oportunidades de la empresa con las necesidades y deseos de la familia. Algunas variables que surgen para equilibrar la relación empresa y familia:

- El ejercicio de control de la familia en las decisiones de la empresa.
- La posibilidad de que miembros de la familia participen en el desarrollo de una carrera en la empresa.
- El manejo y decisiones relativas al capital requerido en la empresa para su funcionamiento.
- Tratamiento de conflictos laborales y familiares producto de la estrecha relación entre ambos sistemas.
- Los planes y acciones motivados por los valores familiares.

Paladino, Traverso y Caputo (2016) por otro lado expresó que cuando una familia crea una empresa, estos creen que el afecto mutuo alcanza para enfrentar los problemas empresariales que pueden surgir o que una empresa familiar se puede comparar a cualquier otra empresa sin algún trato especial. Pero en realidad en algunos casos es mejor separar la vida familiar de las temas de la empresa, para la cual existe una gran dificultad por la importancia de los vínculos existentes. De este modo es necesario desarrollar ámbitos que permitan reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales tratando de llegar a un equilibrio entre ambos de modo de lograr lo mejor para la empresa.

Para reducir o evitar los problemas existen diferentes instrumentos. Arnoldo (2017) señaló que los órganos de gobierno que contribuyen con una mejor relación

familiar y empresarial deben ser definidos. Por lo tanto contar con ellos implica tener los instrumentos para organizar y controlar la relación entre los miembros de la familia, los accionistas y directivos de la empresa, de modo que esta progrese y la familia proteja su unidad, traduciéndose ello en una ventaja competitiva.

Estas herramientas norman la relación entre familia y la empresa y al constituir elementos de profesionalización se mejoran significativamente los niveles de competitividad. Los colaboradores de la empresa no caerán en la trampa de confundir la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario, ni en la de pagar remuneraciones a los familiares con criterios distintos a los del mercado recalcó (Araya, 2017).

Rodríguez Clariana (2018) señaló que para los empresarios son los hijos los que han de continuar con la dirección de la empresa. Sería lo más natural y lógico, pero posiblemente esta no es la decisión más profesional. Puede que no sea la persona indicada, que no está capacitada o simplemente no le interese la empresa. Organizar la empresa de modo profesional es un camino pragmático.

Dentro de este proceso de transición las empresas familiares son un factor relevante para la economía nacional, su permanencia y sostenibilidad en el tiempo son importantes para los diferentes sectores industriales en los cuales participan estos negocios. Allí nace la necesidad de mejorar la calidad de gestión de estas empresas que cuentan con actores familiares en su conducción, cuyas decisiones tienen un alto grado de componente afectivo más allá de la objetividad que el negocio requiere.

Es necesario entender además el proceso de evolución de la misma. Al inicio o despegue, la supervivencia, en la que muchas fracasan. Si logran superarla van a la segunda: expansión y formalización de negocios, la empresa crece y se profesionalizan muchas actividades. Superando estas dos etapas logran la consolidación (Rodríguez Clariana, 2018).

Paladino, Traverso y Caputo (2016) destacaron la importancia de que los miembros no sólo deben estar interesados en participar de la empresa sino que además se deberán formar para ello. Además de la gestión efectiva de la sucesión, la

profesionalización de la empresa es fundamental para su continuidad, según estos autores ello implican:

- Fijar normas de modo tal que no haya que consensuar y discutir los mismos temas todo el tiempo y del mismo modo garantizar lo no arbitrariedad de las decisiones. Esto se podrá lograr mediante la implementación del protocolo.
- Que los espacios de trabajo se formalicen en distintos tipos de órganos de gobierno. Estos no son sino la formalización e institucionalización de los diferentes ámbitos familiares (familia-propiedad-dirección-ejecución).

La profesionalización implica un proceso de transformación gradual que genera un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización, como así también de los miembros que forman parte de ella. Por medio de la profesionalización las empresas mejoran su funcionamiento y gestión, a su vez permite el traspaso de generaciones de una manera más armónica y ordenada, asegurando un mejor futuro tanto para la familia como para la empresa familiar (Bazan, 2012).

Destacaron que el protocolo familiar es el mecanismo de perpetuación de mayor efectividad para las empresas familiares, este suministra las herramientas necesarias para solucionar problemas, conflictos a largo plazo y fijar responsabilidades en cada rol de la empresa familiar. Este debe elaborarse cuando los conflictos aun no existen, hay que aprovechar los momentos de unidad familiar y empresarial para poder implementarlo. El protocolo familiar no es para hacer desaparecer los conflictos sino para lograr que no se produzcan (Paladino, Traverso y Caputo, 2016).

Al respecto, Cardona Arenas y Balvin Rico (2014) resaltaron que las empresas con o sin protocolo coinciden en la importancia del dialogo para resolver los conflictos y de buscar herramientas que permitan una mejora en todos sus ámbitos. Muchas empresas aun no lo tienen en cuenta, en muchos casos se debe al desconocimiento de esta herramienta. De igual modo otras conocen la existencia del mismo y la importancia de su implementación y trabajan para ello.

Todas las empresas tienen la capacidad para profesionalizarse, pero ello significa un gran desafío, especialmente para las empresas familiares ya que les cuesta más trabajo transformarse. El principal problema que surge en las empresas familiares

cuando buscan profesionalizarse es que la dirección de la empresa está ocupada por un mismo sujeto por un periodo largo y se resisten a los cambios que exige la profesionalización.

En la mayoría de los casos los fundadores de las empresas tienen una posición muy firme respecto a su forma de ver la misma y de incorporar cambios en los diferentes sectores. Ante la sugerencia de revisar ciertas cuestiones alegan que el rubro de la misma es difícil de entender o que los cambios serían prácticamente imposibles de realizar. Si el objetivo es lograr una estrategia empresarial de la mano de la familia empresaria se tiene que lograr superar uno de los mayores obstáculos que es la resistencia al cambio, que ofrecen principalmente los que están al frente de la organización (Rodríguez Clariana, 2018).

Cardona Arenas y Balvin Rico (2014) además resaltaron que el reto de las empresas familiares es continuar por más de una generación, para ello deben planificar la sucesión de los tres sistemas que la conforman. Con respecto a la familia, la sucesión puede producir un gran problema por el hecho de que la persona deja su rol de liderazgo. En cuanto a la empresa, el director o gerente será reemplazado, esto puede generar desconcierto sobre el futuro de la firma y en cuanto a la propiedad, deberá ser configurada para que los sucesores puedan intervenir.

Rodríguez Clariana (2018) afirmó que “la sucesión mal gestionada es la causa más importante de mortalidad de las empresas familiares” (p.99). Hay diversos factores, que influyen en su desaparición pero sin duda el más relevante es la falta de un plan de sucesión. Hay factores externos que enfrentan las empresas y resultan difíciles de controlar, pero si los empresarios se deben un proceso de transición generacional.

El momento más complicado en la empresa familiar suele ser en la trascendencia de la primera a la segunda generación, donde se produce un cambio fundamental en la estructura de la propiedad de la empresa. El modelo unipersonal del dueño/fundador cambia a una propiedad dividida entre hermanos accionistas. Las relaciones familiares, muy simples en la primera generación se hacen más complejas en la segunda generación (Tapies, 2011).

