

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares.**

**¿La falta de la profesionalización lleva a la muerte prematura de las empresas familiares? Una aproximación post-mortem para las empresas familiares**

**Does the lack of professionalization lead to the premature death of family businesses? A post-mortem approach for family businesses**

**Autor: Perez Cadaveira Gonzalo**

**Legajo: VCPB27660**

**DNI: 37238031**

**Director de TFG: Salvia Nicolás Martín**

**2020**

## **Resumen**

Las empresas familiares configuran un sector relevante en la economía del país, ya que son generadoras de empleo e impulsoras en diversos sectores económicos. Sin embargo, se caracterizan por ser empresas complejas y la probabilidad de que las mismas perduren a lo largo de las generaciones es baja. En el presente trabajo se buscó determinar como la falta de profesionalización conduciría a la muerte prematura en empresas familiares y de qué manera la necesidad de profesionalizar la gestión las mismas facilitarían su continuidad y crecimiento en el tiempo. Para esto se realizaron entrevistas a cinco dueños de empresas familiares de la ciudad de Mar del Plata seleccionados de acuerdo a la facilidad de acceso y disponibilidad de los mismos. El análisis de dichas entrevistas puso en manifiesto la desinformación existente sobre la importancia que tiene profesionalizar las empresas familiares para que sean exitosas y perduren en el tiempo. Sólo uno de los entrevistados manifestó la intención de profesionalizar su empresa. Llevar a cabo el proceso de profesionalización es fundamental para la subsistencia en el tiempo de las empresas familiares, dado que brinda herramientas que permite resolver conflictos o adaptarse a cambios en el contexto que sin las mismas su continuidad se ve gravemente comprometida.

*Palabras claves:* Empresa familiar, herramientas, conflicto, profesionalizar, continuidad.

## **Abstract**

Family businesses make up a relevant sector in the country's economy, since they are job generators and drivers in various economic sectors. However, they are characterized by being complex companies and the probability that they will last throughout the generations is low. This paper sought to determine how the lack of professionalization would lead to premature death in family businesses and how the necessity to professionalize their management would facilitate their continuity and growth over time. For this purpose, interviews were carried out with five owners of family businesses in the city of Mar del Plata, selected according to their ease of access and availability. The analysis of these interviews highlighted the existing misinformation about the importance of professionalizing family businesses to be successful and to last over time. Only one of the owners expressed the intention of professionalizing his company. Carrying out the professionalization process is fundamental for the survival of family businesses, since it provides tools that allow them to resolve conflicts or adapt to changes in the context that, without them, their continuity is seriously compromised.

*Keywords:* Family business, tools, conflict, professionalizes, continuity.

## Índice

Resumen .....	1
Introducción.....	1
<i>Objetivo General</i> .....	15
<i>Objetivos Específicos</i> .....	15
Métodos .....	15
<i>Diseño</i> .....	15
<i>Participantes</i> .....	16
<i>Instrumentos</i> .....	16
<i>Análisis de datos</i> .....	17
Resultados.....	17
Discusión .....	22
Referencias .....	31
Anexo I.....	34
<i>Documento de consentimiento informado</i> .....	34
Anexo II.....	36
<i>Cuestionario</i> .....	36

## Introducción

En la Argentina del total de empresas que existen en nuestro país, el 90% son empresas familiares, mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI según datos del Club Argentino de Negocios de Familia (Quilici, 2018).

Estos datos reflejan la importancia que tienen las empresas familiares en la economía de nuestro país. Este modelo de empresa presenta grandes fortalezas que las hace más exitosas que las no familiares cuando están debidamente organizadas.

Sin embargo, se estima que, en Argentina, el 70% desaparece entre la primera y la segunda generación; un 30%, aproximadamente, la heredan los hijos; y solo un 5% llega a los nietos. La desaparición de empresas familiares debe ser un asunto de suma relevancia y preocupación, dada la importancia que estas tienen en la economía.

La filosofía del Club Argentino de Negocios y familia (2012) es que las empresas familiares son organizaciones humanas que -por su particular composición- no admiten aplicación de las 'recetas' típicas enseñadas en las escuelas de negocios. En las empresas familiares hay algo más que comprender, hay algo distinto que gestionar.

Calvo (2004) manifiesta que no existe unanimidad entre los autores a la hora de definir a las empresas familiares, sin embargo, todas las definiciones tienen un denominador común, las empresas familiares surgen de la confluencia de dos sistemas distintos con objetivos propios, como los son la empresa y la familia.

La figura 1 muestra las diferentes metas de cada sistema, estos sistemas son interdependientes, un suceso en cualquiera de ellos afectará al otro y viceversa. Para que las mismas sean exitosas deberá existir un equilibrio entre ambos sistemas.

