

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

Falta de Profesionalización en Empresas Familiares de Santiago del Estero, año 2020

Lack of Professionalization in Family Businesses in Santiago del Estero, 2020

Autor: Fonzo, Claudia Lorena

Legajo: VCPB30119

DNI: 23976955

Director de TFG: Márquez Agustín

Santiago del Estero, julio, 2020

Resumen

En la provincia de Santiago del Estero se ha conseguido establecer que el 80 % de las empresas son familiares. Esas empresas enfrentan problemas comunes a todas y poseen características que las representan de forma generalizada, por tal es aplicable el concepto de la profesionalización como método usado para la mejora de gestión y la trascendencia. Se realizó esta investigación con el propósito de descubrir la importancia de la profesionalización de las empresas familiares y la forma de usarla para lograr la continuidad. En la metodología del trabajo se realizó un estudio de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo y diseño no experimental, de tipo transversal, en el cual se utilizaron los datos registrados por empresas entrevistadas en la capital de Santiago del Estero en el año 2020. Se entrevistó a cuatro empresas familiares, de las cuales las cuatro siguen funcionando, pero no tienen más de nueve años de antigüedad, estas fueron elegidas por conveniencia mediante muestreo no probabilístico.

Palabras claves: Empresa familiar, Profesionalización, Continuidad

Abstract

In the Santiago del Estero province, it has been established that 80% of the companies are family-owned. These companies face problems common to all and have characteristics that represent them in a generalized way, for which reason the concept of professionalization is applicable as a method used to improve management and transcendence. This research was conducted in order to discover the importance of professionalizing family businesses and how to use it to achieve continuity. In the work methodology, a descriptive study was carried out, with a qualitative approach and a non-experimental, cross-sectional design, in which the data registered by companies interviewed in the capital of Santiago del Estero in 2020 were used. He interviewed four family businesses, of which the four continue to operate, but are no more than nine years old, these were chosen for convenience through non-probability sampling.

Key words: Family business, Profesionalization, Continuity

Índice

Introducción.....	4
Objetivo general:.....	13
Objetivos específicos:	13
Métodos	14
Diseño	14
Participantes	15
Resultados.....	17
Discusión	22
Referencias	30
Anexo I.....	32
Anexo II.....	34

Introducción

En Argentina, la empresa familiar como objeto de estudio es muy reciente, siendo más habitual englobar este tipo de organización bajo el concepto de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Se debe a que la mayoría de las empresas familiares son, en efecto Pymes.

Las Pymes son entidades diferentes de las grandes, no son su réplica enana ni su etapa infantil. Sólo algunas llegan a grandes, mientras que el resto mantiene la dimensión que le da origen y razón (Cleri, 2007).

Estas empresas se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto. Lo hacen conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso (Cleri, 2007).

En los países de América Latina las PyMES se convirtieron en un sector clave que motorizó su vida productiva, esto fue tanto para los países industrializados como para los de menor grado de desarrollo. Las pymes reconocieron que son fuertes movilizadores de la economía, creadoras de empleo, flexibles al cambio y optimistas. Las decisiones organizacionales que éstas tomaron se concibieron como operaciones de comunicación auto producidas en respuesta al entorno donde la organización realizaba su actividad (Espinoza Luna, 2016).

En los países del mundo las empresas familiares representan un porcentaje muy importante de las empresas y emplean gran cantidad de la población económicamente activa. Este dato se observa de forma comparativa en el Figura 1 Porcentaje de empresas familiares que se muestra a continuación.

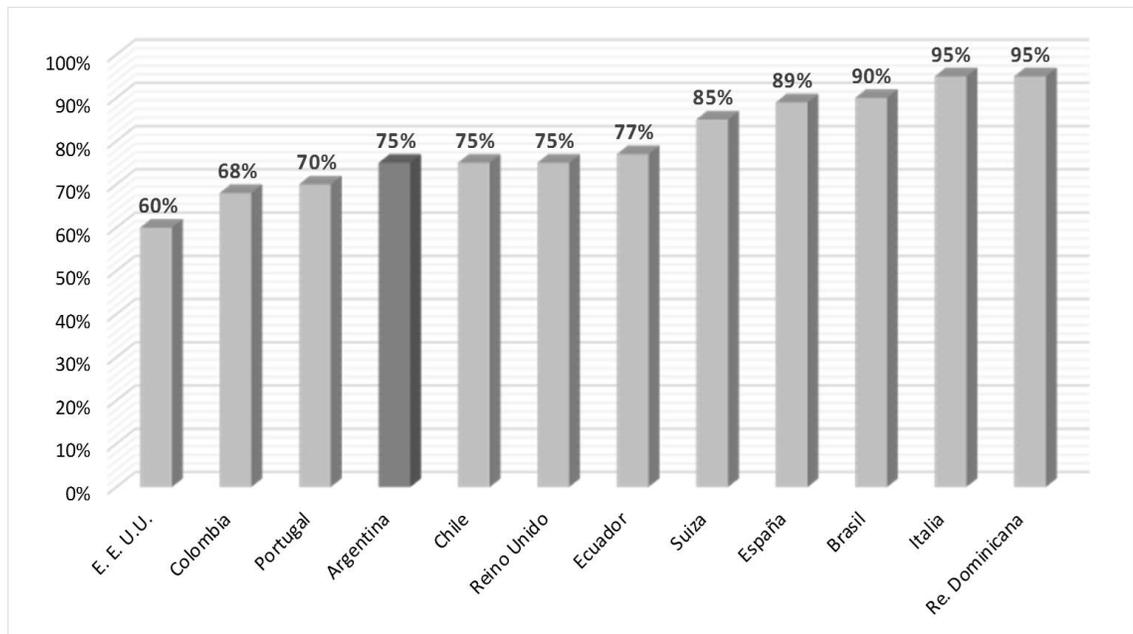


Figura 1. Porcentaje de empresas familiares. Fuente: Elaboración propia con base en datos de González (2016)

Las empresas familiares siempre se han distinguido como aquellas en que la producción o control se ubica en manos de uno o varios grupos de familias, con una perspectiva diferente, tal vez espiritual, como empresas con alma, por considerarse que dentro de la organización se encuentra el corazón de la familia (Romero, 2017).