Sucede que muchas veces la misma visión y empeño que lleva al fundador a crear su negocio puede ser una dificultad a la hora de delegar. Mientras el fundador interviene en las decisiones todo marcha bien, pero a la hora de darle el lugar a sus sucesores pueden darse situaciones que hagan peligrar a la empresa. Rodríguez Clariana (2018) remarcó que el relevo generacional depende de la voluntad del empresario y de su interés en perpetuarse

En cuanto a cuándo debe iniciarse la planificación de la sucesión, esto depende de cada empresa, pero sin embargo los autores coinciden en que cuanto más pronto se inicie mayores son las posibilidades de éxito. No existe un plan estándar que se ajuste a todos los modelos de organizaciones, es necesario optimizarlos en la empresa o dar paso a las nuevas generaciones, de acuerdo a las características de cada una (Cardona Arenas y Balvin Rico, 2014).

Por todo lo expuesto, Echezarraga Martínez (2011) concluyó que la esperanza de vida de las empresas familiares es más corta que las demás empresas. Una de las causas fundamentales es que sus dueños o directivos toman muy tarde o en muchas ocasiones directamente no lo hacen, decisiones fundamentales para la continuidad de la empresa. Pero también remarcó que si es posible gestionar una profesionalización y una sucesión con tiempo, las empresas familiares logran trascender por muchas generaciones, lo que prueba la gran cantidad de empresas de este tipo con años de trayectoria.

Rius Belausteguigoitia (2012) señaló que a medida que las empresas crecen se requiere más recursos y coordinación. Algunas se abren a nuevos capitales y otras son vendidas dejando de ser familiares, las que continúan entran a una etapa de institucionalización más allá de las personas y que perdura por sí misma. Si bien existen grandes empresas que siguen siendo familiares seguro que cuanto más pequeñas las empresas, mayor probabilidad de que sean familiares.

Generalmente se asocia el concepto de empresa familiar con el de pequeña empresa o pymes, o empresas que no cuentan con un determinado nivel de profesionalización, siendo que en realidad lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su gestión sino el hecho que la propiedad y dirección estén en manos de uno o más miembros de un grupo familiar señala (Paladino, Traverso y Caputo, 2016).

Definir empresa familiar no es fácil debido que no hay una caracterización única, hay tantos conceptos como empresas familiares alrededor del mundo, al respecto Rius Belausteguigoitia, (2012) señala: “Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia” (p.33).

La forma más conocida para caracterizar a una empresa familiar es el diagrama de los tres círculos, de Renato Tagiuri y Jhon Davis (1982).

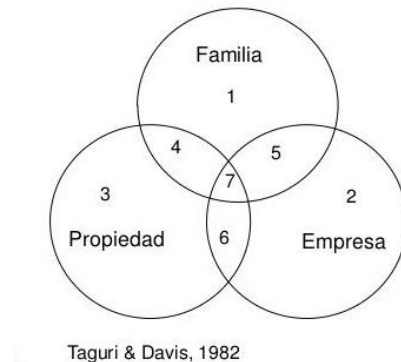


Figura 1: Diagrama de los tres círculos.

Estos tres círculos o sub- sistemas son: la empresa, la familia y la propiedad.

Representan los grupos de interés que participan en la empresa familiar: ejecutivos y empleados, miembros de la familia y socios o accionistas. Con este esquema es posible entender la problemática y dinámica de las empresas familiares.

Las ventajas y desventajas derivan de la interacción de estos tres subsistemas dado que los integrantes suelen incorporar una combinación especial de energía, motivación, tradición, valores y cultura que es difícil de conseguir en una empresa no familiar. Pero también pueden ser zonas de conflictos y debilidades con una dosis de elementos emocionales propios de una familia (Rius Belausteguigoitia, 2012).

- La familia: este círculo contiene a sus integrantes, es puramente afectivo, priorizan sus relaciones y la armonía de la misma.
- La propiedad: el círculo donde se encuentran las utilidades que pueden lograrse, es donde se produce la confusión entre ser propietario y trabajar en ella.
- La empresa: donde se encuentran todos, donde trabajan todos, su razón de ser es la satisfacción de las necesidades y expectativas de propietarios y clientes.

Para comprender la organización familiar se requiere conocer estas tres realidades. En la empresa se valora el hacer y en la familia el ser: una diferencia importante al momento de tomar decisiones que afecten a ambas. En la empresa la gestión y propiedad no tienen por qué ir juntas. El sub- sistema familia se caracteriza por ser emocional, mientras que los otros dos (empresa y propiedad) son racionales y objetivas. La familia tiene a brindar protección y contención a sus miembros mientras que los otros se manejan con resultados priorizando la gestión eficiente (Rodríguez Clariana, 2018).

Al respecto, Tapies (2011) remarca las principales características de las empresas familiares:

- Propiedad concentrada en un grupo familiar.
- El grupo familiar participa en el gobierno y gestión de la empresa
- Vocación de continuidad familiar, de transmisión de valores empresariales propios de la familia

Por su parte, Paladino, Traverso y Caputo (2016) enumeran diversas fortalezas de las empresas familiares frente al resto, una de ellas es que como estas cuentan con dueños en los sectores claves de gestión, estos piensan como dueños y no como empleados, lo que resulta una ventaja en ciertos momentos. Las ventajas que presentan las empresas familiares según estos autores son:

Tabla 1: *Ventajas de las empresas familiares*

Ventajas de las empresas familiares
Mayor dedicación a la empresa.
Voluntad de sacrificio personal.
Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores.
Menores costos de dirección y gestión. Dueños fundadores son los directores de la organización.
Menor burocracia en la toma de decisiones.
Mayor compromiso con el personal de la empresa y clientes. Responsabilidad social.
Cultura empresarial más fuerte. Orientación al mercado por poseer gran conocimiento.

Fuente: elaboración propia en base a Paladino, Traverso y Caputo (2016).

Los autores remarcan que es muy importante la preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores, esto se debe a que en muchas empresas el apellido de la familia integra su razón social o sus propias marcas. Esta ventaja no solo beneficia a la empresa sino también a los consumidores, comunidad y al país en general.

Resaltan Paladino, Traverso, y Caputo (2016) que muchas de las ventajas que poseen las empresas al inicio luego al ir creciendo se transforman en obstáculos, como pueden ser el hecho de que los fundadores de la empresa ocupen el cargo de director de la misma por un largo periodo, luego al momento de tener que dejar ese lugar se genera un vacío que si no se gestiona con tiempo puede ser decisivo para el futuro de la empresa.

Por otro lado señalaron que tienen debilidades que en muchas ocasiones esto lleva a situaciones conflictivas, tales como quiebras, venta de la empresa o en un escenario peor, su desaparición. Las desventajas que presentan las empresas de este tipo según estos autores son:

Tabla 2: *Desventajas de las empresas familiares*

Desventajas de las empresas familiares
Superposición de roles empresariales y familiares
No suelen haber diferencias entre la vida privada y profesional
Resistencia al cambio y profesionalización. Concepto de gestión continuista
Tendencia a la autofinanciación, sin acceso a terceros
Falta de mentalidad orientada a resultados
Exceso de control y secreto. Desconfianza
Dificultad para atraer y mantener buenos directivos no familiares
Estancamiento estratégico y falta de planificación
Incoherencias retributivas entre familiares y no familiares
Nepotismo

Fuente: elaboración propia en base a Paladino, Traverso y Caputo (2016).

