

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

La supervivencia de empresas familiares en tiempos de crisis

The survival of family businesses in times of crisis

Autor: ANDRÉS CAZARD

Legajo: CPB03717

DNI: 39.737.469

Director de TFG: FERNANDO ORTIZ BERGIA

Argentina, JULIO, 2020

Resumen

El objetivo de esta investigación propone dilucidar como en Argentina las empresas familiares atraviesan los periodos de crisis mediante la aplicación de técnicas, herramientas y métodos de gestión que les permiten sortear los desafíos y obstáculos del contexto. Ninguna nación está exenta del impacto que tienen las empresas familiares en la economía, por ello su problemática se encuentra en el centro de la escena. Por esta razón se investigó de qué manera influyen los periodos de crisis en estas estadísticas. La investigación se llevó adelante siguiendo el método cualitativo y el alcance fue de tipo exploratorio. Se realizaron entrevistas a directivos de empresas para poder analizar los resultados de manera individual y conjunta para luego poder formular una hipótesis.

Palabras Claves: *Empresas Familiares; Argentina; Crisis.*

Abstract

The objective of the present investigation is to determine how family businesses go through periods of crisis in Argentina, by using different tools and management methods that allows them to go through the difficulties. Nations are not exempt of the impact family businesses produce in the economy; that is why this topic is so important in all countries. Therefore, this work shows how the period of crisis affect in the statistics. The investigation uses a qualitative method and an explorative scope. Interviews with company managers were conducted to analyze results individually and jointly in order to create a hypothesis.

Key Words: *Family Businesses; Argentina; Crisis.*

Índice

Introducción	3
Objetivo General	13
Objetivo Específico	13
Metodología	14
Resultados	17
Discusión	24
Referencias	27
Anexos	29
Anexo 1: Modelo de entrevistas a empresas.....	29
Anexo 2: Modelo de entrevista al presidente de la CEDUC.....	30
Anexo 3: Formulario de consentimiento informado.....	31

Introducción

Ver en las portadas de los noticieros como las grandes, chicas o medianas empresas afrontan diversos obstáculos para poder continuar con vida no es algo novedoso. Factores que muchas veces son ajenos a ellas y condicionan su forma de vivir el presente y proyectar nuevos desafíos hacia el futuro. De hecho, estamos tan familiarizados con ello que siempre estamos a la espera de un “Cisne Negro” o nos mantenemos alertas de los nuevos problemas que pueden suceder. Particularmente Argentina atravesó tres grandes crisis antes de la que vivimos en estos días, en 1983 una crisis que se agudizó luego de la derrota que sufrimos en la batalla de Malvinas. La siguiente en el año 1989 donde la inflación anual hasta el momento era del 300% y luego de las elecciones, cuando Carlos Menem recibe el baston de mando, la misma superó el 3000% anual. Por último la recordada crisis del 2001, donde de 1999 a 2003 Argentina tuvo 5 (Cinco) presidentes, varios de ellos no terminaron su mandato debido a la complicada situación que se vivía en el país.

Otros países tampoco están exentos de estas situaciones ya que al hablar de Estados Unidos, una potencia mundial en la actualidad, atravesó en su historia un total de 11 grandes crisis. Es por ello que en reiteradas ocasiones se ha investigado sobre los tiempos de crisis, cuales fueron los motivos, cómo se pudo salir adelante en estas situaciones, siendo muy probable que cada investigador se haya focalizado en el sector que más le interesó de esta temática. Estos resultados fueron plasmados en distintos papers o manuscritos científicos, como la tesis del Dr. Heriberto Horacio Fernández (2016) titulado “La crisis financiera mundial. Sus causas y posibles consecuencias”. Esta investigación complementa los

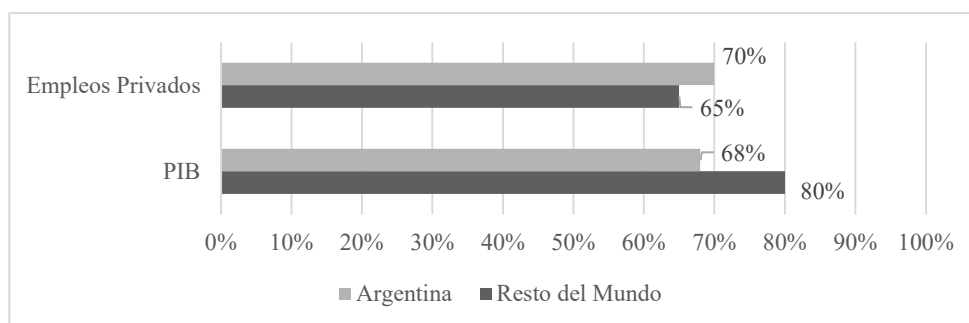
resultados de anteriores investigaciones analizando como se ven afectadas las empresas familiares en Argentina en tiempos de crisis.

En la actualidad las empresas familiares tienen un fuerte impacto en las economías regionales de cada país, las mismas colaboran brindando empleo, producción y riqueza a cada región. Si bien no hay estadísticas actuales, según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), “en Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son de carácter familiar.”

“En el mundo, las empresas familiares representan más de las dos terceras partes del sector empresario. Entre el 70% y el 90% del PIB mundial es creado por las empresas familiares. A su vez crean entre el 50% y el 80% de los empleos privados alrededor del mundo.” (Bruno A. Lanciani y María Belén Trincado; 2020). En promedio las empresas familiares en el mundo aportan el 80% del PIB y el 65% de los empleos privados. Mientras que en Argentina las mismas generan el 68% del PIB y el 70% del empleo privado.