Este autor ha definido distintos tipos de conflictos que erosionan la sustentabilidad de la empresa, entre ellos:

1. Gestión de roles dentro de la empresa de la misma forma que dentro de la familia.
2. Falta de diseño en la estructura organizacional, acorde a la empresa.
3. Incorporación de miembros de la familia a la organización, sin evaluar oportunidad, necesidad o capacidad de dicho recurso.
4. Remuneración en función del parentesco no del cargo o responsabilidad.

5. Crisis ante la sucesión patrimonial, la nueva distribución de cargos de liderazgo y la incorporación de las nuevas generaciones (Romero, 2017).

La participación de las empresas familiares en las economías locales es muy representativa:

En Estados Unidos existen 12 millones de empresas familiares que proveen el 59% de los puestos de trabajo y generan el 78% de los nuevos empleos. En España, por su parte, las empresas familiares representan un 71% del total de empresas. Esta tendencia es la constante a nivel mundial. (Quebada Perez y Ávila Gutiérrez, 2016, p. 151)

En lo que respecta a Argentina, la participación de estas organizaciones es trascendente en nuestra economía, según la Revista de La Nación PYME (2015) alcanza el 70 % del empleo privado y 68% del PBI (Rolla, 2017).

En estos tiempos las empresas familiares tienen un lugar importante en la economía de cualquier país al colaborar en el logro de los objetivos sociales y tecnológicos, en el aumento de la competitividad y la generación de empleos (Tamez y Ruiz Díaz, 2017).

En la provincia de Santiago del Estero se ha conseguido establecer que el 80 % de las Pymes son empresas familiares. La mayoría de esas empresas con gran incertidumbre sobre la persistencia de la misma en ausencia de la generación fundadora, y solo el 10 % estaba siendo aconsejada de manera integral (Moises, 2020).

Una empresa familiar se diferencia de una empresa no familiar porque la propiedad y el control están en manos de una familia o grupo de familia, donde los miembros de ella ocupan los puestos decisivos en la compañía. Es precisamente esta característica la que

otorga un sello diferente y conlleva a efectuar la diferencia entre empresas familiares y empresas no familiares (Barrantes Santos y Hurtado Perez, 2017).

Los autores nombran a la empresa familiar como modelo de los 3 círculos. Como se puede observar en la Figura 2 Modelo de los 3 círculos, hay tres grupos con siete roles diferentes que interactúan entre sí para la toma de decisiones.

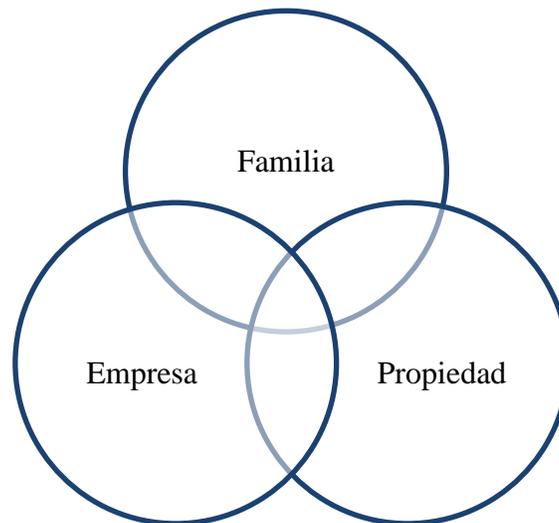


Figura 2. Modelo de los tres círculos. Obtenido de Recursos humanos en la Pyme y Empresa Familiar (2013).

Según Sainz (2015) las empresas familiares tienen ciertas ventajas, entre las cuales se pueden enumerar las siguientes:

- Existe mayor complicidad entre los miembros de la empresa al conocer de primera mano los valores de la entidad y la personalidad de quienes están al mando y en puestos de menor responsabilidad.
- Los miembros de la familia que integran la empresa estarán dispuestos a dar más de sí y a realizar sacrificios si llega a hacer falta, pues está en juego un activo de la familia que ha podido pasar de generaciones anteriores.

- Suele existir un punto de vista común entre los miembros de la familia garantizando el éxito de la empresa.
- Normalmente quien está a la cabeza de este tipo de empresas es el propietario, un miembro de la familia en la que probablemente se tenga mucha confianza.
- Hay mayor estabilidad laboral para empleados y directiva, pues por lo general en este tipo de empresas se desarrollan vínculos de amistad que dificultan el hecho de buscar la rentabilidad a base de afectar a los empleados de base.
- Al estar el capital en manos de la familia hay muchas menos posibilidades de que puedan entrar en el consejo de administración personas que pretendan desvirtuar y corromper la esencia de la compañía.
- El ambiente de trabajo suele ser muy bueno, pues es frecuente encontrarse con un panorama de compañerismo y respeto.
- Suelen ser empresas que tienen reputación, pues por lo general llevan ya tiempo en el mercado.
- Existen beneficios fiscales para las empresas familiares.