Figura 1

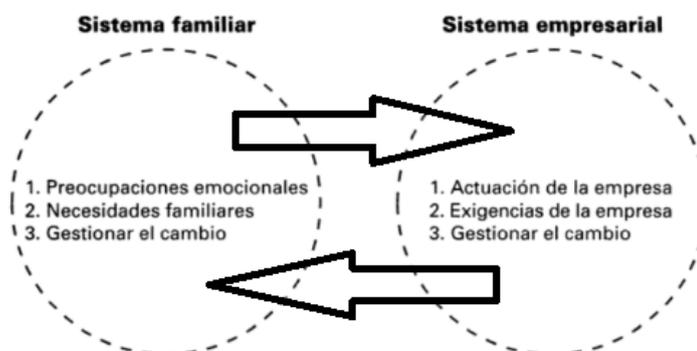


Figura 1. Diferentes metas: sistema familiar frente al sistema empresarial. Fuente: Ward y Carlock (2001)

Belausteguigoitia Rius (2004) explica que mantener un sano equilibrio entre la empresa y la familia en estas organizaciones es sumamente difícil. Los líderes de las mismas se encuentran en la disyuntiva permanente de destinar los recursos generados por la empresa a ella misma, o a la familia. Si se canalizan los recursos hacia la familia y se descuidan las necesidades de la empresa, la misma no tendrá los recursos requeridos para operar en forma adecuada y dejará de generar beneficios, en cambio si la empresa recibe los recursos y la familia no recibe los beneficios generados, los miembros de la familia podrían resentir la carencia de atención y abandonar el proyecto de la empresa.

Por su parte, Ward y Carlock (2001) describen 5 variables fundamentales que las empresas deben abordar mediante políticas y planes para que exista equilibrio entre ambos sistemas, tal como se puede observar en la figura 2. Las variables son:

- Control: Determinar, de manera justa, como abordará la familia la toma de decisiones, en lo referente a la gestión y propiedad de la empresa.
- Carreras: Posibilitar que varios miembros de la familia desarrollen en la empresa carreras laborales gratificantes.
- Capital: Crear sistemas y acuerdos de manera que los miembros de la familia puedan reinvertir o recuperar su inversión sin dañar los intereses de otros miembros de la familia.
- Conflicto: Tratar los conflictos a que se enfrentan las familias debido a la muy estrecha intersección de sus vidas personales y laborales.
- Cultura: Utilizar los valores de la familia para desarrollar planes y acciones.

Figura 2

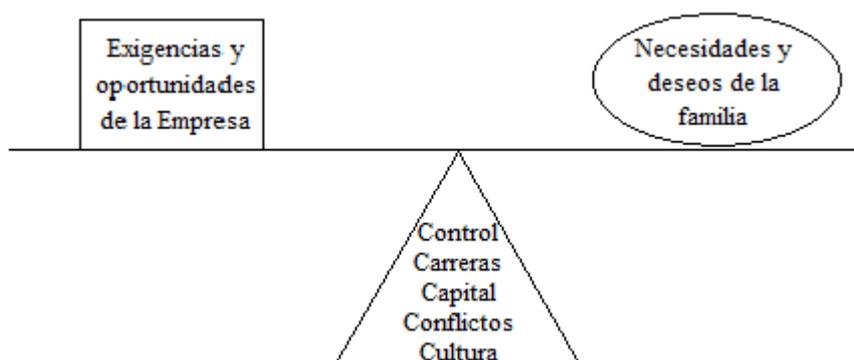


Figura 2. El dilema de la empresa familiar. Fuente: Ward y Carlock (2001)

Salgueiro (2016) manifiesta que es necesario profundizar sobre la variable cultura ya que cada familia dota a la organización de un sistema de valores particular, único y diferente de otras empresas, que influye en su naturaleza y forma parte de los elementos principales de su continuidad a través de las diferentes generaciones. Estos valores le dan a cada una de ellas su propia identidad la cual permanece inalterable y generan un sentimiento de pertenencia en cada uno de sus miembros, tornándose decisivos en el desarrollo del negocio, manteniendo sus ventajas competitivas frente a otros y permitiendo su longevidad.

Esto refleja que, los valores, la misión y la visión de la empresa familiar dan identidad a la misma y son fundamentales para la continuidad en el tiempo. Steinwascher (2014) manifiesta que estas son vitales para muchos procesos como el de realizar exitosamente la sucesión de una generación a otra, aumentar el deseo de los hijos de trabajar en el negocio familiar o al menos mantenerse vinculado a él, fortalece el deseo de la familia de preservar la propiedad y el control sobre el negocio familiar, y transfiere de generación a generación la voluntad y sueños de los fundadores. Por estas razones expuestas una empresa familiar se fortalece si cuenta con una misión y visión que integre los tres sistemas de coexistencia en una empresa familiar: el de los socios, el de la familia y aquellos involucrados con el negocio, como son los empleados, clientes, proveedores y aliados.

Antognolli (2009) refleja los inconvenientes que le provoca a la empresa no tener claramente definida una visión compartida. Entre los más destacados se encuentran:

- Órdenes contradictorias
- Trabajo rutinario
- Falta de reglas claras
- Futuro incierto
- Retribución aleatoria

Las posibilidades de decidir eficazmente serán mayores si la visión de la empresa se basa en una escala de valores basada en un análisis de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.