Es muy importante el concepto de nepotismo, dado que estos hechos ocurren por conceder privilegios a ciertos miembros de la familia solo por ser parte de ella y no de acuerdo a sus competencias y meritos profesionales. Esta es una de las debilidades más

importantes a erradicar. Otro concepto importante es la coadministración, no por el hecho de que haya dos o más en la dirección, sino por el caso que si no son compatibles en sus ideas y proyectos esto suele ocasionar más problemas que soluciones (Echezarraga Martinez, 2011).

Araya (2017) expresó que otro elemento importante son las incoherencias en las retribuciones entre familiares y no familiares en puestos claves, que pueden ir en contra de una profesionalización en la empresa.

La familia puede tratar los asuntos de la empresa en reuniones informales, estas son comunes en el inicio de la compañía. El crecimiento y desarrollo de las organizaciones también va acompañado del crecimiento de la familia. Con el tiempo incorporaran órganos de gobierno para la empresa y también la familia se dotara de los propios (Goysueia Rivera, 2013).

Uno de los órganos de gobierno más importantes es la asamblea de accionistas, en realidad el más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización. La Visión, los valores y los intereses de los accionistas que en el caso de estas organizaciones suelen ser miembros de una misma familia deben ser tenidos en cuenta por el consejo de administración y también deben ser puestos en práctica por quienes se encargan de la gestión de la compañía. Esta asamblea trata temas como: mantener el control de la empresa en manos de la familia, decisiones de carácter estratégica, giros en los que les consultaría ingresar o no, entre otros. (Montoya Valenzuela, 2011).

Otro de órganos de gobierno que podrían brindar solución a los problemas de las empresas familiares es el consejo de administración, este vincula a la empresa con la propiedad y si se logra que opere con regularidad y eficacia podría solucionar problemas referidos a la marcha de la organización, formulación y aprobación de planes estratégicos, asesoramiento a la dirección general y a su equipo, aprobación de gestión directiva, incluidos presupuestos y estados financieros (Goysueia Rivera, 2013).

Su misión es velar por los intereses de largo plazo de los accionistas, por eso su gran objetivo es elevar su patrimonio. En las empresas familiares puede actuar además

como árbitro en el caso de conflictos estableciendo límites a los integrantes de la compañía (Reyna San Martín, 2018).

Goysueia Rivera (2013) destacó que los directores que han decidido crear consejos de administración operativos con valientes y visionarios y generalmente obtienen legitimidad y beneficios adicionales de diversa índole. Resaltó que difícilmente una empresa profesional pueda concebirse sin un consejo de administración eficaz.

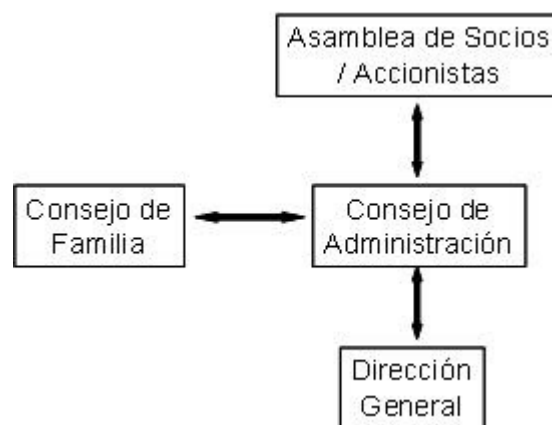


Figura 2: Órganos de gobierno de la empresa y familia. Fuente: Goysueia Rivera (2013)

El consejo de administración es el órgano de gobierno de la empresa familiar y el consejo familiar de la familia empresaria. El consejo de familia es el órgano ejecutivo y de gobierno de la familia en relación con la empresa. Suele estar integrado por el fundador de la familia así como por las cabezas de cada rama familiar. Tiene la obligación de mantener actualizado el protocolo familiar y de aplicarlo correctamente (Montoya Valenzuela, 2011).

Entre sus funciones principales se encuentran: el control familiar de la empresa, definir los intereses de la familia con respecto a la empresa, requisitos de la contratación de familiares, sucesión del grupo directivo, elaboración del protocolo familiar, velar por el cumplimiento, aplicación y en su caso, revisión del protocolo familiar. El consejo de familia no tiene funciones trazadas, por lo que puede decidir sobre todas las cuestiones

o requisitos que le atribuya el protocolo familiar concreto que se firme (Montoya Valenzuela, 2011).

El protocolo familiar es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que hace posible la aparición de un código de conducta que regule las acciones entre ambas. La fuerza moral del protocolo es indudable si se ha hecho correctamente y la familia ha sido libre de expresar lo que realmente piensa (Niethardt, 2020).

Paladino, Traverso y Caputo (2016) destacan al protocolo como:

Un instrumento que sirve para normar la vida organizacional de la familia empresaria. El protocolo sirve además de profesionalizar la empresa para motivar a los familiares a pensarse hacia el futuro. Desde su hoy, desde el presente, la familia se piensa a sí misma, respondiéndose como se imaginan juntos en ese futuro ideal. (p. 225)

Hay veces en que las perspectivas de la familia y de la empresa coinciden y es fácil llegar a un diseño sencillo, pero en general no es así y hay que hacer un mayor esfuerzo en la planeación, es necesario explorar meticulosamente las diversas alternativas, reflexionar y decidir objetivamente. Se requieren más de cinco sentidos para enfrentar con éxito esta complicada encrucijada y lograr una larga vida a través de varias generaciones en las empresas familiares. (Goysueia Rivera, 2013).

Al igual que el ciclo de vida de un producto, la empresa: nace, crece se desarrolla y cierra. Es necesario adaptarla a un mercado en constante evolución o quedará en el camino. Las empresas que sobreviven no son las más fuertes sino las que mejor se adaptan al entorno, señala Niethardt (2020).

En base a lo desarrollado, la problemática a investigar es la posible falta de estrategias específicas de gestión familiar y/o la falta de profesionalización en las empresas familiares de la industria de la madera de la ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco que pueden llevar a generar conflictos de diversas índoles y características entre los integrantes de estas organizaciones pudiendo ocasionar incluso el cierre de las mismas.

Se busca de este modo responder a los siguientes interrogantes ¿Faltan estrategias específicas de gestión en las empresas familiares de esta ciudad? ¿Cuáles son los principales inconvenientes para su implementación? ¿Qué herramientas de gestión es posible incorporar o son utilizadas actualmente? ¿Es la profesionalización la clave para la supervivencia de las mismas? ¿Puede un contador público intervenir de manera eficiente en estas empresas en la implementación de normas que contribuyan a su organización y por ende a su supervivencia?

Resulta importante plantear cuestiones acerca de cómo afecta a estas empresas la falta de una gestión específica referida a los órganos de gobierno, tanto de la empresa como de la familia, o de estrategias de profesionalización en sus diferentes niveles y como la implementación de los mismos puede evitar conflictos y por ende un desenlace no deseado en estas instituciones, dada la relevancia de este tipo de empresas en la economía local, regional y por ende nacional por el gran aporte en mano de obra y valor agregado a la producción que realizan las mismas, incidiendo esto en el desarrollo de las ciudades en las que se encuentran.

En base a lo expuesto, el objetivo general de esta investigación es determinar si la falta de una estrategia específica de gestión familiar y de profesionalización aumenta el riesgo de conflictos pudiendo provocar incluso el cierre de las empresas familiares madereras de la ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña Chaco en el año 2020.