Las principales desventajas de las empresas familiares son las siguientes:

- En este tipo de empresas suele existir la problemática de la financiación, pues muchas veces los miembros tienden a recurrir en exceso a la autofinanciación.
- Si bien el ambiente suele ser muy bueno no menos cierto es que en caso de darse problemas familiares la situación puede volverse muy turbia, incluso con miembros tratando de meter cizaña, con diferencias irreconciliables en la gestión y mucho más.

- Muchas veces los miembros de la empresa están ahí por ser quienes son y no por su valía. Esto quiere decir que en muchas de estas empresas existe una formación y experiencia muy escasa entre sus miembros.
- También existe la posibilidad de que los herederos no quieran seguir con el negocio, o mismamente de que éstos no estén preparados para ello.
- Puede haber problemas a la hora de plantear los cargos de responsabilidad, el organigrama directivo o la sucesión en el consejo de administración, si es que lo hay (Sainz, 2015).

Una de las herramientas adecuadas para disminuir los fracasos en las empresas familiares es la profesionalización. Según Pavón (2019), la principal razón que se puede argumentar para profesionalizar una empresa familiar es la necesidad de mantener su capacidad competitiva, y esto está por encima de los personalismos familiares. El crecimiento de la empresa exige una mayor capacidad de gestión y, consecuentemente, de los especialistas necesarios. Desde esta razón principal desciende a otras razones secundarias:

- ❖ La necesidad de profesionales no familiares que complementen las competencias de los miembros de la familia empresaria en la dirección de la gestión empresarial y/o departamental.
- ❖ El cambio del estilo de gestión de personalista colegiado.
- ❖ La incorporación de un profesional no familiar cuando el líder necesite buscar un sustituto y no lo tenga en su familia (Pavón, 2019).

Según mencionaron Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña (2017), la profesionalización se ha separado en dos tipos:

1. Interno, donde el fundador toma la decisión de incrementar sus competencias y capacidades, para poder cubrir el dominio de todas las actividades de la empresa.

2. Externa, al contratar personal no familiar especializado en las áreas necesarias para mejorar los procesos y la estructura empresarial.

Este autor también destacó que “El no llevar a cabo la profesionalización es una de las razones fundamentales por las cuales una empresa familiar desaparece a corto plazo” (Gaona Tamez et al., 2017, p.1399).

Cuando la empresa ya ha crecido lo suficiente y se ha vuelto más compleja, de modo tal que se hace cada vez más necesaria la profesionalización, las prácticas y las estructuras de gobiernos, necesita llevar a cabo con eficacia dichos conocimientos, además de mentalización y preparación la familia empresaria necesita un órgano de gobierno que dirija dicho ámbito. Es decir la empresa familiar necesita de un consejo de familia que lo gobierne, como así también un equipo gerencial que lo dirija (Mora, 2016).

Rolla (2017) clasificó en cuatro las etapas del ciclo de vida de las empresas familiares, desde el punto de vista del fundador y la crisis por la deficiente profesionalización que debe superar para evitar el fracaso de la empresa.

La primera etapa “el fundador emprende el negocio”, corresponde al inicio de la empresa familiar y la crisis que presenta es por la falta de delegación del fundador quien toma todas las decisiones y dirige la empresa familiar.

La segunda etapa es “crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador”, es la etapa de crecimiento y desarrollo de nuevas competencias, la crisis de esta etapa se genera por el ingreso de los hijos a la empresa.

La siguiente etapa es “crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos”, la empresa sigue creciendo en virtud de la conexión que los hijos logren con sus padres para iniciar nuevos negocios, dirigir mejor la empresa y lograr mayor compromiso de los empleados. Aquí Rolla indicó que se produce una de las crisis más importantes para la empresa desde lo profesional y personal con el fallecimiento del fundador.

La última etapa “el gobierno corporativo profesional”, donde los hijos deben aprender a tomar decisiones que beneficien a la empresa, la crisis asociada es cuando los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder (Rolla, 2017).

Otra de las herramientas adecuadas para disminuir los fracasos es el protocolo. Corado Sánchez (2016) define al protocolo familiar como un documento en el que la familia propietaria de la empresa, deja constancia por escrito ciertas normas establecidas que van a regir la relación entre la empresa y la familia en el presente y en el futuro.

El Protocolo Familiar, siguiendo con la definición del autor antes mencionado, regula la propiedad, relaciones familiares, control de la empresa, transición y en general su administración. Es un instrumento para diseñar la forma en que la empresa puede y debe administrarse y dirigirse, teniendo en cuenta las particularidades de la familia involucrada. Su principal fin es que la misma no desaparezca con el tiempo, y para ello debe determinar la forma de sucesión del mando, gobierno, propiedad, control, políticas, reglas y demás mecanismos y medidas para resolver futuros problemas. Establece los procesos de dirección estratégica y acompaña a institucionalizar a la empresa en base a los valores esenciales de la familia. Promueve la unidad y armonía de sus miembros, fomenta la conservación de los valores que hacen fuerte a la EF y marca el camino hacia la profesionalización de los propietarios (Corado Sánchez, 2016).

Otro autor, Acosta Pages (2017) arriba a la definición de protocolo familiar como el documento entre familiares que son socios en el que acuerdan los valores éticos de las relaciones de la familia, económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, regulando además la organización y gestión de esta última con el objetivo de darle continuidad a través de las generaciones.