Este tipo de empresa se suelen clasificar en diferentes categorías como las que Hembra (2019) describió en un modelo, que se puede observar en la figura 3, que divide a las empresas familiares en cuatro clases según se focalicen en:

1. La familia
2. El negocio/empresa
3. Ninguno de los anteriores
4. Ambos anteriores

Figura 3

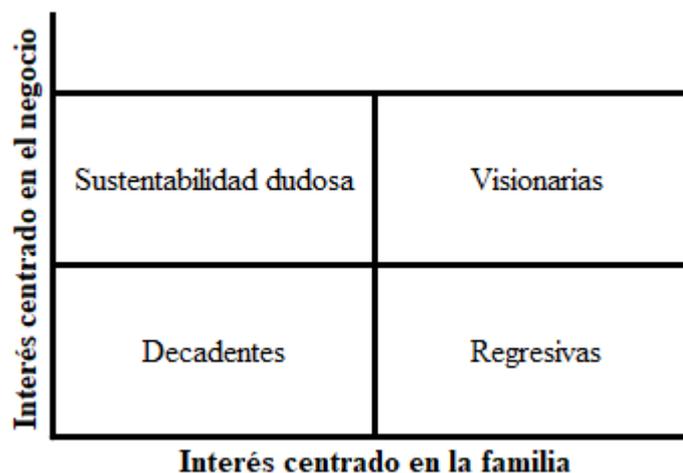


Figura 3. Modelo de cuatro categorías de Empresa familiar. Fuente: Hembra (2019)

- Empresas familiares de sustentabilidad dudosa las necesidades de la familia se abandonan en función de un gran interés orientado al negocio. De hecho, dada la dedicación y el esfuerzo comprometidos en lograr resultados, pueden prosperar por largo tiempo y ser difícil de advertir el peligro que corren. Pero siempre, en algún momento aparecen las dificultades propias de trabajar con los afectos íntimos, allí la evasión deja de ser una táctica efectiva y, como no se han hecho las debidas previsiones, su consecuencia son serios problemas de gobernabilidad.

- Empresas familiares decadentes se trata de negocios que han sido muy exitosos, han acumulado riqueza en corto tiempo, han dejado huella en el mercado y, precisamente por eso, dan la falsa impresión de poder soportar cualquier tipo de incompetencia, pero no pueden.

- En las empresas familiares regresivas los familiares le exigen a la empresa que sea una fuente inagotable de recursos para proveerles de una vida cómoda.

No establecen una visión de negocios, no se colocan metas, no se miden rendimientos y prima la idea de que, por ser de la familia, se tiene derecho a recibir una remuneración y a gozar de privilegios sin tener que dar nada valioso a cambio.

- Las empresas familiares visionarias son aquellas en que los dirigentes prestan similar atención al negocio y a las relaciones familiares. Adoptan o desarrollan procedimientos y prácticas exitosas en ambos temas, trabajan la visión y los valores metódicamente con las nuevas generaciones y se ocupan de promover sistemas internos de desarrollo que facilitan el crecimiento sustentable. Solo el 7% del total de las Empresas Familiares en Argentina se comportan como visionarias

Sin embargo, otros autores consideran que solo con el sistema empresa y familia no se puede explicar la dinámica de las empresas familiares, es por eso que en sus modelos conceptuales para resaltar las características de las empresas familiares e ilustrar su naturaleza incluyen el sistema propiedad. Argumentan que a pesar de que los miembros pueden ser de una misma familia, sus intereses están determinados por el sistema de propiedad.

Uno de los modelos que incorpora los tres sistemas es el desarrollado en 1982 por John Davis y Renato Tagiuri denominado modelo de los tres círculos. Este modelo explica cómo está integrada una Empresa Familiar, cuales son las diferentes relaciones que se dan entre los miembros de la misma y a su vez cuales son los principales problemas que estas relaciones acarrearán. Para esto ilustra la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y empresa, tal y como se observa en la figura 4.

Figura 4

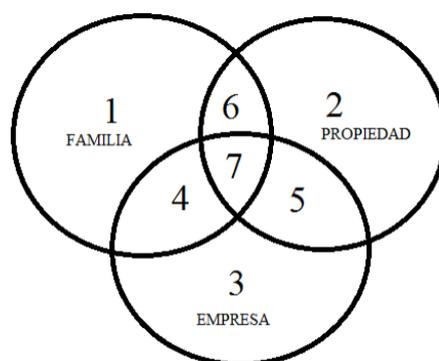


Figura 4. Modelo de tres círculos de la empresa familiar. Fuente: Dodero (2010)

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de

individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

Es muy importante que todos los roles estén muy bien definidos de forma que cada trabajador tenga clara cuál es su función en la empresa familiar. Además, se debe de respetar una estructura jerárquica para tener un orden en el sistema. Cada trabajador debe de tener claras sus responsabilidades y tareas. Debe quedar claro el sentido de la propiedad en relación con la parte del negocio que corresponde a cada uno (Nicuesa, 2014).

Como puede apreciarse en la figura 4, las relaciones de esos tres núcleos o círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, estos son:

1. Miembro de la familia: cuyo interés es obtener medios económicos para vivir.
2. Accionistas no familiares: su objetivo es tener un retorno sobre la inversión, los dividendos, la liquidez y la posibilidad de venta.
3. Empleados no familiares: buscan la seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
4. Familiares que trabajan en la empresa familiar: su objetivo es la seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía.
5. Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar (participación minoritaria): Seguridad laboral, dividendos, puja por ejercer el poder.
6. Familiares que son accionistas: intereses similares a 1 y 2.
7. Directivo familiar y accionista: intereses similares a todos los anteriores.

Cada grupo tiene sus propios intereses. Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, la Empresa Familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones; si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa, y deteriorarán las relaciones familiares. Para

mantener los intereses de los siete grupos alineados y que la empresa sea exitosa es fundamental la tarea de los líderes de las empresas.