Ilustración 1

Aportes de empresas familiares en PIB y empleos privados en el mundo vs Argentina



Fuente: elaboración propia en base a “Bruno A. Lanciani y María Belen Trincado (2020) Empresas familiares: sustento de la economía internacional” y “Jorge Hembra (2019) La difícil tarea de sumar a los integrantes de la familia a una pyme”

Es usual asociar el concepto de empresas familiares con pymes pero, aunque tengan aspectos en común, no son lo mismo. “El carácter de empresa familiar no está asociado al tamaño de una empresa o a su sector particular de actividad. Existen desde grandes grupos empresariales hasta microempresas familiares tanto en sectores modernos de la economía como en sectores tradicionales” (Sharma, 2003, p. 1-36). Las empresas familiares suelen crecer de manera estable y constante a lo largo del tiempo, se gestionan de manera más eficiente y transparente. Lo usual es que este tipo de negocios comiencen siendo una pyme, debido a que durante las primeras etapas es muy difícil acceder a la financiación necesaria para ampliarse, pero a lo largo del tiempo pueden convertirse en empresas de talla multinacional como Arcor o Techint. Empresas que se encuentran presentes en mercados locales e internacionales y cuentan con una demanda sostenida en distintos países, con constantes políticas de expansión y proyectos en los que se busca abarcar nuevos mercados.

Según Directores de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la US, José Carlos Casillas y Adolfo Vázquez (2019) las empresas que pertenecen al Ranking de las Mayores 250 Empresas Familiares Multinacionales del Mundo dan empleo a más de 16 millones de trabajadores, y tienen una cifra de ventas mínimas de los 3.400 millones de euros (4.500 millones de dólares). La facturación global de todas estas empresas supera los 5.000 billones de euros (6.600 billones de dólares).

A continuación se presentan ejemplos de las 10 mayores empresas controladas por familias en el mundo:

Tabla 1

Las 10 mayores empresas Familiares en el mundo

Empresa	Familia (1)	Ventas (2)	Empleados (3)	Año (4)	Sector	País
Walmart Stores*	Walton	379	2.100	1962	Retail	EE.UU.
Toyota Motor Corp*	Toyoda	262	316	1937	Automóviles	Japon
Ford Motor Co.*	Ford	172	246	1903	Automóviles	EE.UU.
Kouch Industries	Kouch	110	80	1918	Petroleo y gas	EE.UU.
Samsung Group	Lee	105	263	1938	Conglomerado	Corea del Sur
Arcelor-Mittal*	Mittal	105	320	2006 ⁽⁵⁾	Acero	India, Luxemburgo
Banco Santander*	Botín	89	130	1857	Banca	España
PSA Peugeot Citroen*	Peugeot	89	212	1976 ⁽⁵⁾	Automóviles	Francia
Cargill Inc.	Cargill / Mac Millan	88	158	1865	Commodites	EE.UU.
SK Group	Chey	88	30	1953	Conglomerado	Corea del Sur

* Cotizan en Bolsa; (1) Familia Controladora; (2) Ventas en billones de dólares en 2007 y 2008; (3) Número de empleados en miles; (4) Año de fundación de la empresa; (5) Año en que se concretó la fusión de las dos empresas.

Fuente: Pearl, Jayne & Kristie, Leah (2008): "The World's Largest Family Businesses". En Family Business Magazine.

Las empresas familiares de gran tamaño como las antes mencionadas gozan de un gran poder de negociación con el fisco y el estado, lo que permite conseguir algunas condiciones preferenciales. Esto se debe a la gran cantidad de puestos de trabajo que generan y las importantes sumas de dinero que pagan en impuestos de manera mensual y anual.

En algunos países, las empresas familiares catalogadas también como pymes pueden beneficiarse de programas de apoyo público a los que no pueden acceder las grandes empresas. Son programas de cada país, destinados a favorecer el crecimiento sostenido de este sector. En Argentina, según el Ministerio de Producción de la Presidencia de la Nación (2020):

“Desde la sanción de la Ley PyME, en julio de 2016, las micro, pequeñas y medianas empresas del país ahorraron más de 6.700 millones de pesos del impuesto al cheque y cerca de 3.000 millones en descuentos del impuesto a las ganancias por haber realizado inversiones productivas. Dicha ley otorga a las PyMEs registradas en AFIP la posibilidad de pagar menos impuestos, diferir 90 días el pago del IVA y descontar de ganancias hasta el 10% de lo que inviertan”.

Para Marcelo Paladino (2017):

“En particular, el rol del estado en América Latina ha sido crucial en el rol de las empresas de familia. En su mayoría han sido países con sistemas políticos inestables, con regímenes autoritarios y otros democráticos.”

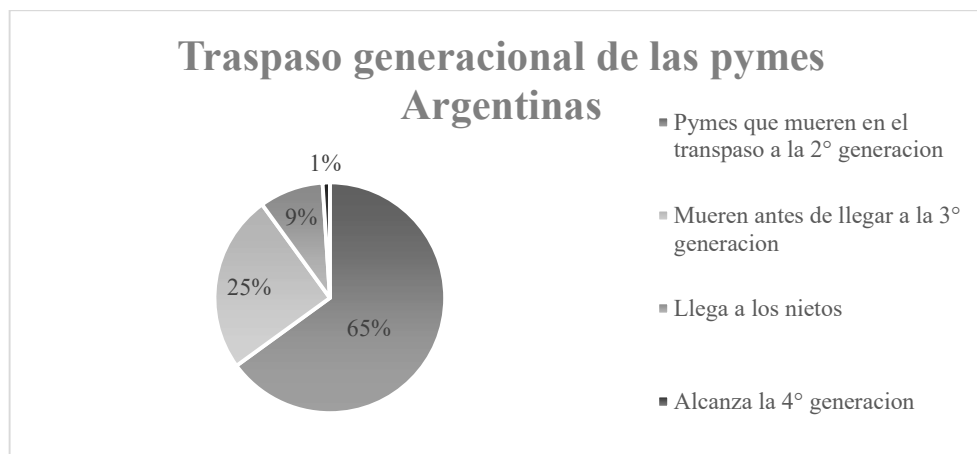
Sin embargo, esta ayuda puede no ser suficiente para algunas empresas, debido a las altas cargas tributarias y demás factores que derivan en una muerte prematura de las mismas.