La implementación de esta herramienta se ha demostrado que debe planificarse y ejecutarse antes del cambio a la segunda generación para reducir la posibilidad de discrepancias, y su duración promedio ha sido de año y medio, dependiendo del tamaño y de las características de la empresa y de la familia. El Protocolo debe permanecer siempre actualizado, ajustándose a los cambios y contextos de la empresa y de la realidad que la rodea, debiendo estar consensuado y a disposición de los integrantes de la organización y de la familia incluidos en su texto (Monclús Rubio, 2017).

Por todo lo expuesto anteriormente, se plantea como problema de investigación determinar si la falta de profesionalización afecta el crecimiento de las empresas familiares. La finalidad de la problemática planteada es saber como repercute la profesionalización en las empresas seleccionadas. Con este fin se realizan las siguientes preguntas de investigación:

¿Es conveniente la profesionalización en la empresa familiar para subsistir a lo largo del tiempo?

¿Es difícil acceder a la profesionalización luego de los problemas que tienen en las empresas?

¿El protocolo familiar sirve para gestionar el negocio familiar?

Con esta investigación se intenta dar respuestas a la situación actual de las empresas familiares de la ciudad de Santiago del Estero (Capital), provincia de Santiago del Estero,

debido a la cantidad que hay a nivel nacional y provincial. Es fundamental responder a estas preguntas ya que en capital no existe investigación alguna que sirva de guía para determinar la profesionalización en las empresas familiares.

Con el fin de dar respuestas a las preguntas mencionadas, se fijan los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- ❖ Descubrir la importancia de la profesionalización para darle crecimiento a las empresas familiares de la capital de Santiago del Estero, durante el año 2020.

Objetivos específicos:

- ❖ Establecer las características de las empresas familiares en la economía local.
- ❖ Comprender si las empresas familiares aplicaron alguna herramienta de profesionalización, protocolo o planes de sucesión.
- ❖ Indagar como un Contador Público puede colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación planteada en este trabajo fue de tipo descriptiva, es decir, se intentó especificar los rasgos significativos de un fenómeno, en este caso (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). En este caso se estudió si la falta de profesionalización pudo provocar en las empresas familiares su muerte prematura, o si fue un obstáculo para su crecimiento.

El enfoque de este trabajo fue de tipo cualitativo. Éste utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección del análisis de datos (Hernández Sampieri, et al. 2010). En esta investigación se buscó comprender con mayor profundidad la profesionalización en empresas familiares.

El diseño fue no experimental. Estos diseños se realizaron sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. La investigación observó fenómenos tal como se dieron en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. Fue de tipo transversal, ya que, si bien los datos de la investigación se recopilaron en un momento único, se analizó cómo fue el impacto de la profesionalización de las empresas de la zona desde su nacimiento y durante sus primeros años de vida (Hernández Sampieri, et al. 2010).

Participantes

La población fue la totalidad o el conjunto de elementos o sujetos que compartieron una serie de especificaciones, la cual estuvo conformada por las empresas familiares de la provincia de Santiago del Estero.

El muestreo para la investigación fue no probabilístico por conveniencia, es decir la elección de los elementos no dependieron de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra (Hernández Sampieri, et al. 2010).

Para poder llegar a un análisis y conclusión más acertados se utilizaron como muestra cuatro Pymes: las cuatro aún siguen funcionando, pero no tienen más de nueve años de antigüedad, así poder analizar si la falta de profesionalización y protocolo familiar afecta el crecimiento de las empresas familiares, incluyendo en este trabajo el formulario firmado de consentimiento informado en Anexo I.

La muestra seleccionada es representativa del rubro Farmacia, Estación de Servicio, Supermercado y Panadería de la capital de Santiago del Estero, provincia de Santiago del Estero. Todas las empresas poseen entre 4 y 12 empleados.

Instrumentos

Como instrumentos se utilizaron entrevistas, éstas implicaron que una persona calificada, a quien se denominó entrevistador, haciendo preguntas y anotando las respuestas. Pueden ser cara a cara, virtuales o telefónicas (Hernández Sampieri, et al. 2010).

En este trabajo de investigación para el relevamiento de información, se realizaron estudios de casos y entrevistas para tener una visión más cercana a la problemática planteada.

A raíz de las entrevistas a las Pymes de la zona, se incluyeron en este trabajo el modelo de preguntas que se realizaron en las mismas en Anexo II.

Análisis de datos

El análisis de datos de este manuscrito fue cualitativo, lo que se buscó fue obtener datos, que se convirtieron en información de personas, contextos o situaciones en profundidad. Se recolectaron con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento (Hernández Sampieri, et al. , 2010).

Es necesario a fin de realizar con éxito esta investigación, hacer un análisis sobre cuál fue el impacto de la profesionalización en las empresas familiares de la capital de Santiago del Estero, provincia de Santiago del Estero.

Se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- ✓ Se realizó una descripción de cada una de las entrevistas. Primero desde un punto de vista general, donde se mostró una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación general.
- ✓ Se sistematizó la información recibida de manera comparativa, teniendo en cuenta el objetivo general y específicos de la investigación.
- ✓ Se comparó cada una de las empresas seleccionadas y sus determinadas fuentes de financiamiento.

Resultados

Luego de las encuestas realizadas en esta investigación, se compilaron los datos de las empresas familiares de Santiago del Estero.