Amat (2012) afirma que construir una empresa que tenga una impronta relevante, desarrollando un proyecto estimulante es la principal ambición profesional de los líderes de empresas familiares exitosas, por encima de ganar dinero o conseguir prestigio. Para ello combinan:

- La audacia para realizar su misión.
- La resistencia y perseverancia, que surgen de la combinación entre su energía intrínseca, objetivos claros, carácter resuelto y las experiencias previas de éxito.
- Su capacidad de inspirar a otros.

Un proyecto no puede ser estimulante sin promover metas audaces y creando conciencia de que es posible alcanzar cualquier meta, motivando e ilusionando de esta manera al equipo. Los líderes están muy decididos a hacer lo que haga falta para lograr los mejores resultados a largo plazo y tienen la capacidad para pensar de forma disciplinada con un análisis continuo de la situación real que viven, por dura que sea. Realizan autocríticas periódicas consigo mismos y con la organización y asumen su responsabilidad, sin culpar a otros, a la mala suerte o a factores externos de sus problemas.

En resumen, el liderazgo en una empresa familiar exitosa debe ser:

- Firme, fuerte y claro
- Emprendedor, rupturista, pero pragmático
- Carismático, comprometido con su actividad
- Promotor del buen clima organizacional

Con respecto al último ítem Belausteguigoitia Rius (2004) establece que cuando las condiciones del entorno empresarial son malas y provocan tensión, los conflictos se presentan con mayor intensidad y frecuencia. En entornos estimulantes los trabajadores encuentran espacios donde pueden desarrollarse profesionalmente.

Como se ha mencionado anteriormente la complejidad de las empresas familiares tiene lugar en el equilibrio del sistema familiar- empresarial, si este equilibrio se logra las mismas presentan fortalezas en relación a las empresas tradicionales. Braidot y Soto (1999) se encargan de exponer las fortalezas y debilidades de las

empresas familiares con respecto a las tradicionales. Los autores definen las siguientes fortalezas:

- **Compromiso:** para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó y está pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de las empresas familiares. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.

- **Conocimiento:** la mayoría de las empresas poseen un *know-how* particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación en generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.

- **Flexibilidad:** la familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.

- **Planeación a largo plazo:** los miembros de las empresas familiares son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.

- **Confiabilidad y orgullo:** El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.

- **Cultura estable:** en muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

Por su parte, la gran debilidad de la empresa familiar suele centralizarse en dos aspectos fundamentales que son: su equivocado modelo de gestión de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas.

Como los procesos de gestión son la mayor debilidad de las empresas familiares, Urrea (2003) afirma que la profesionalización de la organización es la

herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente.

Vega López (2013) manifiesta que el principal reto de las empresas familiares, es perdurar por varias generaciones. En el contexto actual, las organizaciones están cerrando de manera continua, y ya no pueden mantenerse en el mercado, sin ser eficientes y una forma de lograrlo es profesionalizar su administración. El entorno cambiante y la fuerte competencia que enfrentan las obliga a ser competitivas dentro de los mercados globales. Deben dejar atrás el viejo esquema en donde las empresas aprendían sobre la marcha, porque los cambios son tan acelerados y la competencia tan agresiva, que las organizaciones de este tipo desaparecerán, sino inician cuanto antes un proceso de profesionalización de su administración.

Según Tuma (2019) la profesionalización se trata de dejar en claro las reglas de la empresa a los que la conforman. Es decir, definir el tipo de roles de cada integrante de la familia que participa, precisar los sueldos y prevenir conflictos como, por ejemplo, quién será el sucesor. De esta manera, implementando metodologías de trabajo en forma sistémica se aumentarán las probabilidades de que la empresa subsista y crezca en el futuro, ya que se podrán estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales.

Por su parte Belausteguigoitia Rius (2004) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía.

Sin embargo, este proceso de cambio que implica profesionalizar no es sencillo. Principalmente por la rigidez que caracteriza a las empresas familiares, es decir los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera, y según Vega López (2013) los objetivos de la profesionalización implican cambios en la estructura de la Empresa Familiar, tomando en cuenta la comunicación, la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades, la delegación de autoridad y la evaluación del desempeño tanto de los directivos familiares como no familiares.

Junto a la rigidez antes mencionada, Castilla (2014) menciona otros obstáculos comunes a la hora de profesionalizar las empresas familiares, estos son:

- Dificultades para delegar responsabilidad.
- Las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia.
- Temor a perder el control por parte de la familia.
- Lealtad familiar hacia los empleados.
- Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario.

Aronoff y Ward (1999) expresan que, si los altos directivos no se vinculan y comprometen con los procesos de profesionalización de la organización, de muy poco servirá intentar reclamar condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos, ya que la profesionalización en sí misma debe ser parte de la identidad de una empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional.

Una pobre planeación estratégica y los escasos presupuestos para inversión en procesos de profesionalización resumen en gran medida las razones por las cuales los resultados esperados en las empresas familiares son en muchos casos adversos o poco alentadores.

Con la profesionalización se limitan los conflictos entre los sistemas familia y empresa, mencionados anteriormente. Dyer (1989) establece tres razones por las cuales una empresa familiar tiene que profesionalizar su negocio, estas son:

- La inexistencia dentro de la familia de talento para la gestión del negocio.

Con el tiempo, conforme la empresa familiar crece, sobre todo teniendo en cuenta la complejidad del entorno se deben adquirir habilidades en finanzas, contabilidad, marketing, etc., dichas habilidades es difícil que estén presentes en todos y cada uno de los miembros familiares y, por ello, se hace evidente la necesidad de personal externo en la empresa.