Como objetivos específicos se presentan los siguientes:

- Determinar si las empresas en actividad aplican herramientas de gestión familiar y de profesionalización, tales como órganos de gobierno y si las empresas que ya no están lo hicieron, ahondando en sus consecuencias.
- Identificar en qué fase de la vida de las empresas la falta de un protocolo podría ser decisiva.
- Explicar la relación existente entre la profesionalización y los conflictos familiares y como esto afecta al desarrollo de la empresa.
- Determinar cómo un contador público puede colaborar en un proceso de profesionalización en la organización.

Métodos

Diseño

El presente trabajo de investigación fue de alcance explicativo, se intentaron determinar las causas y características más relevantes de este fenómeno que afecta este tipo de empresas. En esta ocasión, si la falta de una estratégica específica de gestión familiar o la falta de profesionalización pueden provocar conflictos y/o llevar hasta el cierre a las empresas familiares de la industria de la madera en la ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, en la provincia del Chaco.

El enfoque utilizado en la investigación fue cualitativo, tratando en todo momento de llevar a cabo dicha tarea del modo más completo y eficaz teniendo en cuenta la problemática planteada. El diseño de la actividad planteada fue no experimental ya que se realizó sin manipular variables, observando los hechos en su contexto habitual para luego ser analizados y de tipo transversal, ya que la recolección de datos se dio en un único momento para cada participante.

Participantes

La población analizada estuvo conformada por empresarios, emprendedores pymes, fundadores y sus descendientes, de sector de la industria de la madera, mas puntualmente de la industria del mueble de madera de la ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña. Chaco. El muestreo fue no probabilístico, voluntario ya que al no existir una cámara que nucleee a este tipo de empresas puntualmente no se pudo obtener una nómina completa de los mismos. Los datos fueron proporcionados por las entidades empresariales de la ciudad y por los que actualmente se desarrollan en la misma actividad y pudieron proveer datos de los mismos. Esta información fue utilizada para contactar y apenas se obtuvo un caso, el mismo fue utilizado.

La muestra estuvo conformada por cinco empresas familiares o por familiares que fueron miembros de las organizaciones. Tres de estas empresas se encuentran en actividad y dos han cerrado.

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 se encuentran en actividad:

Libio Zozzoli S.A. es una empresa netamente familiar, dedicados a la fabricación de colchones. Sus propietarios actuales Daniel y Patricia Zozzoli. Cuenta con plantas industriales en Pcia. Roque Sáenz Peña, Chaco y en el parque industrial de Salta, con más de 400 empleados. Cuit: 30-60420381-9. Actualmente la tercera generación ya forma parte de la empresa.

Campagnola Muebles S.R.L fundada por Raúl J.J. Campagnola en el año 1990, fabrica muebles para el hogar en madera de pino, la figura social adoptada es SRL, Cuit: 30-70807147-1. Cuenta con una planta industrial en Ruta 16 Km.172, 50 empleados y posee locales comerciales propios. Actualmente están trabajando en la empresa sus hijos.

Carlos Flores S.R.L. fue fundada en el año 1964 por Don Ogilio Flores, la actividad es mobiliario con maderas nativas. Actualmente integran la sociedad la tercera generación denominando a la empresa Carlos Flores S.R.L. Cuit: 30-70930988-6. Está situada en R. Nac. N 95 y calle 47, ciudad de Sáenz Peña, cuenta con 25 empleados.

Las empresas que ya no están en actividad son:

Martínez Rafael y Hugo S.H. fue fundada con el objetivo de fabricar implementos rurales el madera. Luego Hugo se mudó y la empresa queda a cargo de Rafael, la fábrica siguió funcionando pero un hecho desafortunado hizo que la empresa haya tenido que enfrentar cuestiones judiciales hasta su cierre.

Luis Collavino Maderas, fue fundado por Don Luis Adelmo Collavino en el año 1961, junto a su esposa Herminia se dedicaban a la carpintería de obra. Tuvieron dos hijos Luis y Edgardo quienes formaban parte de la empresa. Debido a los vaivenes económicos de nuestro país, devaluaciones, inflación, etc. hicieron que el sistema de trabajo de la empresa quedara obsoleto y ya no pudiera seguir en actividad.

Instrumentos

Se realizó un relevamiento con los datos que pudieron proveer las cámaras empresariales de la ciudad, entes gubernamentales, miembros del sector privado como bancos, asociaciones y grupos de empresas que actualmente desarrollan la actividad para contactar a los titulares de empresas familiares que han dejado de existir o a sus familiares. Como no se pudo tener acceso a la cantidad de empresas que ya no están en

actividad que se necesitaba, se relevaron empresas que si están activas y que son del tipo empresa familiar y de una determinada estructura administrativa- comercial.

Para la relevamiento de la información se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista. Se realizaron estudios de casos y dos tipos de entrevistas en profundidad, una dirigida a empresas en actividad (Anexo II) y otra dirigida a empresas cerradas (Anexo III).

Las entrevistas contaron con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semi-estructurada, elaboradas con anterioridad considerando para ellas los objetivos específicos planteados. Como instrumentos de recolección de datos fueron utilizados las llamadas telefónicas, video-llamadas y el correo electrónico a raíz del marco del aislamiento social, preventivo y obligatorio por Covid- 19.

Análisis de Datos

Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes para su verificación y posterior análisis.

Con el fin de obtener mayor claridad en los datos, se realizó una breve descripción de las empresas, se comparó la información obtenida en cada caso para conocer más en detalle a los participantes a modo de entender el contexto en el que están inmersos desde una visión general yendo a cada caso en particular y de ese modo lograr comprender su realidad.

De esta manera logramos comparar la información obtenida de las diferentes empresas plasmando los datos en cuadros o gráficos para lograr identificar mejor las respuestas a cada pregunta en particular. De este modo se logró contar con la información de manera organizada buscando de esta forma responder el problema planteado y a los objetivos específicos propuestos de esta investigación.

Finalmente, con el análisis de estos datos de las respuestas obtenidas se explicó la importancia de la falta de una gestión específica de gestión familiar o falta de profesionalización y cómo afecta a estas organizaciones la no implementación de herramientas tales como los órganos de gobierno o el protocolo.

Resultados

Se exponen y detallan a continuación los resultados de acuerdo a la información obtenida en el presente relevamiento. De acuerdo a estos datos, del 100 % de los participantes el 60% corresponden a empresas en actividad mientras que el 40 % restante representa a empresas cuya actividad había cesado.

Aplicabilidad de las herramientas de gestión y profesionalización y sus consecuencias

En la siguiente tabla se detallan las herramientas de gestión y profesionalización que aplican las empresas familiares en actividad de la ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco.

Tabla 3: *Herramientas de gestión aplicadas en empresas en actividad*

Herramientas de Gestión		Libio Zozzoli e Hijos S.A.	Campagnol a Muebles S.R.L	Carlos Flores S.R.L
Órganos de Gobierno	Asamblea de Accionistas	X		
	Consejo de Administración	X	X	X
	Consejo de Familia	X	X	
Herramientas de Profesionalización	Organigrama	X	X	X
	Protocolo			

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la información detallada en la tabla anterior los resultados obtenidos demuestran que las empresas aplican herramientas de gestión y profesionalización en modo general. Esto está estrechamente vinculado en cómo están formadas las mismas en su estructura organizacional. Al mismo tiempo del hallazgo de estos datos se pudieron conocer los efectos o consecuencias que tales herramientas pueden aportar a estas organizaciones indicando que las empresas que han implementado órganos de gobierno de la empresa y también de la familia lograron ámbitos más formales y eficientes.