Para dar cumplimiento al objetivo general, descubriendo la importancia de la profesionalización para darles continuidad, se realizó el siguiente análisis de manera comparativa de las características de las empresas familiares en la Tabla 1.

Tabla 1

Características de las empresas familiares

Características	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Rubro	Panadería	Farmacia	Estación de Servicio	Supermercado
Tipo de empresa	Monotributista	Responsable Inscripto	Responsable Inscripto	Responsable Inscripto
Cantidad de empleados	4	6	12	10
Antigüedad	3	5	6	4
Situación actual	Activa	Activa	Activa	Activa
Facturación Anual	\$850.000	\$3.000.000	\$7.300.000	\$6.800.000

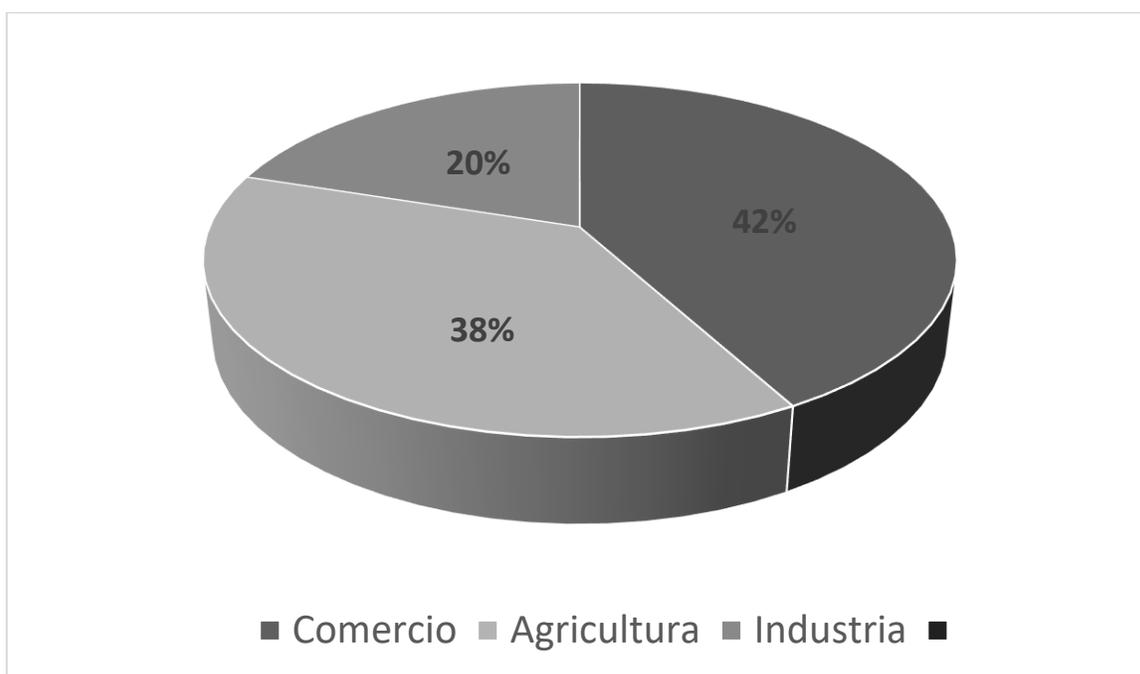
Fuente: Elaboración propia.

Para dar respuesta al primer objetivo específico, se describieron las características de las empresas familiares seleccionadas en la provincia de Santiago del Estero, analizando los diferentes rubros y estableciendo el impacto en la economía local.

Las empresas entrevistadas destacaron que las pymes familiares ayudan con el crecimiento de la provincia y del país, ya que ellos desarrollan productos de acuerdo a las necesidades del cliente. A continuación, en el Gráfico 1 Porcentaje de empresas de Santiago del Estero, se dieron a conocer las actividades de la provincia.

Gráfico 1

Porcentaje de empresas de Santiago del Estero



Fuente: DGE sobre la provincia de Santiago del Estero (2019).

Luego en el segundo objetivo específico, se narraron si las empresas analizadas aplicaron algún tipo de herramientas de profesionalización, protocolos, órganos de gobierno

y sucesión. A continuación, en la Tabla 2 Comparación de respuestas de EF y en la Tabla 3 Herramientas de profesionalización.

Tabla 2
Comparación de respuestas de EF

	E 1	E 2	E 3	E 4
¿Tiene conocimientos sobre la profesionalización de una EF?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
¿Presentan problemas internos entre los familiares?	En algunas ocasiones	No	SÍ	SÍ
¿Cuántos empleados familiares trabajan en la empresa?	2	2	3	2
¿En qué generación se encuentra?	1° y 2°	1°	1° y 2°	1° y 2°
¿Posee una infraestructura adecuada?	SÍ	SÍ	SÍ	NO
Su empresa se encuentra profesionalizada	NO	SÍ	SÍ	NO
¿Dedican tiempo a capacitación?	NO	SÍ	NO	SÍ
¿Qué creen que aporta a la empresa la profesionalización?	Conocimientos	Jerarquía	Jerarquía	Jerarquía

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Herramienta de profesionalización

Entrevistados	Protocolo familiar	Órgano de gobierno	Plan de sucesión
1	No Elaborado	No definido	No
2	Elaborado	No definido	No
3	Elaborado	No definido	No
4	No elaborado	No definido	No

Fuente: Elaboración propia.

Por todo lo expuesto anteriormente se consultó que opinaban sobre el traspaso generacional. La empresa 1 y 4 opinó que no se trata, dada la antigüedad que tiene en la actualidad. La empresa 2 respondió que se dará naturalmente. La empresa 3 respondió que será consecuencia de la permanencia de la empresa.