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

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

En la figura 5 se muestran las tres fases que debe transitar una empresa familiar para la profesionalización del negocio:

Figura 5

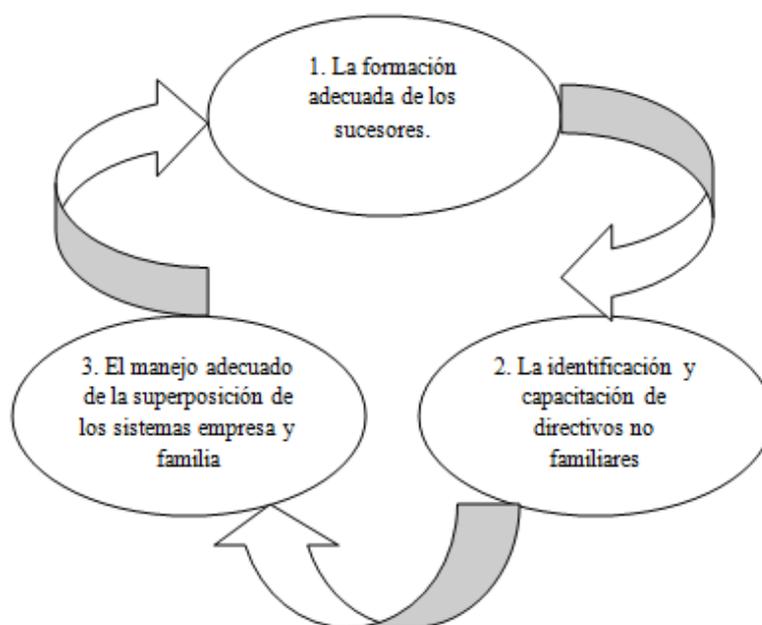


Figura 5. Fases de la profesionalización. Fuente: Sandoval (2017)

Ortiz y Lopez Vega (2008) explica cada una de las fases de la siguiente manera:

1. La formación adecuada de los sucesores. Se inicia en los primeros años con la educación familiar, que estará condicionada por el tipo de negocio, una formación universitaria y la incorporación a la empresa.
2. Identificación y capacitación de directivos no familiares. Deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta

que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia.

3. El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresas y familia. La profesionalización ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto.

La segunda fase hace mención a la necesidad de incorporar agentes externos a la organización. Sin embargo, en muchas ocasiones este proceso se realiza de forma errónea, el ejemplo más claro es cuando se terciariza la parte contable a través de un Contador Público. Antognolli (2008) manifiesta que para alcanzar la profesionalización el Contador debería ayudar al empresario a definir la estrategia, a sugerirle en que debe capacitarse y sobre todo a generar la información para ser usada como herramienta de gestión. Cosa que no ocurre muy frecuentemente, en la mayoría de las ocasiones el contador realiza exclusivamente tareas administrativas para cumplir con los requisitos legales y aporta información que en muchas ocasiones no es tenida en cuenta a la hora de decidir por los dueños.

La primera fase está estrechamente relacionada con el proceso de sucesión, que es un momento clave para la empresa y la familia, es un paso necesario para la continuidad de la primera, para la seguridad de la segunda y para la estabilidad de ambas. El problema de las empresas familiares no está tanto en su nacimiento como en su desarrollo y continuidad. La causa de la no continuidad de muchas de las mismas está relacionada con los cambios generacionales. Schwartz Diaz (2016) define al proceso de sucesión como el conjunto de actividades interrelacionadas que permiten producir un cambio de mando en la organización empresarial en determinados contextos y bajo condiciones especificadas por una combinación entre la naturaleza del negocio y la naturaleza de la organización que lo administra.

Belausteguioitia Rius(2004) menciona que la sucesión involucra a los tres sistemas, Empresa, Familia y propiedad, dado que todos van a sufrir cambios. En la empresa el director será reemplazado, lo que genera incertidumbre en la gente que depende de la Empresa (Empleados, clientes y proveedores). En la familia es muy

sensible el cambio ya que el sucedido debe encontrar otras maneras de ocupar su tiempo. Finalmente, la propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y esto impactará en los otros dos subsistemas. Con el cambio de liderazgo las empresas podrían cambiar su cultura, políticas, estructura, entre otros.

Este mismo autor define seis claves que un plan de sucesión debe seguir para aumentar sus posibilidades de éxito. Estas son:

- Que los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión, invirtiendo tiempo y dinero.
- Plantear los diversos caminos que la empresa podría seguir, planteados estos se podría diseñar el futuro deseado.
- Diseñado el futuro deseado, se puede clarificar el perfil que el nuevo directivo debe tener.
- Capacitar a los futuros sucesores en función a las actividades que los mismos van a desarrollar cuando asuman el liderazgo.
- Transferencia de liderazgo gradual, hay un momento en que tanto sucedido como sucesor van a tomar decisiones. El control de la empresa se entrega y se asume en forma dosificada.
- Tener un plan de contingencia por si fracasa la sucesión original por algún tipo de imprevisto.

Castilla (2014) manifiesta que el protocolo familiar es el medio por el cual se armonizan los dos sistemas encontrados, la familia y la empresa, por lo que es necesaria su confección e implementación y que el mismo se cumpla de manera absoluta para todo el grupo familiar, y evitar que se convierta en un simple pacto.