La profesionalización se demuestra en los organigramas. Aportando orden y jerarquías en la empresa. Estos se dan en las instituciones al mismo tiempo que se van incorporando en la misma las nuevas generaciones en puesto de mando.

Respecto al protocolo, si bien es conocido por el 75 % de las empresas en actividad entrevistadas, ninguna de ellas ha llegado a su implementación.

A continuación se detallan las herramientas de gestión y profesionalización que aplicaron las empresas familiares que ya no se encuentran en actividad de la ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco

Tabla 4: *Herramientas de gestión que aplicaron las empresas cerradas.*

Herramientas de Gestión		Martínez Rafael y Hugo S.H	Luis Collavino Maderas
Órganos de Gobierno	Asamblea de Accionistas		
	Consejo de Administración	X	X
	Consejo de Familia		
Herramientas de Profesionalización	Organigrama	X	
	Protocolo		

Fuente: elaboración propia.

Los datos obtenidos de las empresas que ya no se encuentran en actividad determinaron que las mismas no aplicaron herramientas de gestión en su vida empresaria, no obstante ello se logró comprobar que las mismas solo habían determinado los órganos de gobierno por una cuestión de exigencia legal de acuerdo a la figura social adoptada. En cuanto a las herramientas de profesionalización solo una de ellas pudo desarrollar el organigrama. Estos datos permiten conocer que las empresas no lograron una estructura organizativa importante, del mismo modo ahondando en sus consecuencias no se pudo establecer que hayan sido determinantes a la hora del cierre de la empresa.

Incidencias del protocolo en el ciclo de vida de las empresas familiares

Los resultados obtenidos respecto a la implementación del protocolo como herramienta de profesionalización y gestión, sobre todo en lo que respecta a la sucesión en la empresa arrojaron que el 75 % de las empresas activas conocen este instrumento aunque ninguna de ellas pudo lograr su implementación.

En cuanto a las empresas inactivas, ninguna de ellas había recurrido a elementos de gestión para la sucesión, esto debido a que no habían incorporado herramientas de gestión en la empresa ya sea para su vida operativa ni tampoco otras que podrían incidir en la gestión de la misma en el futuro.

Para identificar en qué fase de la vida de la empresa familiar el protocolo podría ser decisivo, se utilizó un gráfico del ciclo de vida de la empresa familiar, determinando

de este modo, a la etapa de madurez en la cual dicha implementación puede ser determinante. Esto coincide con el periodo en que comienzan a incorporarse a la empresa las nuevas generaciones, en muchas ocasiones estas incorporaciones se dan en departamentos claves y afecta directamente el desarrollo de la gestión empresarial.

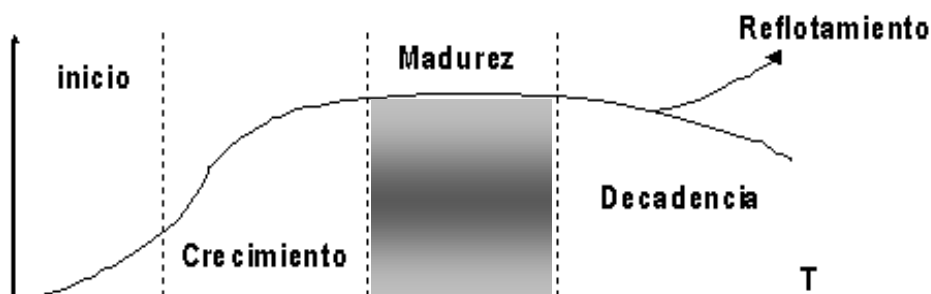


Figura 3: Ciclo de vida de la empresa familiar. Elaboración propia.

Los datos obtenidos aportan que las empresas entrevistadas se encuentran en una etapa de madurez y crecimiento sostenido, ingresando en ella nuevos miembros de la familia y familiares políticos.

La Empresa Libio Zozzoli e Hijos S.A cuenta con la tercera generación ya formando parte de la empresa en puestos claves, en tanto Campagnola Muebles S.R.L. tiene la segunda generación integrando la misma en áreas de producción y comercialización. En cuanto a la sucesión, las mismas coinciden que han mantenido reuniones y conversaciones referidas al tema pero no han tomado decisiones al respecto y tampoco han puesto de manifiesto implementar un protocolo para tal fin.

La Empresa Carlos Flores SRL ya se encuentra con jóvenes de la tercera generación al frente de la misma, por lo tanto no tienen a la sucesión como una cuestión a resolver. Han superado esta instancia de manera exitosa. Con respecto al protocolo, la empresa manifiesta desconocer dicha herramienta y por lo tanto no se encuentra en situación de poder dar una respuesta en cuanto a su implementación.

Profesionalización y conflictos familiares, sus efectos en el desarrollo de la empresa.

Con el fin de dar respuesta a este objetivo se determinó que del 100 % de las empresas en actividad entrevistadas destacan la profesionalización de la empresa como un elemento de gran valor en el desarrollo de la misma, el total apuesta a la profesionalización de miembros de la familia para cubrir los puestos claves de la

empresa. Al mismo tiempo no descartan incorporar profesionales que no pertenezcan a la familia.

La profesionalización establece las áreas en las que se desarrollará el profesional familiar dentro de la empresa, para de ese modo delimitar su espacio específico y remuneraciones dentro de la institución. Al mismo tiempo a quien debe responder y quienes responden a él, determinando de este modo el orden dentro de la organización. En cuanto a las herramientas de gestión como órganos de gobierno y consejo familiar, estos establecen ámbitos formales dentro de la empresa para el tratamiento de los temas en la misma determinando de este modo espacios formales de discusión y tratamientos de temas, evitando posibles conflictos.

Tabla 5: *Herramientas de gestión y el tratamiento de conflictos en la empresa.*

Empresa	Herramientas de gestión	Efectos en los conflictos empresariales – familiares
Libio Zozzoli e hijos S.A.	Órganos de Gobierno	Determina las jerarquías en la empresa. El consejo de familia permite a esta tener su lugar dentro de la organización formando parte de las decisiones en un ámbito formal de tal modo de que no genere conflictos. Mantiene reuniones formales familiares y empresariales.
	Organigrama	Establece los mandos superiores y medios. Las nuevas generaciones se incorporan como jefes de áreas. De este modo tienen conocimiento previo de su incorporación y evitan consensuar estas cuestiones a al momento del ingreso.
Campagnola Muebles S.R.L.	Órganos de Gobierno	Tiene establecidos el consejo de administración determinando los gerentes y socio gerentes de la misma. Al mismo tiempo se consensua un consejo familiar para lograr tratar temas en ámbitos formales de la familia y empresa.
	Organigrama	Determina los rangos dentro de la empresa, al mismo tiempo que determina remuneraciones de acuerdo al puesto y responsabilidad de este modo de evitar conflictos que puedan afectar a la empresa, tanto por familiares que ingresan como los no familiares.
Carlos Flores S.R.L.	Órganos de Gobierno	Tienen establecido el consejo de administración con gerente y socio gerente nombrados. No tienen determinados ámbitos de reuniones formales, de todos modos manifiestan que no tienen conflictos que no puedan ser subsanados.
	Organigrama	No lo han implementado. Determinar temas referidos a remuneraciones en reuniones no tan formales. Creen que la familia es la que lleva adelante la empresa. Consideran importante la profesionalización tanto de los miembros de la familia como de los que no.