Además, todas las empresas familiares entrevistadas confirmaron que todavía no pensaron sobre el traspaso de mando o sucesión ordenada, dado que son empresas con pocos años de vida.

Para indagar el tercer objetivo específico acerca de cómo un contador público colaboró en la profesionalización y toma de decisiones en una empresa familiar.

Se analizó que la totalidad de las empresas entrevistadas cuentan con un contador público, un 75% de las empresas entrevistadas admiten que el profesional los asesore sobre temas tan importantes como la profesionalización, los protocolos y las sucesiones, y el 25% restante prefiere hacerlo de manera privada junto a los miembros de la familia.

El 100% de las empresas entrevistadas el profesional podría haber colaborado en sus procesos de profesionalización de las siguientes maneras:

- Asesorar sobre los puntos débiles de la empresa y de esa manera poder sumar profesionales e incorporar protocolos.
- Ayudar a la empresa familiar para alcanzar su misión y visión a largo plazo obteniendo una mejora en la comunicación entre la familia y empresa.
- Ordenando la estructura de la empresa familiar, dependiendo de los intereses de los miembros.

Discusión

El objetivo general de la presente investigación busca descubrir la importancia de la profesionalización como factor de continuidad a las empresas familiares de Santiago del Estero durante el año 2020.

Para realizar dicha interpretación, se ponen de manifiesto los resultados obtenidos del primer objetivo específico, en el cual se establece el estudio sobre el impacto de las empresas familiares en la economía local. En primer lugar, se visualizaron las actividades comerciales que realizan cada una de las empresas familiares o bien el rubro al que pertenecen; el tipo de empresa, considerando para esto su tamaño; así como también la cantidad de empleados con que cuentan las mismas. Y, por último, el año en que iniciaron sus actividades, en este caso el inició de estas empresas se dio entre el año 2014 y 2017, lo cual indica que se trata de empresas relativamente nuevas.

En función de dicha información se pudo representar que las mismas pertenecen a rubros comerciales diversos, lo que resulta favorable al momento de su interpretación, permitiendo conocer la forma en que se organizan, el servicio que brindan a sus clientes, entre otros aspectos. A pesar de la poca antigüedad poseen ingresos anuales de importes considerables y se puede inferir que, con este dato y la cantidad de empleados, son empresas en vías de desarrollo.

Las características principales de estas empresas en la economía local son: que generan empleo a personas que poseen familias insertas en la sociedad que compra los bienes que esta produce, esto se determina en concordancia con la Revista de La Nación PYME (2015). Con el salario que les paga a sus trabajadores genera que éstos dispongan de dinero para realizar comprar en otros comercios de la zona y a su vez paga impuestos por sus ventas.

Así se concuerda con lo expresado por Gaona Tamez et al. (2017) sobre los intercambios entre el grupo familiar y las empresas.

Se puede establecer en esta investigación que la principal característica de las empresas familiares son los lazos que unen a sus miembros los cuales pueden ser una gran fortaleza o una gran debilidad si no son normalizados correctamente. Así se puede establecer lo expresado por el autor mencionado anteriormente, tomando como base lo observado de las entrevistas realizadas.

Siguiendo con la interpretación de los resultados y en relación a los datos obtenidos en el segundo objetivo específico, sobre si empresas familiares entrevistadas aplican herramientas de profesionalización, es necesario instaurar un orden para el análisis de los resultados. En primer lugar, se dio a conocer que el 100% de las empresas familiares tiene conocimiento sobre la profesionalización, pero solo un 50% de ellas se encuentra profesionalizada a un nivel leve ya que solo aplican una herramienta de las disponibles. A su vez, según su consideración la profesionalización de las empresas familiares otorga para el 25% de ellas conocimientos y el 75% restante piensa que les otorga jerarquía.

Por otra parte, y con relación a las herramientas de la profesionalización, se dio a conocer que el 25% de las empresas no dedica tiempo a la capacitación y formación de sus integrantes, mientras que el 50% sí utiliza el protocolo familiar. Retomando las empresas que no han aplicado un protocolo familiar, representando el 50% de la muestra, es necesario entender la importancia de su aplicación.

La utilización de este protocolo familiar se traduce en establecer puestos o cargos acordes a las necesidades de las empresas, también permite realizar un seguimiento de las funciones de los integrantes de las empresas mejorando su comunicación y las cuestiones a

considerar por la empresa. Por otro lado, este protocolo permite que aquellos integrantes de las empresas puedan hacer frente a sus responsabilidades y obligaciones dentro de sus empresas. Si la intención de las empresas familiares estudiadas es lograr su continuidad, es importante utilizar esta herramienta, ya que es uno de los elementos constitutivos de la profesionalización que garantizaría el éxito de las empresas, mejorando de forma interna y beneficiando de forma externa a la sociedad.

Según el autor Corado Sánchez (2016) el protocolo familiar simboliza un acuerdo entre las partes del grupo familiar para beneficiar a las empresas. En las empresas entrevistadas se determina que una de ellas presenta problemas internos entre los empleados. Para solucionar este problema, se puede considerar la aplicación de un protocolo familiar, donde según los autores Acosta Pages (2017) se lo considera como una herramienta para mejorar las relaciones entre familiares dentro de la empresa, además de cumplir un rol fundamental en el proceso de profesionalizar las diferentes partes que integran las empresas familiares. Así se propone que con el uso de esta herramienta se puedan solucionar parte de esos problemas que se arrastran a todas las áreas de la empresa.