Bermejo (2008) sostiene que el Protocolo familiar es un documento escrito que suscriben los miembros de una familia empresaria, en el cual se delimitan los principios rectores que facilitan la continuidad de la empresa y se establecen los mecanismos de relación entre la familia, la propiedad y la empresa. Para el autor esta herramienta puede ayudar a facilitar las relaciones empresa-familia; contribuir a su profesionalización en la gestión, y establecer mecanismos preventivos frente a conflictos. Sin embargo, aclara que simplificar el tema al solo hecho de elaborarlo, no es la panacea. El hecho de tenerlo no solucionará indefinidamente los problemas, porque a medida que la familia

crece el protocolo puede quedar obsoleto ya que en ocasiones se estará adhiriendo a un documento que redactó otra familia.

Antognolli (2009) plantea que la clave del éxito es que existan reglas claras, legitimizadas por las partes antes de que se presente el momento de hacer cumplir su vigencia. Las mismas deben ser comunicadas y explicadas adecuadamente a cada miembro del grupo familiar.

Arenas Cardona (2014) sostiene que para elaborar el protocolo hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, si estos períodos no existen hay que lograrlos primero dado que el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada.

Glikin (2019) enumera los beneficios de tener un protocolo familiar:

1. Permite mantener la empresa en familia.
2. Brinda previsibilidad a las decisiones empresariales que se adoptan.
3. Proporciona mecanismos duraderos de resolución de conflictos.
4. Otorga un marco confiable para las relaciones de la familia con la actividad productiva y con el patrimonio familiar.
5. Fija pautas para impulsar el desarrollo personal.
6. Permite detectar conflictos latentes.

La idea que propuso esta investigación fue adentrarse en la dificultad que tienen las Empresa Familiares en la Ciudad de Mar del Plata en el año 2020 para su continuidad generacional.

Es por este motivo que el presente trabajo buscará responder a los siguientes interrogantes: ¿Cómo la confección de un protocolo familiar puede contribuir a un mejor funcionamiento de la empresa? En el caso de no tener uno confeccionado ¿Cómo se elige al sucesor y de qué manera logran el equilibrio entre la familia y la empresa? ¿Qué ventajas presenta terciarizar la actividad contable de la Empresa?

He aquí la relevancia del tema elegido considerando el hecho de que, para conseguir estas estructuras, los propietarios deben destinar recursos hacia un profesional o consultor especializado para conseguir asesoramiento, que tal vez se podrían invertir en diferentes fines. Pero se debe contemplar que estamos hablando de la supervivencia del emprendimiento.

### *Objetivo General*

Describir de qué manera la falta de profesionalización condujo a la muerte prematura en empresas familiares de distintos rubros, en la Ciudad de Mar de Plata y de qué manera profesionalizar facilitaría la continuidad en las que aún no han dejado de existir en el año 2020.

### *Objetivos Específicos*

- Determinar cómo la implementación de un protocolo familiar podría contribuir a un mejor funcionamiento de la empresa evitando la muerte prematura.
- Determinar cómo las cuestiones de mayor criticidad en las empresas seleccionadas, como lo son la elección del sucesor y el equilibrio entre la empresa y la familia afectan o afectaron en la continuidad de las mismas.
- Determinar la importancia que tiene la forma de liderazgo en estas empresas.
- Indagar como un Contador Público hubiese podido colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

## **Métodos**

Siguiendo a Bonilla Castro y Rodriguez (2000), el método científico se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida.

En un sentido más global, el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación (Bunge, 1959).

### *Diseño*

La investigación tuvo un alcance descriptivo, dado que se intentó describir las causas de un fenómeno concreto, en este caso, como la falta de profesionalización en las empresas familiar influyó en la muerte prematura de las mismas.

Está encuadrada en un modelo cualitativo, es decir en investigaciones que no se obtuvieron por procedimiento estadísticos, el tipo de diseño metodológico fue no probabilístico y observacional, de corte transversal.

Adoptando el criterio temporal de clasificación propuesto por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2004) se clasificó la investigación por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos.

La investigación fue transversal es decir se recopilaron datos en un momento único, es decir, en un solo momento o punto en el tiempo.

El muestro fue no probabilístico y no experimental, ya que es un proceso en el cuál no todos los individuos de la población tienen los mismos beneficios ni oportunidades de ser entrevistados en el proceso de recolección de datos y a la investigación se la realizó sin la manipulación deliberada de variables y solo se observó los fenómenos tal cual son o en su ambiente natural, para después analizarlos (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2004).

#### *Participantes*

La población objeto de análisis estuvo constituida por cada una de las empresas inscriptas en la Unión del Comercio, la Industria y la Producción en la Ciudad de Mar del Plata.

La selección fue de participantes que, hayan sido propietarios de empresas familiares que no continúan en actividad o propietarios de empresas familiares jóvenes, con un tiempo de actividad menor a 5 años, en la ciudad de Mar del Plata.

Para ambos casos fue requisito que no hayan profesionalizado sus empresas.

#### *Instrumentos*

Como primer paso se inició con una revisión exhaustiva de material bibliográfico entre ellos artículos, informes, tesis y libros; como referencia para lograr identificar la importancia de una adecuada profesionalización en empresas familiares. Luego se enfocó en la revisión a través de palabras claves como: empresas familiares, profesionalización en empresas familiares, órganos de gobierno en empresas familiares, la importancia de un protocolo familiar, etc.