Fuente: elaboración propia

Respecto a la profesionalización de las empresas cerradas, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados se logró determinar que no se realizaron incorporaciones de profesionales en las mismas. Estas empresas basaban su actividad en conocimientos técnicos y no tuvieron en cuenta la evolución del mercado a través de la globalización y las comunicaciones. La falta de profesionalización de las mismas en sus diversas aéreas, llevo a que tengan menos herramientas para poder seguir adelante.

El contador público y su aporte a las empresas familiares

Los datos obtenidos en cuanto al aporte del contador público en las empresas familiares comprobaron que todas las empresas lo incluyen a este profesional en sus organizaciones. Las mismas evidencian que debido a la diversidad de temas que abarca la profesión, sumado a un contexto de globalización y cambios continuos en la economía a los que las empresas familiares no escapan, deben contar con el asesoramiento de un profesional de estas características. El profesional puede brindar a estas empresas información para la realización de organigramas, manual de funciones de acuerdo al puesto, informar a la organización de los órganos de gobierno de la empresa y la familia que se podría poner en práctica para evitar conflictos por cuestiones ajenas a esta, del mismo modo la implementación del protocolo que ayude a poner de manifiesto los temas claves para el futuro de la empresa.

Discusión

En la presente investigación se plantea como objetivo general determinar si la falta de una estrategia específica de gestión familiar y de profesionalización aumenta el riesgo de conflictos pudiendo provocar el cierre de las empresas familiares madereras de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco en el año 2020. Resulta significativo señalar que este estudio busca identificar cuales con las herramientas de gestión y profesionalización conocidas y aplicadas por las empresas familiares de la muestra y los efectos en las mismas de su implementación o no, si las organizaciones han logrado evitar conflictos gracias a ellas o siguen manteniendo la actitud conservadora que las caracteriza.

El primer objetivo específico planteado intenta establecer si las empresas aplican herramientas de gestión familiar y de profesionalización, tales como órganos de gobierno y si las empresas cerradas lo hicieron, además de conocer las consecuencias de su implementación o no. De acuerdo a las entrevistas realizadas y a la información obtenida, los resultados confirman que las empresas en actividad aplican herramientas de gestión en general que tienen que ver con la forma jurídica bajo la que están organizadas, como los órganos de gobierno propios de las sociedades, tipos sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada, determinando las estructuras organizativas de las mismas esto va en línea con lo señalado por Araya (2017) cuando resalta que los órganos de gobierno son los instrumentos fundamentales que contribuyen a mejorar la relación entre familia y empresa. El autor subraya que tenerlos definidos implica contar con los elementos para organizar y controlar la relación entre la empresa y todos los que interactúan con ella, constituyendo esto una ventaja competitiva para la empresa familiar.

Del mismo modo se ratifica que las empresas aplican herramientas de profesionalización tales como el organigrama determinando el orden por departamentos, de este modo establecen puestos claves que generalmente son ocupados por familiares que ingresan a la empresa siendo profesionales. El organigrama también determina las remuneraciones de los puestos dejando en claro uno de los temas que pueden llegar a ser causa de conflictos como son los salarios, confirmando lo señalado por Arnoldo (2017) cuando remarca que los elementos de profesionalización mejoran los niveles de

competitividad y los colaboradores no deben confundir la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario, ni el de pagar remuneraciones a los familiares con criterios distintos a los del mercado.

Siguiendo con el objetivo planteado en primer término, al consultar a las empresas respecto a los órganos del gobierno familiar como el consejo de familia, se determina que las empresas que lo tienen conformado lograron reuniones más formales y eficientes, repercutiendo esto en un clima organizacional y familiar más productivo. Al respecto las empresas coinciden en que este tipo de herramientas no son fijadas por el tamaño de la empresa sino más bien por la cultura organizativa de la misma, esto coincide con lo señalado por Paladino, Traverso y Caputo, (2016) al destacar que generalmente se asocia el concepto de empresa familiar con el de pequeña empresa o pymes o empresas que no cuentan con un determinado nivel de profesionalización, siendo que en realidad lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su gestión sino el hecho que la propiedad y dirección estén en manos de uno o más miembros de un grupo familiar, concluyendo de este modo en que existen empresas grandes bien establecidas y también pequeñas que cuentan con una sistema muy bien organizado.

En cuanto al protocolo, esta herramienta no es aplicada aun por estas empresas, aunque si lo conocen y en sólo una de ellas se encuentra en elaboración. De igual modo las empresas resaltan la importancia de contar con elementos que dejan sentados los lineamientos para las decisiones futuras de la firma. Esto va en línea con lo enunciado por Cardona Arenas y Balvin Rico (2014) al señalar que las empresas con o sin protocolo coinciden en la importancia del diálogo para resolver los conflictos y buscan implementar estas herramientas para lograrlo.

Del mismo modo en este primer objetivo se logra establecer que las empresas cerradas no lograron aplicar herramientas de gestión organizativas fundamentales para su desarrollo determinando de este modo que las mismas no contaban con una estructura adecuada que hubiera aportado herramientas para su desarrollo y posiblemente evitado su cierre.

En el segundo objetivo planteado se busca identificar en qué fase de la vida de las empresas la falta de un protocolo podría ser decisiva, de acuerdo a los datos obtenidos se logra conocer que las empresas actualmente cuentan con una organización

importante pese a no haber ejecutado un protocolo. Estas empresas familiares cuentan con la segunda y tercera generación ya en funciones dentro de la misma por lo que se puede determinar que existen herramientas de gestión que le permiten tener una estructura exitosa sin haber ejecutado un protocolo.

De igual modo se ha logrado determinar que a medida que la empresa suma antigüedad también los propietarios entran en una etapa de madurez, crecen la familia y empresa simultáneamente, definiendo esta etapa de la organización como una de las más importantes dado que los integrantes de la familia pasan a formar parte también de la empresa. De este modo, se coincide con lo establecido por Tapies (2011) al señalar que el paso de la primera a la segunda generación es trascendente y puede ser el más complicado por lo fundamental en la estructura de la empresa familiar donde va del modo unipersonal del dueño/fundador a una propiedad dividida entre hermanos o hijos. Las relaciones muy simples de la primera generación se hacen más complejas en las generaciones venideras.

Se debe resaltar la importancia de la gestión y planificación en las empresas en cuanto a la incorporación de las nuevas generaciones dado que este factor puede ser fundamental en la vida de la empresa familiar, como lo resalta Echezarraga Martínez (2011) al indicar que la falta de una gestión y planificación para las generaciones futuras queda demostrada en que muchas de las empresas cierran en el intento del traspaso generacional señalando que en países desarrollados solo un 13% llegan a la tercera generación en manos de la misma familia. Debido a esta falta de profesionalización sumado a problemas vinculares propios de este tipo de empresas, el 65 % no logra trascender a la siguiente generación, un 25 % cierra antes de la tercera, sólo el 9% llega a los nietos y un 1 % alcanza la cuarta generación

Se debe subrayar que las empresas familiares de la ciudad de Pcia. Roque Sáenz Peña se encuentran en una etapa de crecimiento, madurez e incorporación de nuevas generaciones al mismo tiempo en que están desarrollando o buscando implementar el protocolo, en concordancia con lo resaltado por Paladino, Traverso, y Caputo (2016) quienes destacan al protocolo familiar como el mecanismo de perpetuación de mayor efectividad para las empresas familiares, dado que suministra las herramientas necesarias para solucionar problemas, conflictos a largo plazo y fijar responsabilidades.