Suponiendo la falta del protocolo familiar, implicaría que las empresas no posean una estructura sólida, sin un plan de gestión, lo cual afecta las intenciones a futuro de continuar con sus actividades. Por otra parte, se considera las ventajas de su implementación, según los autores Monclus Rubio (2017) las mismas surgen de dos palabras, la primera es preventiva, ya que una vez implementado evita cualquier tipo de conflicto o malentendido que pueda surgir entre el grupo familiar de la empresa o los demás integrantes, la otra palabra con que relacionan al protocolo es flexible, esto se debe a que puede adaptarse a los cambio

generacionales, permitiendo continuar con los principios, valores y objetivos planteados por las empresas.

Otra ventaja, la cual involucra directamente a la organización de las empresas familiares, es el prestigio que logra una vez implementado, donde la imagen de la empresa se ve favorecida no solo internamente sino a la vista de la sociedad en general.

Otra cuestión relacionada a las empresas familiares estudiadas es que no ninguna de las empresas entrevistadas utiliza ningún plan de sucesión, el cual es una de las herramientas que ofrece la profesionalización y se vincula con el desarrollo del protocolo familiar.

Para hallar su importancia dentro de la profesionalización, es necesario comprender su función en las empresas, específicamente las familiares, para ello se retoma la opinión del autor Carado Sánchez (2016) el cual se refiere al mismo como el instrumento para evitar conflictos que afectan la continuidad de las empresas.

Esta herramienta pretende de una planificación previa a su implementación, es decir, las empresas familiares tienen que analizar su implementación desde el momento en que los miembros de la familia comienzan a formar parte de la empresa.

Por otra parte, luego de llevar a cabo el plan de sucesiones, es necesario considerar los factores que componen las empresas familiares, dicho sea, el primero de ellos la familia, por consiguiente, la propiedad, la organización de la empresa, políticas aplicadas, al igual que los propósitos e intenciones a futuro.

Luego de analizar estos factores, las empresas están en condiciones de escoger quien va a ser el sucesor, apoyando la aplicación del protocolo familiar, los valores y principios de sus empresas se va a lograr traspasar en conjunto con las generaciones futuras, siendo esto uno de sus objetivos principales.

Por último, examinando los resultados del tercer y último objetivo específico propuesto con relación a la forma en que un contador público puede favorecer con las empresas familiares durante el proceso de profesionalización. Haciendo referencia a las empresas familiares analizadas y que el 75% de ellas solicita el asesoramiento del contador público sobre temas relacionados con la profesionalización y sus herramientas, es necesario subrayar la forma en que contribuye con las empresas.

En primer lugar, es necesario resaltar la tarea que realiza de forma externa para las empresas, la cual se limita a la prestación de servicios como inscripciones, liquidaciones de impuestos, liquidación de sueldos, confección de balances, entre otros servicios externos.

Es decir, es el encargado de que las empresas se encuentren habilitadas para funcionar antes los fiscos nacionales, provinciales y municipales, además del cumplimiento de las normas, leyes y demás requerimientos para poder realizar sus actividades sin inconvenientes.

Por otra parte, puede brindar otros servicios de forma interna para las empresas familiares, tal es el caso de realizar un análisis de la organización y dirección, con el fin de ofrecer un diagnóstico sobre la situación de las empresas.

Este diagnóstico favorece la toma de decisiones, ya sea para cuestiones financieros tales como posibles inversiones o aumento del capital, posibilidad de acceso a créditos o bien para mejorar la organización interna, relacionada con el personal que trabaja en las empresas.

La consideración de los servicios que ofrece el contador público favorece el proceso de profesionalización, debido a que es a través de un profesional, cuya formación permite observar, evaluar y proponer soluciones y alternativas para las empresas.

Una de las cuatro empresas familiares que fueron entrevistadas, no considera a los contadores públicos como un punto de apoyo para sus empresas y más aun tratándose de su

profesionalización, están sujetas a posibles conflictos que derivan de no incluir o no consultar con un profesional en determinadas áreas que incuben a sus empresas. Más allá de que las decisiones fueran tomadas por los integrantes del grupo familiar, sin realizar un análisis previo, conocer alternativas y acceder a una adecuada información, las posibilidades de que ante un posible inconveniente derivado de su decisión son altas probabilidades que origines conflictos internos, es decir, al grupo familiar, así como también a los demás integrantes de las empresas.

Profesionalizar a las empresas familiares, está sujeta a la inclusión de personal capacitado o con una formación académica, que permita optimizar y favorecer de la mejor forma posible cada área de la empresa, pero además de esto, contar con un profesional externo, como es el caso del contador público, mejora en el cumplimiento de dicho proceso.

El desarrollo de este trabajo y el cumplimiento de los objetivos propuestos permitió comprender en principio la importancia de las empresas familiares, particularmente las de la capital de Santiago del Estero, debido al impacto que generan sobre la economía regional y nacional. El estudio de las empresas seleccionadas, también permitió conocer la forma en que se organizan, su composición, generación actual, además de los servicios y productos que ofrecen a la comunidad.

En cuanto a la profesionalización de las empresas familiares a partir de la información obtenida, los antecedentes de estudios similares se pudieron conocer, las principales herramientas que ofrece, los beneficios y consecuencias de su aplicación, siendo las más común entre todas lograr la continuidad de estas empresas.