Muchos sectores de la economía que todavía se encuentran en una situación informal desde el punto de vista fiscal, a veces como un requisito para mantener su sustentabilidad económica.

Las investigaciones realizadas por el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF) coinciden que en Argentina el 65% de las pymes muere en el traspaso hasta la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera, solo el 9% llega a los nietos y el 1% alcanza la cuarta generación.

Ilustración 2

Traspaso generacional de las pymes argentinas



Fuente: Elaboración propia en base a el club argentino de negocios de familia (CANF)

Debido al impacto económico-social de este segmento de empresas, las empresas familiares se encuentran como un tema importante en las agendas, tanto de las cámaras de trabajo empresariales, como de gobernantes, políticos y economistas.

Uno de los autores más reconocidos en el área define a la empresa familiar como: “Aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra” (Miller & Le-Breton, 2005).

Uno de los mayores retos que se le presentan a este tipo de empresas es la prolongación de las mismas en manos de las futuras generaciones. “En Argentina: solo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida, y solo el 3% al quinto” (Soriano, 2018). En muchos casos esto se puede deber a una falta de profesionalización de sus miembros, falta de acuerdo entre ellos o que las empresas son azotadas por las fuertes crisis que atraviesan los países. En este manuscrito científico se detallan los principales problemas que sufren las empresas en los tiempos de crisis y la manera en que intentan superarlos.

Los problemas que pueden presentarse para las empresas familiares en países como el nuestro, suelen clasificarse en externos e internos.

Entre los primeros se pueden enumerar: falta de crédito, recesión, desocupación, interrupción de la cadena de pagos, cargas impositivas y previsionales, costo elevado de los insumos, el proceso de globalización en sí mismo.

Entre los segundos se encuentran: escasa organización y profesionalización, carencia de organigrama, descripción de funciones y una política de remuneraciones vinculada a la productividad, falta de control del flujo de caja, carencia de ciertas habilidades gerenciales como la toma de decisiones racionales y otras de índole interpersonal.

Las crisis impactan de manera considerable en cada una de estas variables, provocando una distorsión en cada una de ellas. Para ello se expone a continuación la definición de crisis económica según los autores Julián Pérez Porto y María Merino (2009):

“Una crisis económica, por lo tanto, hace referencia a un periodo de escasez en la producción, comercialización y consumo de productos y servicios. Puede tratarse de una crisis generalizada, con caída de todos los índices, o de crisis que afectan en especial a ciertos sectores (crisis de la oferta, crisis de la demanda)”.

A la ya mencionada definición se incluye el concepto de recesión que es cuando el descenso de los indicadores se extiende por más de dos trimestres consecutivos. En estos periodos las empresas intentan de manera desesperada nivelar sus costos debido a la baja del nivel de actividad y el panorama de desconcierto que se genera para un futuro próximo, donde los despidos son la última opción ya que es difícil volver a contratar mano de obra calificada y se intenta no perjudicar al empleado. Se comienzan a desencadenar una serie de problemas para las empresas, al bajar el nivel de actividad estas deben optar por una baja en los precios de sus productos para nivelar los niveles de actividad o acudir al financiamiento que ofrecen los bancos con altas tasas de interés. La gran mayoría de los pagos que realizan los clientes comienzan a ser diferidos, y esto complica la cadena de pagos. La crisis en Argentina suele estar acompañada de inflación, debido a que el gobierno intenta abastecer de recursos, mediante un aumento del gasto público, a los sectores más perjudicados. Esto hace que el costo de la materia prima e insumos aumente constantemente, y por ello los precios de los productos terminados.

Ante esta situación los trabajadores intentan proteger sus sueldos reales, o alcanzar un sueldo real objetivo, presionando para conseguir salarios nominales más altos. Esta teoría es denominada espiral salarios-precios, definida por Aurelio Jiménez (2017) como:

“La idea de partida de esta teoría es que los sindicatos tienen poder de presión para conseguir mejoras salariales superiores a la productividad laboral real. Como consecuencia, al aumentar salarios, aumenta la renta disponible de estas personas y ello se traduce en un aumento de precios, ya que los restantes perceptores de renta no quieren ser menos en lo que a generar ingresos se refiere.”

En una investigación realizada en Argentina por Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch (2015) para la fundación del banco BBVA, llegaron a la siguiente conclusión:

“La supervivencia de las firmas nacionales, y dentro de ellas de las familiares, se vio también muy afectada por la volatilidad del contexto macroeconómico, sometido a fuertes variaciones en las políticas económicas, a crisis recurrentes, a programas de ajuste y a devaluaciones, que impactaron en forma directa en la performance de las empresas, aunque de manera heterogénea a nivel de sectores y firmas. Dichos desequilibrios se acentuaron desde mediados del siglo xx y alcanzaron su clímax con la crisis de 2001- 2002, que llevó a la posterior venta de algunas de las firmas más características y longevas del capitalismo local.”

Todo esto nos hace preguntarnos, ¿Las crisis son el factor que más influye dentro de la muerte prematura de empresas familiares? ¿Cuáles son las principales dificultades que las empresas familiares deben atravesar en situaciones de crisis? ¿Cuáles son las herramientas

que utilizan para atravesar estos desafíos? ¿Qué importancia tienen los métodos de gestión en las empresas familiares?

La importancia de esta investigación radica en comunicar de qué manera las empresas familiares argentinas han transitado estos últimos años de crisis, cual es la principal dificultad que atraviesan, y cuáles son las herramientas que utilizan para esto. Conocer si existía algún plan estratégico donde estuviese prevista la crisis.

Se trabajó sobre un universo de empresas familiares existentes en Córdoba, Argentina, todas con una antigüedad considerable para garantizar que hayan transitado la crisis que vivimos desde mediados de mayo 2018 hasta la actualidad. Una crisis que tomó aún más fuerza con el COVID-19, afectando no solo a la economía local sino a la economía mundial sin una proyección de cuando la economía se reactivará.