Señalan además lo importante de que se elabore cuando los conflictos aun no existen, hay que aprovechar los momentos de unidad familiar y empresarial, anticipándose a los problemas que pueden surgir.

Un tercer objetivo busca explicar la relación entre la profesionalización y como esta influye o no en los conflictos familiares, y por ende al desarrollo de la empresa familiar. De acuerdo a los resultados obtenidos se logra establecer que las empresas se encuentran con profesionales en sus distintas áreas señalando además que las mismas consideran este aspecto fundamental para su desarrollo y futuro, en correlación con lo expuesto por Rodríguez Clariana (2018) quien destaca que debido a la importancia económica que poseen este tipo de empresas es esencial que las empresas familiares puedan sobrevivir al proceso de crecimiento, profesionalización y gestión de sus áreas y por ende a la sucesión de su mentor. Esto es posible en la medida que excitán procesos formales de planeamiento, estrategias de gestión para que esto se realice y la empresa pueda seguir funcionando

Estos profesionales son miembros de la familia que se unen a la misma luego de concluir estudios universitarios o bien externos que se incorporan teniendo en cuenta las necesidades del ente, por lo que resulta adecuado señalar que para las empresas familiares de la ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Chaco la profesionalización es una herramienta fundamental en su estructura, esto va en línea con la señalado por Bazán (2012) al remarcar que por medio de la profesionalización las empresas mejoran su funcionamiento y gestión, a su vez permite el traspaso de generaciones de manera más armónica y ordenada asegurando un mejor futuro para la empresa y la familia y evitando conflictos dado que están creados los ámbitos para un desarrollo eficiente y eficaz.

Las empresas en general están dentro de un mundo globalizado e informado al instante y las empresas familiares no son ajenas a este contexto, esto requiere que se adapten a los nuevas necesidades que el mercado demanda asegurándose su continuidad, al respecto Paladino, Traverso y Caputo (2016) remarcan que la profesionalización de la empresa es fundamental, esto implica fijar normas de modo que no haya que consensuar o discutir los mismos temas todo el tiempo y garantizar que no exista arbitrariedad en las decisiones. Al respecto de acuerdo a los resultados obtenidos,

las empresas entrevistadas en esta investigación se encuentran en un ámbito de profesionalismo dado que las mismas vienen implementado órganos de gobierno de la empresa y la familia y herramientas de gestión como el organigrama y en estudio de implementar el protocolo, destacando las mismas que estos instrumentos le permiten resolver los temas de modo más formal y evitar conflictos.

Siguiendo con el mismo objetivo y tratando de establecer la relación entre la profesionalización y los conflictos familiares en las empresas cerradas no se pudo determinar si las mismas podrían haber evitado su muerte si hubiesen implementado algún sistema de gestión o planificación profesional debido a que su desaparición se debió más a motivos económicos en general que a temas de conflictos familiares.

En el último objetivo específico se intenta determinar como un contador público puede colaborar en un proceso de profesionalización de las empresas familiares, en referencia a este tema las respuestas llevan al objetivo planteado respecto a la profesionalización y como afecta este al desarrollo de la empresa determinando en la investigación que un profesional de este área brinda a la empresa familiar asesoramiento en los temas referidos a su área específica como también a temas puntuales del tipo de empresa como son aspectos de gestión netamente familiar.

En cuanto a la investigación desarrollada surgen limitaciones respecto a la obtención de información específica de las empresas familiares de la región. Si bien se cuenta con cámaras empresarias que agrupan a las empresas, estas son generales y no propias de las empresas familiares siendo difícil acceder a información concreta de ellas. Esto lleva a que exista poca disponibilidad de datos de ciertas variables de este tipo de empresas que permitan realizar un estudio detallado de la cantidad de ellas que aún están con vida o bien, que han dejado de existir por motivos que tengan que ver con problemas familiares. Otra limitación de este estudio es haber trabajado con una muestra pequeña y heterogénea, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados debido a que los rubros a los que pertenecen son muy distintos. También fue muy determinante el poco acceso a los datos de las empresas cerradas, si bien los familiares que habían sido miembros de estas accedieron a responder no se lograron conocer datos en detalle de las mismas.

Del mismo modo es importante destacar lo fundamental de esta investigación ya que permite conocer en detalle a las empresas familiares de la ciudad, las cuales representan la base de la economía por el gran aporte de mano de obra y agregado de valor que realizan, tal es el caso de la madera nativa en la provincia del Chaco y de las cuales no existen estudios anteriores. Del mismo modo permite comprobar las características de este tipo de empresas en cuanto a su estructura organizativa que muchas veces dependen de la vocación y empeño del fundador, pero también evidencia la gran transformación que exponen las mismas al incorporar en sus estructuras las herramientas de gestión necesarias y a los profesionales que le permiten seguir evolucionando y contar con elementos para seguir siendo parte en el mercado actual tan competitivo.

Por todo lo expuesto se establece como conclusión que la falta de una estrategia específica de gestión en las empresas familiares no es determinante a la hora del cierre de las mismas, ya que la mayoría de ellas han perdurado sin su implementación y las empresas que cerraron sus puertas lo han realizado por cuestiones económicas que exceden al ámbito familiar. No obstante ello, respecto a la profesionalización se logra concluir que las empresas en actividad lograron incorporar distintas herramientas con lo cual mejoran sus relaciones familiares-empresariales, disminuyendo de este modo sus conflictos, repercutiendo por ende en una mejor calidad institucional en la organización, siendo esto una ventaja al crear ambientes más formales y profesionales que permitan un desarrollo empresarial más firme y competitivo, dado que algunas cuestiones propias de la familia siempre están presentes y pueden generar apremios las empresas lograr superarlos y seguir adelante en su vida institucional.

Al respecto resulta conveniente realizar recomendaciones en base a lo obtenido en esta investigación en tanto las empresas familiares deben considerar cuestiones que surgen en la medida que se incorporan a la misma nuevos miembros de la familia, la familia crece y la empresa también, por ende en su afán de contenerlos a todos la organización debería poner en práctica herramientas de gestión de la familia y la empresa como un protocolo, dado que el mismo podrá establecer los lineamientos para la incorporación de la familia a la empresa y de ese modo tener establecidos de manera anticipada temas que pudieren ocasionar conflictos. También resulta pertinente considerar que un mundo globalizado y conectado de modo permanente, distintos

elementos que hasta no hace mucho tiempo eran solucionados por una persona debido a su conocimiento específico del tema o en día requiere de equipos de trabajos con capacidades interrelacionadas desafiando a las empresas en general a trabajar en conjunto y las empresas familiares no están exenta de ello, por lo tanto deberán lograr equipos profesionales en la empresa más allá de ser meramente familiar.