Una de las limitaciones de esta investigación fue que, debido a la dificultad de circular por el aislamiento social, no se pudo tener acceso a una muestra más representativa de las

empresas familiares de la provincia de Santiago del Estero. Si bien la muestra sirve de guía, una muestra mayor hubiera aportado mejores datos para poder desarrollar un análisis comparativo.

Como fortaleza se puede analizar que este estudio ofrece herramientas para cada una de las empresas entrevistadas y que a su vez pueden ser aplicadas en cualquier tipo de empresas familiares con el fin de no llegar a la muerte prematura por falta de profesionalización.

Luego de la investigación se pudo dar respuestas a las preguntas de investigación que se plantearon en la introducción y así se llega a la conclusión de que la profesionalización es necesaria para las empresas de Santiago del Estero. Este concepto con sus herramientas brinda apoyo a las empresas entrevistadas para realizar un análisis que proponga la posibilidad de modificar antes de que la falta de profesionalización las inquiete. Se fundamenta la conclusión en el hecho de que las dos empresas más grandes de la muestra, solo una de ellas aplica el protocolo familiar solamente y no las otras herramientas disponibles. La otra empresa de envergadura no lo aplica al protocolo familiar a pesar de tener una facturación importante. Ninguna de las empresas de la muestra ha aplicado o pensado en la sucesión planificada ni se fundamentan en órganos de gobierno para la toma de decisiones. Esto demuestra que en la etapa en la que se encuentran aún no han analizado un plan a futuro para lograr crecimiento para la trascendencia.

Se brinda esta investigación como modo de prevención en las empresas familiares sin importar el tamaño que tengan. Así pueden iniciar el proceso de la profesionalización y se recomienda buscar un profesional que les brinde el apoyo necesario. Este puede ser un contador público que dentro de sus incumbencias cuenta con la capacidad de hacerlo

Se recomienda que se realice en el primer semestre del año 2021, una nueva investigación tomando como base este trabajo, pero con una muestra mayor de 30 empresas familiares para que se pueda obtener mayor información. Así mismo en esa muestra debe haber empresas muertas para poder verificar si la falta de profesionalización o la falta de profesionalización afectan a la persistencia de las mismas.

También se recomienda para el año 2021 realizar la misma investigación sobre la muestra acá estudiada para determinar si las empresas lograron avanzar en la profesionalización tomando como base lo que acá se les otorga como conocimiento.

Referencias

- Acosta Pages, A. (2017). *Profesionalizacion de la Empresa Familiar El Auditor SA de la provincia de Cordoba*. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Siglo 21, Córdoba.
- Barrantes Santos, F. E., & Hurtado Perez, W. E. (2017). Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la PyME en El Perú: Empresas familiares del sector manufactura. peru, lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2677>
- Cleri, C. (2007). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires: Granica.
- Corado Sánchez, L. A. (2016). Protocolo familiar como herramienta de Gestion. *Realidad Empresarial*(1), 5-12. doi:10.5377/reuca.v0i1.5876
- Espinoza Luna, C. (2016). Como se toman las decisiones organizacionales. *31*.
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Díaz, F. M., & Muñoz Peña, K. A. (Noviembre de 2017). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar. *Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en competitividad*. México.
- Monclús Rubio, P. (2017). La empresa Familiar: Caracterización y Elaboración Práctica de un Protocolo Familiar. *Trabajo fin de grado. Universidad de Zaragoza. Zaragoza, España*.
- Mora, G. I. (2016). *De esmpresa familiar a familia empresarial. Reflexiones*. Guadalajara: Impre-jal S.A.
- Rolla, M. (Mayo de 2017). *El Marketing Digital en PYMES Familiares*. Tesis Doctoral, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires.

- Romero, D. L. (2017). *Las Empresas Familiares y su Profesionalización. Indicadores para medir la Profesionalización en las empresas familiares*. Tesis de Licenciatura, Universidad Siglo 21, Córdoba.
- Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Tamez, L. L., & Ruiz Díaz, F. (2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa*.

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 Claudia Fonzo, de la Universidad Siglo 21. El propósito de este estudio es investigar si la falta de profesionalización en las empresas familiares afecta el crecimiento de las mismas.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente treinta 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 de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ninguna otra finalidad 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 transcriptas 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 cuando lo desee, sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador y no responderla.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Claudia Fonzo. He sido informado/a de que la meta de este estudio es que si la falta de profesionalización en las empresas familiares fue un obstáculo para su crecimiento.

Me han indicado que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 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 Claudia Fonzo.

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

Anexo II

Modelo de preguntas para las entrevistas

1. ¿En qué año se fundó la empresa?
2. ¿Cuántos cambios generacionales atravesó la firma?
3. Para ustedes ¿Qué es y qué significa pertenecer a una empresa familiar?
4. ¿Cuántos lazos familiares se encuentran dentro de la organización?
5. ¿Qué entienden por profesionalización?
6. ¿Considera que su empresa se encuentra profesionalizada?
7. ¿Cuántos de los familiares que conforman la organización son profesionales?
8. ¿Cómo influye la globalización en la compañía?
9. ¿Cuáles son las amenazas que atraviesan a diario?
10. ¿Qué protocolo llevan adelante a la hora de la incorporación de personal?
11. ¿Qué valores son esenciales para la familia, la empresa y como se transmiten a las nuevas generaciones?
12. ¿Cuál es el camino correcto para perdurar y que la empresa sea exitosa?
13. ¿Cuenta su empresa con un protocolo de selección de personal?
14. ¿Considera la falta de profesionalización, un inconveniente para su empresa?