Objetivos

Objetivo General

- Esta investigación propone exponer cómo la implementación de técnicas, herramientas y métodos de gestión aplicados por empresas familiares, en la provincia de Córdoba, Argentina, permite atravesar el contexto de crisis actual en el año 2020.

Objetivos Específicos

1. Conocer la estructura interna de las empresas familiares a través de un relevamiento de las principales características y vínculos familiares que se desarrollan internamente, en conjunto con la departamentalización y jerarquización de puestos que se utilizan, para definir rasgos distintivos de este tipo de organizaciones en la actualidad.
2. Clarificar cuáles son las dificultades y desafíos que deben atravesar estas organizaciones en situaciones de crisis, para exponerlos y analizar si basan sus decisiones en casos de éxitos de aplicación en empresas en situaciones similares.
3. Exponer las diferentes herramientas y procesos requeridos para lograr implementar sistemas de gestión adecuados en las empresas familiares, teniendo en cuenta las variables que pueden obstaculizar el proceso.
4. Definir la importancia de la utilización de métodos de gestión adecuados para profesionalizar a las empresas familiares en sus tareas diarias y en sus planificaciones estratégicas en función de variables de incertidumbre, analizando las variaciones de los resultados de las empresas encuestadas luego de aplicarlos.

Metodología

Diseño

El enfoque de la siguiente investigación es de tipo cualitativo, ya que la intención fue generar una hipótesis durante el proceso de investigación e ir refinando la misma con contenido relacionado. Hubiese sido interesante presentar dicha investigación desde un enfoque mixto, viendo la manera en que los dos enfoques no son excluyentes sino complementarios, pero dicha investigación abarcaría mucho sin dejar en claro para lo que fue realizada.

A su vez, es una investigación del tipo no experimental transversal. A lo largo del tratamiento para recabar, procesar y exponer la información no se han manipulado variables. Todos los fenómenos han sido observados en su ambiente natural para después analizarlos y los datos fueron recopilados en un momento único, es decir, en un solo momento o punto en el tiempo.

El alcance de esta investigación es del tipo exploratorio, ya que se investiga un problema que fue y es estudiado, pero del cual aún no se alcanzó la cantidad suficiente de conocimientos científicos sobre el mismo y es importante tener información actualizada sobre los distintos acontecimientos que van sucediendo en la historia.

Participantes/Muestra Obtenida

Se entrevistó a personal de empresas familiares en la Ciudad de Córdoba, con un cargo jerárquico alto como directores/vicedirectores o en su defecto a los titulares de las mismas debido a que poseen un mayor manejo de información sobre la temática. Dichas

entrevistas fueron realizadas con su consentimiento informado por escrito. Para ello se tuvo que sortear la dificultad de no contar con encuentros presenciales, debido al DNU dictado por el presidente de la Nación donde decretó la cuarentena total y obligatoria para todos los argentinos por motivos de público conocimiento (COVID-19). Sin embargo, se ha podido recolectar toda la información necesaria para llevar adelante la investigación sin inconvenientes.

El muestreo utilizado es del tipo no probabilístico intencional ya que la misma pertenece a empresas seleccionadas en forma no aleatoria, de distintos rubros y de similar tamaño. Se utilizó este tipo de muestreo debido a que es importante que los beneficios y desafíos para cada empresa sean similares, obteniendo el resultado de como impacta la crisis en cada sector y en cada empresa en particular.

Puntualmente se realizó el estudio sobre 5 (cinco) empresas familiares, las mismas seleccionadas bajo el criterio de que todas poseen un protocolo de acción. Además, se utilizó información adicional de una entrevista realizada a la CEDUC en representación de todas las empresas familiares que se encuentran afiliadas a esta cámara empresarial.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- ❖ Material bibliográfico, incluyendo citas directas e indirectas de autores varios.
- ❖ El primer contacto con la empresa se realizó a través de una conferencia o llamada telefónica, luego mediante la herramienta Google Forms se les efectuaron distintas

preguntas a los entrevistados obteniendo respuestas para recolectar la mayor cantidad de información posible.

Las entrevistas fueron 5 (cinco) debido a que se pudo recolectar suficiente información de distintos sectores para realizar la investigación y trabajar en la temática.

- ❖ Consultas las cámaras empresariales de algunos sectores, destacando la colaboración de la CEDUC (Cámara Empresarial de Desarrollistas Urbanos de Córdoba).

Análisis de datos

Los datos de cada muestra fueron analizados con un enfoque mixto, de manera independiente de las demás muestras y luego interrelacionados para que contribuyan a formular la hipótesis. Todas las encuestas fueron direccionadas hacia aspectos contables para obtener respuestas pertinentes a la investigación en curso.

Resultados

Relevamiento de la estructura interna de las empresas analizadas – Objetivo específico N°1

Tabla 2:

Detalle sobre empresas analizadas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Características de empresa familiar	<p>*Posee un protocolo familiar.</p> <p>*El cargo de director viene siendo sucedido hace 2 generaciones por familiares de 1° grado.</p> <p>*Las decisiones se toman de manera conjunta con los familiares también accionistas.</p>	<p>*Posee un protocolo familiar.</p> <p>*El órgano directivo se encuentra compuesto por tres integrantes de la familia.</p> <p>*Familiares son socio-gerentes, ocupan una gerencia conjunta.</p>	<p>*Posee un protocolo familiar.</p> <p>*Desde sus inicios a la actualidad el porcentaje total de las acciones de la empresa pertenecen a la familia.</p> <p>*Poseen el control total de la empresa.</p>	<p>*Posee un protocolo familiar.</p> <p>* Miembros de la familia integran puestos desde el directorio hasta cargos menores.</p> <p>*Nadie ajeno a la familia es titular de acciones de la empresa.</p>	<p>*Posee un protocolo familiar.</p> <p>*Se separaron de sus socios estratégicos en otra sociedad anterior e integraron una nueva sociedad conformada únicamente por miembros de la familia.</p> <p>*Todos los miembros se encuentran en cargos de dirección y poseen poderes de administración.</p>
Vínculo Familiar	Padre-Hijo Hermanos	Padre-Hijo Hermanos	Hermanos	Padre-Hijo Hermanos	Hermanos Hijos
Actividad principal	Fabricación de insecticidas, plaguicidas y productos químicos	Industria Alimenticia	Construcción de Obras Privadas	Venta de insumos para la construcción	Servicio de Telecomunicaciones vía satélite
Cantidad de empleados	30 empleados	24 empleados	50 empleados	15 empleados	10 empleados
Año de inicio	1990	1997	1970	2010	2013
Facturación Anual Promedio	\$15.000.000 - \$65.000.000	\$14.021.000 - \$70.108.000	\$70.000.000 - \$100.000.000	\$10.000.000 - \$50.000.000	\$10.000.000 - \$25.000.000
Departamentalización	*Ventas *Posventa *Administración General	*Publicidad *Ventas	No posee	*Ventas *Planificación	*Comercial *Sistemas
Cuenta con un plan de capacitación	Si	No	No	Si	No

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado a empresas familiares.

Tabla 3:

Estructura familiar de las empresas analizadas

	Miembro de la familia	Cargo	Porcentaje accionario
Empresa 1	Padre	Fundador y ex director	20%
	Hijo A	Director Actual	40%
	Nieto A (1)	Gerente de ventas	-
	Hijo B	Vicedirectora	40%
Empresa 2	Padre	Fundador/Director	70%
	Hijo A	Vicedirector	10%
	Hijo B	Gerente de ventas	10%
	Hijo C	Gerente de publicidad	10%
Empresa 3	Hermano A	Director	35%
	Hermano B	Vicedirector	35%
	Hermano C	Diseño y ejecución de obras	30%
Empresa 4	Padre	Director	50%
	Hijo A	Vicedirector / Planificación	25%
	Hijo B	Gerente de ventas	25%
Empresa 5	Hermano A	Director	50%
	Hijo A (1)	Vicedirector	-
	Hijo A (2)	Gerente de dpto. comercial	-
	Hermano B	Gerente de sistemas	-
	Hijo B (1)	Sub gerente sistemas	25%
	Hijo B (2)	Sub gerente comercial	25%

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado a empresas familiares.

Dificultades y desafíos que atraviesan las empresas en la crisis 2018-2020 – Objetivo específico N°2

Tabla 4:

Principal motivo de la muerte prematura de las empresas en 2020

	Considera los periodos de crisis como el principal motivo		Otro
	SI	NO	
Empresa 1		✓	Inflación descontrolada
Empresa 2	✓		
Empresa 3	✓		
Empresa 4		✓	Dificultad a la hora de acceder al financiamiento
Empresa 5	✓		

Fuente: Elaboración propia en base a al relevamiento realizado a empresas familiares.

Tabla 5:

Motivos que son considerados determinantes a la hora de cerrar una empresa en 2020

	E1	E2	E3	E4	E5
Carga impositiva excesiva		✓	✓	✓	
Inflación descontrolada	✓				
Falta de profesionalización en empresas familiares	✓	✓		✓	✓
Falta de adaptación y comprensión sobre un mercado cambiante.					✓
Dificultad a la hora de acceder al financiamiento		✓	✓	✓	
Contextos de crisis	✓		✓		✓

Fuente: Elaboración propia en base a al relevamiento realizado a empresas familiares.

Sin embargo, todas coincidieron a la hora de nombrar las dificultades que atravesaron desde que comenzó la crisis en 2018 hasta la actualidad. La principal es la caída pronunciada en la demanda, lo que dificulta que las empresas puedan seguir cubriendo sus costos. La falta de financiamiento también apareció como un problema en común, su alto costo o la dificultad para acceder al mismo fueron los motivos por los que se considera que no hay opciones que resulten efectivas a la hora de financiarse. Por último, la inflación descontrolada es lo que dificulta aún más el intento de las empresas familiares por atravesar la crisis.

Las empresas 4 y 5 no han atravesado situaciones similares como la que vivimos desde el 2018 a la actualidad, mientras que la 1; 2 y 3 dicen haber logrado un manejo eficiente en situaciones similares del pasado.

Se investigó cuáles fueron las barreras que estas empresas familiares encontraron durante el proceso de implementación de métodos de gestión y qué factores coyunturales influyen sobre las decisiones en las empresas. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 6:

Barreras experimentadas durante el proceso de implementación de métodos de gestión.

Barreras durante el proceso de implementación de métodos de gestión					
	E1	E2	E3	E4	E5
Inaccesibilidad económica	✓	✓			✓
Miedo a perder la esencia de carácter familiar		✓	✓		
Desconocimiento en la manera de aplicarlos			✓	✓	✓
Falta de consenso en el directorio	✓				

Fuente: Elaboración propia en base a al relevamiento realizado a empresas familiares.

Tabla 7:

Factores coyunturales que inciden sobre las decisiones en las empresas

Factores coyunturales que inciden sobre las decisiones de las empresas					
	E1	E2	E3	E4	E5
Carencia de habilidades gerenciales		✓	✓		
Falta de control del flujo de caja				✓	
Falta de manuales de proceso y descripción de puestos	✓				✓
Carencia de organigrama		✓			✓
Escases de organización y profesionalización	✓		✓		✓

Fuente: Elaboración propia en base a al relevamiento realizado a empresas familiares.

Todas las empresas consideran esencial el proceso de capacitación al personal para lograr una mayor productividad y eficiencia a la hora de aplicar los métodos o herramientas de gestión. Otro proceso que todas las empresas tienen en común es el sistema de control, de esta manera se garantizan de que se cumpla todo en la mayor medida posible y reduce el riesgo de cometer errores a la hora de aplicarlos.