El instrumento que se utilizó como herramienta de recolección de información, consiste en entrevistas realizadas a los dueños de las empresas seleccionadas. Las mismas se grabaron y transcribieron, y se les hizo leer y firmar el consentimiento.

### *Análisis de datos*

Se realizaron los siguientes pasos:

- Se realizó una descripción de cada una de las entrevistas. Primero desde un punto de vista general, que muestre una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación general. La transferencia de lo obtenido en las entrevistas grabadas, se lo pasó a texto de manera online a través de la página <https://speechnotes.co/es/>, página que admite convertir archivos de voz a texto viabilizando su edición.
- Se sistematizó de manera comparativa la información recibida de cada uno de los tópicos propuestos, de manera que consideren los diferentes objetivos específicos planteados.
- Se analizó la información sistematizada, comparando todos los casos y observando en cuáles se responde a la problemática planteada.

Finalmente se reflexionó en torno a la coherencia o no de los resultados con lo planteado en los objetivos del estudio y los planteamientos del marco teórico.

## **Resultados**

La etapa de relevamiento de esta investigación ha comenzado analizando las cinco Pyme seleccionadas, algunas siguen estando vigentes, tienen menos de cinco años de antigüedad, y otra ya no existe. Se realizó a cada participante una entrevista vía la aplicación Zoom con un cuestionario formulado. Este cuestionario se elaboró con la intención de; conocer características generales de la organización, cómo manejan el equilibrio entre el grupo familiar y el negocio y que cambios orientados a la profesionalización han hecho o tienen en los planes con el fin crecer y perdurar en el tiempo.

A continuación, se plasman los datos recolectados en las entrevistas, expuestos de manera tal que reflejen cada una de las intenciones que se trataron de cubrir con el cuestionario.

La empresa 5 no ha podido lograr la continuidad de su actividad dado que el paso de la primera generación a la segunda no fue exitoso, el resto de las empresas 1, 2, 3 y 4 continúan en actividad encontrándose todavía en la primera generación dado que son empresas jóvenes.

En la tabla 1 se presentan los datos referidos a las características generales de las empresas familiares estudiadas, donde se identifican aspectos relevantes a las estructuras de las mismas. Se pudo observar una fuerte presencia de integrantes familiares en proporción al total de integrantes.

Tabla 1

*Cantidad de integrantes por Empresa Familiar*

	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>
<b>Integrantes de la familia</b>	3	3	4	2	3
<b>Integrantes no familiares</b>	-	1	5	1	6
<b>Integrantes totales</b>	3	4	9	3	9

Nota: La Tabla 1 muestra la cantidad de Integrantes que tienen las empresas familiares estudiadas, discriminando entre los que son familiares y los que no. *Elaboración propia.*

En líneas generales las empresas estudiadas no tienen en los planes profesionalizarse. Solo está en los planes de la Empresa 3 hacerlo, la misma está comenzando la sucesión y es idea del futuro líder profesionalizar, pero dado el contexto actual de sucesión en que se encuentra la empresa y la incertidumbre que genera la pandemia no han sido capaces de hablar de plazos. Todos los directores de las empresas están interiorizados con el concepto de profesionalización, reconocen su importancia, principalmente de la confección de un protocolo familiar para hacer frente a posibles conflictos o para llevar a cabo una sucesión exitosa, fundamental para la continuidad en el tiempo de la misma. Sin embargo, los dueños a excepción de la empresa 3 manifiestan que dada su pequeña estructura trabajan en la mayoría de los aspectos que contiene protocolo familiar de manera informal y, si bien en todos los casos los dueños

manifestaron la intención de preservar la empresa en el tiempo no ven como una amenaza para el futuro del negocio no confeccionar uno.

En el caso de la Empresa 1 según manifestó su dueño el principal motivo por el cual no consideran confeccionar un protocolo familiar es que la actividad que realizan se encuentra muy estandarizada y la relación con los agentes externos a la misma, como por ejemplo los proveedores, requiere de cierto conocimiento y capacidad de gestión básica que los otros integrantes de la familia, en este caso sus hijos, están en condiciones de seguir adelante con el negocio. A su vez, reconoce que muchas veces surgen conflictos internos que se podrían evitar o serían más sencillos de solucionar con la existencia de un protocolo familiar. En lo que respecta a la sucesión, si bien son dos hermanos, ambos capacitados para suceder al director actual, uno de ellos no quería cargar con la responsabilidad de dirigir la Empresa por lo que la elección del sucesor decantó de forma natural sin que haya disconformidades dentro de la familia. El dueño explicó que tanto él como sus dos hijos actúan bajo los mismos patrones que en el hogar, se complementan de manera que hacen un gran equipo y tienen muy en claro como accionar para lograr los objetivos.

El caso de la Empresa 2 es similar al de la 1, no planean confeccionarlo principalmente porque existe un sucesor capacitado. La elección del sucesor en esta empresa se dio de manera autoritaria por parte del líder, eligió a su hijo como su sucesora aun habiendo una sobrina más capacitada para el puesto, esto trajo disconformidades en la familia, sobre todo en su sobrina que abandono la empresa. En la entrevista el dueño lamentó su partida ya que era muy valiosa para la empresa. Él mismo reconoció su error como líder en esta situación, menciono que seguramente teniendo una herramienta como el protocolo familiar donde los principios estuviesen desarrollados de manera concisa se podría haber evitado dicha situación.