En base a la presente investigación resulta conveniente proponer sugerencias para futuras líneas de investigación, teniendo en cuenta lo hallado es necesario profundizar sobre las causas que provocan el cierre de las empresas con un estudio más puntual que pueda determinar si el mismo se debe a falta de conocimientos de gestión administrativa - comercial más que una cuestión de conflictos familiares. Al mismo tiempo que tenga en cuenta el tamaño de la empresa y su sector específico dado que muchas empresas familiares desarrollan su actividad en sectores donde los conocimientos concretos son determinantes y eso la lleva a perdurar más allá de los problemas que puedan tener dentro de la misma, todo esto sin perder de vista la importancia que este tipo de organizaciones son para la sociedad donde se encuentran y de la que son parte fundamental.

Referencias

- Araya, A. L. (Julio de 2017). *Modelos de planeacion estrategica en las empresas familiares*. Recuperado el 21 de Abril de 2020, de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>
- Bazan, R. (2012). *Empresas Familiares. Buenas practicas en Argentina*. Recuperado el 30 de Abril de 2020, de [www.ceferinosain.com.ar: http://www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf](http://www.ceferinosain.com.ar:www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf)
- Bereciartu, P. (29 de Julio de 2015). Empresas familiares. La gestion de la emociones y profesionalizacion, dos desafios para superar el cambio generacional. *Pyme* , 1-3.
- Cardona Arenas, A. H., & Balvin Rico, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesion familiar*. Recuperado el 23 de Abril de 2020, de [www.redalyc.org: https://www.redalyc.org/pdf/212/21231380005.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/212/21231380005.pdf)
- Echezarraga Martinez, J. (2011). *Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con exito*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Fechaco. (15 de Noviembre de 2017). *Diario Tag*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de [Diez mandamientos legales para las empresas familiares: https://www.diariotag.com/noticias/locales/charla-sobre-los-diez-mandamientos-legales-para-las-empresas-familiares-en-fechaco](https://www.diariotag.com/noticias/locales/charla-sobre-los-diez-mandamientos-legales-para-las-empresas-familiares-en-fechaco)
- Goysueia Rivera, S. I. (Abril de 2013). *Modelos de Gestion para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de [www.redalyc.org: https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf)
- Montoya Valenzuela, M. M. (2011). *Las empresas familiares y sus organos de gobierno: caso empresa de Guadalupe Victoria*. Recuperado el 8 de Abril de 2020, de <http://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v4n2-2011/RIAF-V4N2-2011-4.pdf>
- Niethardt, E. (23 de Abril de 2020). *www.niethardt.com*. Obtenido de [www.niethardt.com: http://www.niethardt.com](http://www.niethardt.com)
- Paladino, M., Traverso, L., & Caputo, P. (2016). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. Buenos Aires: Accion Empresarial.

- Reyna San Martin, J. M. (Junio de 2018). *El Comportamiento de la empresa familiar como detonador de crecimiento: un estudio exploratorio*. Recuperado el 5 de Abril de 2020, https://www.researchgate.net/publication/327775986_El_comportamiento_de_la_empresa_familiar_como_detonador_de_crecimiento_un_estudio_exploratorio
- Rius Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares. Dinamica, Equilibio y Consolidacion* (Tercera edicion ed.). Mexico, Mexico: McGraw - Hill /Interamericana Editores S A.
- Rodriguez Clariana, S. (2018). *Empresas familiares: porque no suelen llegar a la tercera generacion*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Tapies, J. (2011). *Empresa familiar, un enfoque multidisciplinar*. Recuperado el 17 de Abril de 2020, de www.redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43320760001.pdf>

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

Preguntas para entrevista a empresas en actividad

- 1- Breve historia de la Empresa.
 - Nombre: Antigüedad:
 - Fundador:
 - Actividad Principal: Sector de Actividad:
 - Figura Social Adoptada:
 - Como está integrada: miembros de la familia, familia política, personal
 - Cuantas generaciones están trabajando en ella actualmente.

- 2- La Empresa si bien es familiar ¿tiene socios que no pertenecen a la familia?

- 3- El gerente ¿es miembro de la familia? ¿Cuentan con Organigrama?

- 4- ¿Considera importante profesionalizar la empresa? ¿Las generaciones futuras se preparan para ello o consideran que es mejor profesionales objetivos sin el lazo afectivo empresa-familia?

- 5- ¿Tiene conformados los órganos de gobierno?
 - Asamblea de accionistas
 - Consejo de administración
 - Consejo de Familia

- 6- Los Miembros de la familia que trabajan en la empresa ¿Cómo se los incorpora?
 - Solo por ser familiares
 - Comienzan en un puesto operativo y van ascendiendo
 - Se exige capacitación o carreras universitarias afines al puesto

- 7- ¿Tienen conocimiento del protocolo? ¿Lo han elaborado y aplicado?

- 8- ¿En caso de que no, porque no lo hay realizado?
- Desconocimiento
 - Costo
 - Falta de tiempo
 - Certeza de que del modo que vienen llevando adelante la empresa está bien
- 9- ¿Cómo se establece la remuneración? Por convenios de trabajo o de modo particular.
- 10- Los Conflictos que tienen ¿son puntualmente relacionados con la marcha de la empresa o son más debido a intereses de los miembros de la familia?
- 11- ¿Cuentan con medidas o acciones tendientes a evitar estos conflictos y con el fin de preservar la vida de la organización?
- 12- ¿Puede un profesional, por ejemplo un contador público colaborar con un mejor desarrollo de la empresa y ayudar a evitar este tipo de conflictos?
- 13- ¿Mantienen reuniones?
- Sí, Formales (reuniones convocadas mediante notas)
 - Sí, pero informales (almuerzos, cenas, etc.)
 - No
- 14- ¿Conocen los miembros de la empresa los planes a futuro? ¿Intervienen en sus decisiones?
- 15- En cuanto al futuro en la dirección de la empresa
- La gerencia de la empresa es determinada por tiempo o según el familiar que la ocupe
 - La empresa solo será presidida por miembros de la familia o confiaría en un profesional que no pertenezca a ella.

16- La Sucesión.

- Está Planificada
- Está Documentada
- Está reglamentada
- Se encuentra consensuada

17- ¿Cuáles cree serán los mayores inconvenientes que tendrán que superar los sucesores frente a la empresa para asegurar su futuro?

- Incapacidad de transmitir la vocación del fundador
- Falta de compromiso y visión
- Falta de profesionalización y capacitación
- Adaptación a los cambios

Anexo III

Preguntas para entrevista a empresas cerradas.

- 1- Breve historia de la Empresa.
 - Nombre:
 - Fundador:
 - Actividad Principal:
 - Figura Social bajo la cual funciono:
 - ¿Cómo estaba integrada: miembros de la familia, familia política, personal?
 - ¿Cuántas generaciones trabajaron en ella hasta su cierre?

- 2- ¿La Empresa era familiar? ¿Tenía socios que no eran de la familia?

- 3- Quien dirigía la empresa ¿era miembro de la familia? ¿Contaban con Organigrama?

- 4- ¿Qué desencadeno el cierre de la empresa? ¿Problemas económicos, Organizacionales u Otros?

- 5- ¿Hubo profesionales que se desempeñaban en la misma?

- 6- ¿Tenía conformados órganos de gobierno?

- 7- ¿Habían implementado un protocolo?

- 8- ¿Cree usted que si la empresa hubiese estado más organizada sería distinto el destino?

- 9- ¿Fue una exigencia de recambio generacional no planificada lo que desencadeno el cierre?

- 10- ¿Qué medidas se tomaron previo a la decisión de cerrar la empresa?