Herramientas y procesos implementados en empresas familiares – Objetivo específico N°3

Tabla 8:

Métodos contables y de gestión utilizados por las empresas en la actualidad

Método utilizado		SI	NO	
Empresa 1 (Preparación, análisis y proyección de estados contables, presupuestarios, de costos y de impuestos)	La implementación de métodos de gestión fue de ayuda para atravesar los principales problemas en periodos de crisis.	✓		
	Considera que los métodos de gestión son efectivos	✓		
	Han basado la aplicación en experiencias de empresas similares	✓		
	Momento idóneo para la incorporación	<i>Desde el Inicio de la empresa</i>		
Empresa 2 (Inspección y análisis de los estados contables)	La implementación de métodos de gestión fue de ayuda para atravesar los principales problemas en periodos de crisis.	✓		
	Considera que los métodos de gestión son efectivos	✓		
	Han basado la aplicación en experiencias de empresas similares	✓		
	Momento idóneo para la incorporación	<i>Desde el inicio de la empresa</i>		
Empresa 3 (Plan de negocios)	La implementación de métodos de gestión fue de ayuda para atravesar los principales problemas en periodos de crisis.	✓		
	Considera que los métodos de gestión son efectivos	✓		
	Han basado la aplicación en experiencias de empresas similares	✓		
	Momento idóneo para la incorporación	<i>Desde el inicio de la empresa</i>		
Empresa 4 (Aplicación e implantación de procesamiento de datos para la gestión contable y administrativa)	La implementación de métodos de gestión fue de ayuda para atravesar los principales problemas en periodos de crisis.	✓		
	Considera que los métodos de gestión son efectivos	✓		
	Han basado la aplicación en experiencias de empresas similares	✓		
	Momento idóneo para la incorporación	<i>Al caer en la ineficiencia</i>		
Empresa 5 (Procesos de auditoría interna)	La implementación de métodos de gestión fue de ayuda para atravesar los principales problemas en periodos de crisis.	✓		
	Considera que los métodos de gestión son efectivos	✓		
	Han basado la aplicación en experiencias de empresas similares		✓	
	Momento idóneo para la incorporación	<i>Beneficio > Costo</i>		

Fuente: Elaboración propia en base a al relevamiento realizado a empresas familiares.

Importancia de los métodos de gestión en la crisis actual – Objetivo específico N°4

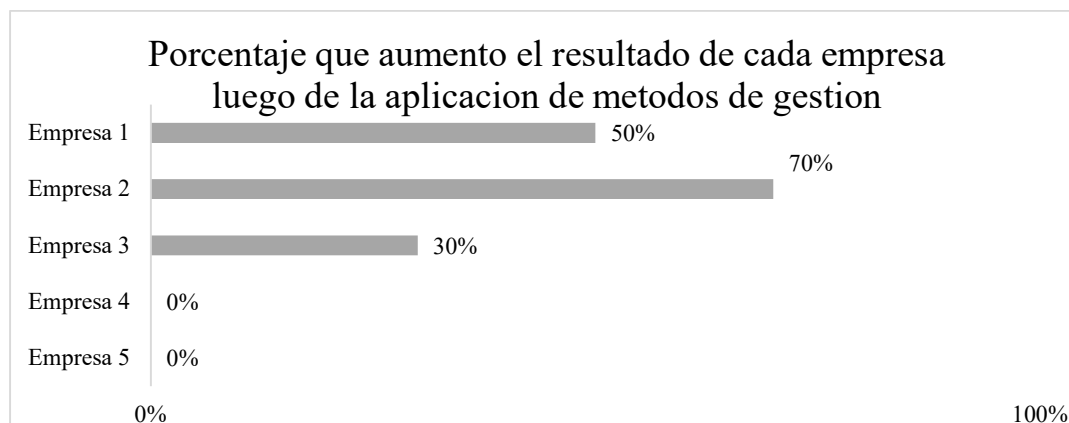
Durante la crisis actual, el protocolo se respetó en cuatro de las empresas encuestadas y se definió una herramienta clave para evitar conflictos internos en la empresa. Las mismas también expresaron la dificultad de poder respetarlo en situaciones críticas y de dejarse llevar por el factor emocional que se encuentra presente entre los miembros de una familia. Expresaron una dificultad en la separación de relaciones profesionales de familiares a la hora de tomar decisiones críticas para la dirección estratégica de la empresa, derivando a conflictos emocionales y a un debilitamiento del clima laboral producto de los mismos. Por otro lado, una de las empresas consideró que siempre tuvieron facilidad al momento de tomar decisiones por lo que muchas de las decisiones las toman sin consultar el protocolo existente. Todas las empresas coincidieron en que los métodos y herramientas de gestión les permiten llevar un orden diario y poder proyectar a futuro, de esta manera disminuyen la incertidumbre, especialmente la que se genera en momentos de crisis.

Se realizó una entrevista presidente de la Cámara de Desarrollistas Urbanos de Córdoba (CEDUC), el Ingeniero Pablo Daniel Balián, de manera de ampliar la representatividad de la muestra. Fue claro en la importancia de aplicar estos métodos de gestión en la actualidad y remarcó la diferencia con las empresas que no aplican los mismos:

“Aquellas empresas que han desarrollado procedimientos formales, más allá de los culturales heredados, tienen una gran ventaja en la posibilidad de adaptación ya que capitalizan formalmente en sus distintas áreas y sectores, procedimientos administrativos y comerciales que las ponen en ventaja.” (Pablo D. Balián, 2020)

Ilustración 3:

Efectividad de los métodos de gestión en los resultados netos de impuestos



Fuente: Elaboración propia en base a al relevamiento realizado a empresas familiares.

Eficiencia de métodos de gestión en la crisis actual – Objetivo general

En resumen, a través de la información recabada de las empresas encuestadas se demuestra que la implementación de métodos de gestión fue clave para atravesar los problemas devenidos de los periodos de crisis, especialmente el periodo 2018-2020. Su efectividad se refleja principalmente en un aumento de los resultados brutos para las empresas 1, 2 y 3 luego de la implementación de los mismos, permitiendo hacerle frente a los desafíos que enfrentan, sin correr el riesgo de dejar de existir.

Por otro lado, en las empresas 4 y 5, la implementación de métodos de gestión no se refleja en los resultados brutos, pero sí coinciden en que son efectivos para paliar la falta de profesionalización característica de ciertas empresas familiares. De esa manera sortean una de las principales causas de cese de empresas familiares argentinas en periodos de crisis, alcanzando mayor nivel de desempeño y eficiencia en general.

Discusión

Contrario de lo que se pensó, todas las empresas familiares argentinas que fueron utilizadas de muestra, sin excepciones, expresaron la importancia de contar con métodos o herramientas contables y de gestión. La eficiencia del uso de estos métodos y herramientas se vio reflejado tanto en el aumento de sus resultados netos de impuestos como en la profesionalización de sus empresas desde los comienzos de la crisis hasta la actualidad.

Pero este estudio concuerda con la investigación realizada por Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch (2015) para la fundación del banco BBVA en que la supervivencia de la mayoría de las firmas nacionales familiares se vio afectadas por la volatilidad del contexto macroeconómico, a pesar de que pertenezcan a distintos sectores, deben atravesar desafíos similares en tiempos de crisis y no todas logran superarlos.

En relación al primer objetivo se observó que, al tomar una muestra de empresas familiares argentinas de similar tamaño, todas poseen una estructura organizada de la misma manera. La mayoría cuenta con relaciones de primer y segundo grado, con puestos de trabajo elegidos por su capacidad o su formación profesional. La capacitación suele ser optativa para cada integrante de la empresa, y los resultados de cada tarea son evaluados en forma individual entre todos los miembros de la empresa. De esta manera se evita una falta de profesionalización dentro de la empresa, nombrada como una de las principales causas de muerte prematura de las empresas familiares argentinas. A pesar de que la totalidad de las empresas de la muestra elegida cuentan con un protocolo, se pudo observar que no todas lo respetan en todo momento.

Con respecto al segundo objetivo, se ha logrado evidenciar que el principal problema en la crisis actual es la caída pronunciada en la demanda. Las empresas deben hacer un intento por mantener su capacidad instalada, de esta manera logran una recuperación más rápida ante un aumento en sus ventas. Por lo que si no remitimos a la definición de crisis económica según los autores Julián Pérez Porto y María Merino (2009), estaríamos en frente a una crisis de la demanda ya que los otros sectores no se encuentran afectados.

Cuatro de cada cinco de las empresas encuestadas aplicaron métodos contables y de gestión basando sus decisiones en otras empresas en situaciones similares. Esto se debe a que las empresas desconocen de qué manera se aplican los métodos de gestión de manera eficiente. Otro motivo es la inaccesibilidad económica, reflejada en recursos limitados para afrontar las obligaciones de corto plazo, sin dejar recursos para la aplicación de estos métodos contables y de gestión. Por eso varias empresas consideran que es importante contar con estos métodos de gestión, y recomiendan implementarlos cuando la empresa está llevando un buen pasar económico y no se encuentra con obstáculos adicionales. Esto puede ser una oportunidad para aquellas empresas familiares que aún no cuentan con métodos o herramientas de gestión dentro de su empresa.

Por consiguiente, tres de cada cinco empresas consideraron que la falta de financiamiento en Argentina es una de las causas determinantes a la hora de cerrar una empresa. El financiamiento es una herramienta clave para poder atravesar una crisis sin sacrificar recursos que luego van a volver a ser necesarios. Particularmente el caso de una de las empresas dedicada a la industria alimentaria planteó que en su rubro se realizan ventas a plazo y en el proceso productivo se incurren en gastos que se deben afrontar en el momento,

por lo que destacó la importancia del financiamiento para este desfasaje económico. En este caso destacamos la importancia de que el estado se encuentre presente al igual que Marcelo Paladino (2017) para contribuir a las empresas brindando estabilidad y contención.

Dentro de las herramientas más utilizadas por las empresas se destacan la preparación, análisis y proyección de estados contables, presupuestarios, de costos e impositivos; y el plan de negocios. Estos análisis y proyecciones nos permiten tener una previsión de lo que va a suceder y estar listo para poder sortear problemas futuros. Por otra parte, un plan de negocios bien elaborado tiene en cuenta las contingencias del entorno y le permite a la empresa tener un crecimiento sostenido y organizado que va de la mano con los análisis y proyecciones nombrados anteriormente.

La entrevista realizada a la cámara empresarial sirvió como un complemento para ampliar la representatividad de la muestra ya que la misma nuclea un total de 42 empresas de las cuales 34 son empresas familiares. Esto permitió enriquecer la investigación dentro de los acotados límites temporales y también superar la limitación de encontrar socios, directores o gerentes que puedan ser encuestados debido al contexto actual que atraviesa el país. Como una fortaleza de la investigación se puede destacar la planificación y reglas de exposición que colaboraron a darle un orden a la misma y así facilitar su comprensión.

Como una futura línea de investigación, sería interesante indagar de qué manera impacta la crisis en empresas familiares argentinas de distintos tamaños y distintos rubros, midiendo y comparando la efectividad de sus métodos y herramientas de gestión.

Referencias

- Heriberto Horacio Fernández** (2016) “La crisis financiera mundial. Sus causas y posibles consecuencias.” Recuperado el 25/03/2020 de <https://url2.cl/CXNwQ>
- Banco Interamericano de Desarrollo** (2006) Memorando: Promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la Región Centro – Argentina.
- Bruno A. Lanciani y María Belén Trincado** (2020) Empresas familiares: sustento de la economía internacional. Recuperado el 20/03/2020 de: <https://url2.cl/Bu8Lu>
- Jorge Hambra** (2019). “La difícil tarea de sumar a los integrantes de la familia a una pyme”. Recuperado el 20/03/2020 de: <https://url2.cl/IYLFb>
- José Carlos Casillas y Adolfo Vázquez** (2019) “Ranking de las mayores 250 empresas familiares multinacionales del mundo” Recuperado el 29/04/2020 de: <https://url2.cl/bp56D>
- Sharma, P.** (2003). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future; pp. 1-36. En: Family Business Review. Vol. 17 (1).
- Taleb, N.** (2007). El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable. Madrid: Paídos Ibérica.
- Ministerio de producción de la presidencia de la Nación** (2020) Recuperado el 25/03/2020 de <https://url2.cl/np3kb>
- Club Argentino de negocios de la familia** (2015) “pyme”, En espacio Came, edición 24, 3

Miller, D. & Le-Breton (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Cambridge: Mass. Harvard Business School Press.

Soriano, C. (2018). Los cinco pecados capitales de las Pymes. Recuperado el 30/03/2020 de <https://url2.cl/CARB7>

Julián Pérez Porto y María Merino (2009) Definición de crisis económica. Recuperado el 05/04/2020 de <https://url2.cl/FzGuk>

Pearl, Jayne & Kristie, Leah (2008) “The World s Largest Family Businesses”. En *Family Business Magazine*

Leonardo Granato y Nahuel Oddone (2007) “La Empresa Familiar: el eterno dilema de la supervivencia; P 466”

Aurelio Jiménez (2007) “Siete teorías que explican la existencia de inflación” Recuperado el 05/04/2020 de <https://url2.cl/YZDbn>

Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch (2015) “Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España; pp 242 - 247” En fundacion BBVA

Marcelo Paladino (2017) “De la empresa familiar a la familia empresaria; Cap 2 p 37 ”

Anexos

Anexo 1: Modelo de entrevistas a empresas

Áreas	Pautas	Preguntas
Estructura interna	Características generales	Características generales de la empresa: actividad principal, año de inicio, facturación anual promedio, cantidad de empleados y características que las hagan empresas familiares.
	Rasgos distintivos	Vínculos familiares, quienes trabajan dentro de la compañía, desde cuando trabajan, porqué ellos, que puestos ocupan, cual es la departamentalización, que capacidades tiene cada miembro de la familia para cada puesto, plan de capacitación.
Herramientas y procesos de implementación de sistemas de gestión	Implementación de herramientas de gestión	¿Utiliza algún tipo de métodos de gestión ya sea para tareas diarias como para planificaciones estratégicas donde se prevea una crisis?
	Alternativas de métodos de gestión	¿Cuáles son las herramientas y procesos necesarios para llevar a cabo los métodos de gestión?
Importancia del uso de métodos de gestión para la profesionalización	Importancia de la gestión en situación de crisis	¿Considera que los métodos de gestión fueron de ayuda para atravesar los principales problemas que fueron surgiendo durante los periodos de crisis?
	Situaciones de incorporación de métodos	¿En qué situación se ven obligadas las empresas familiares a incorporar estos métodos?
	Respeto del protocolo y factor emocional familiar	¿En momentos de crisis, la empresa respeta el protocolo o se basa en decisiones situacionales? ¿Cómo cree que incide el factor emocional familiar en estas decisiones?
Dificultades y desafíos en situaciones de crisis	Motivos de la muerte prematura de empresas familiares en crisis	¿Considera que el principal motivo de la muerte prematura de empresas familiares son los periodos de crisis? Describa otros motivos que considere determinantes a la hora de cerrar una empresa.
	Dificultades y desafíos de una crisis	¿Cuáles son las principales dificultades y desafíos que deben atravesar en situaciones de crisis? ¿Qué barreras ha observado durante el proceso de implementación de métodos de gestión?
	Problemas que agravan la crisis	¿Qué factores coyunturales influyen sobre las decisiones en las empresas? ¿Cuáles de estos problemas internos cree que agrava más el impacto de la crisis en la empresa familiar? a. Escasez de organización y profesionalización b. Carencia de organigrama c. Falta de manuales de proceso y descripción de puestos d. Falta de control de flujo de caja e. Carencia de habilidades gerenciales
	Situaciones similares y resultados	¿Ha logrado la empresa un manejo eficiente en situaciones similares?

Anexo 2: Modelo de entrevista al presidente de la CEDUC

1. ¿Cuántos socios de la cámara son empresas familiares?
2. ¿Cómo es la situación actual del sector desarrollista?
3. ¿Cuál es la importancia de contar con una cámara empresarial en tiempos de crisis?
4. ¿Considera que los métodos de gestión utilizados por las empresas miembro prevén situaciones de crisis? ¿Qué distinción presentan las que aplican estos métodos en comparación de otras?
5. ¿Cuál es la principal preocupación de este sector en periodos de crisis?
6. ¿Los socios cuentan con alguna previsión para hacerle frente al shock de demanda?
¿Por cuánto tiempo se estima que esta situación continuará?

Anexo 3: Formulario de consentimiento informado

Yo, Andrés Cazard, en mi carácter de investigador, me dirijo a usted, con el fin de requerir el permiso para su participación en mi investigación.

El objetivo de la misma, es analizar la principal problemática referida la supervivencia de empresas familiares en tiempos de crisis, las mismas situadas en la Provincia de Córdoba, Argentina; a través de la presente le solicito, mediante una entrevista, información que pueda aportar a mi relevamiento, como directivo/dueño de este tipo de empresas. La información recolectada será parte de un manuscrito científico, presentado como trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21. Se incluirán datos que permitan su identificación, conservando los datos que considere confidenciales.

Su participación no implica ningún tipo de riesgo, como tampoco beneficio.

La participación solicitada se enmarca en un procedimiento de investigación, dicha participación es voluntaria, y libre de negarse a participar, o en caso de brindar su consentimiento para participar, es libre de abandonar la investigación en cualquier etapa, sin que esto signifique un perjuicio para el mismo.

Nombre y Apellido: _____

Empresa/Cargo: _____

Firma: _____