La Empresa 3 está comenzando la sucesión, el futuro director a diferencia del director saliente considera que es necesario un protocolo familiar. Estima que con la confección de uno se logrará, entre otras cosas, un mejor ambiente para trabajar en la organización. Espera principalmente que el protocolo le dé más transparencia a la organización y de esta manera aumentar el nivel de confianza. Con mecanismos claros de funcionamiento, donde se presenten nuevos desafíos para los empleados para evitar su frustración, los conflictos internos se reducirán. Si bien todavía están en sucesión, el

dueño afirma que el protocolo familiar ayudará para definir los perfiles de los futuros sucesores de la Empresa, ya que no hay otro que se perfile. La sucesión que comenzó en la Empresa 3 se está dando de manera prolija, ya que desde siempre hubo un solo posible sucesor, dan un servicio particular y era el único capacitado como para hacerse cargo. No trajo consigo ningún inconveniente, la familia entendió la situación y apoyó la decisión.

En el caso de la Empresa 4, al momento no tuvieron en consideración la confección de un protocolo familiar, ni quién va a suceder al actual dueño. Es un negocio Joven, el contexto de incertidumbre que ha generado la pandemia actual les ha provocado inconvenientes a la hora de tomar decisiones empresariales, lo que también ha causado divisiones en el área familiar. A este momento tienen otras prioridades, pero si manifestó que de contar con un protocolo profesional les hubiese sido más sencillo adaptarse a este tipo de contexto, que, si bien nadie estaba preparado, tener una herramienta de guía hubiese colaborado a hacer más fácil la situación.

El director de la empresa 5 manifestó que de haber existido un protocolo familiar posiblemente la empresa seguiría funcionando dado que hubiesen estado estipulados los mecanismos para continuar con la operatoria.

La sucesión en el caso de la empresa 5 se dio de manera forzada por el repentino fallecimiento del director, en este caso ninguno de los familiares estaba preparado para cumplir dicho rol, sin embargo, no se buscó incorporar una persona externa a la familia con la capacidad de dirigir, por lo que la inexperiencia del sucesor que se hizo cargo de la dirección condujo a que la empresa no continúe en actividad.

Respecto al equilibrio entre la familia y la empresa en líneas generales todos los dueños coincidieron en que es necesario tener patrones de comportamiento que se respetan tanto en la empresa como en la familia, es decir que los valores de la familia se vuelquen en la empresa, ya que estos son los que le dan sentido a la empresa. Los principales valores que se destacaron fueron los de sacrificio, generosidad, disciplina, respeto y el trabajo en equipo. Si los mismos no se encuentran en la empresa se forma en la misma una cultura operativa neutral y se crean vicios que posiblemente la lleven a la desaparición.

También es fundamental ejercer un liderazgo democrático que genere confianza, lo cual es fundamental a la hora de tomar decisiones empresariales ya que de

esta manera se reduce la posibilidad de conflictos intrafamiliares. Pero el liderazgo no sólo debe ser democrático, sino que también debe ser ejemplar. Tener la capacidad de inspirar a los demás empleados en base al trabajo de uno, para alcanzar los objetivos y que los miembros de la familia se sientan identificados con la empresa. Consideran que como líderes deben:

- Predicar con el ejemplo.
- Ser congruente en su pensar y actuar
- Tener estabilidad emocional
- Transmitir las decisiones de manera clara
- Ser capaz de motivar a sus empleados

También hablaron de la importancia de fijar prioridades, ser prolijos con el manejo de los tiempos personales. En esto último hicieron mucho hincapié los dueños de la empresa 2 y 3, enfatizaron que es imprescindible alcanzar el equilibrio entre lo laboral y lo personal. Ambos sufrieron esa falta de equilibrio dedicando mucho a la empresa, sin oportunidades de hacer cosas placenteras para ellos, lo que les generaba un malestar que trasladaban a la familia. La solución fue aprender a delegar.

Solo delegan sobre aspectos que no tienen que ver con la gestión del negocio sino con cuestiones operativas y reconocen que lo hacen porque trabajan en confianza dado la relación que tienen con los empleados y la pequeña estructura de los negocios. Cuando se indagó por la posibilidad de incorporar talento externo para delegar tareas referidas a la gestión la respuesta fue unánime, consideran que ellos están capacitados para hacerse cargo tanto para la empresa como de la familia y desconfían que un tercero pueda adaptarse a la filosofía de la empresa generando inconvenientes en los dos sistemas. Lo único que terciarizan es la parte contable de la Empresa. Coincidieron que fue un tema delicado, incorporar un agente externo y brindarle toda la información de la Empresa no fue tarea sencilla. Pero era necesario para delegar tareas administrativas.

Los dueños coincidieron en que:

- Un contador público aporta tanto a la estructura del negocio, como a la familia.
- Brinda tranquilidad.
- Mayor transparencia y equilibrio.
- Permite medir los riesgos internos.

- Provee indicadores financieros fundamentales para conocer la realidad económica de la empresa y tomar decisiones al respecto.
- Delegar tareas administrativas, como por ejemplo pago de impuestos.

## **Discusión**

El objetivo del trabajo es describir la importancia de la profesionalización en el crecimiento y subsistencia de las empresas familiares de la Ciudad de Mar del Plata y como la falta de esta conduce a una muerte prematura en aquellas que carecen de su aplicación. Surge la necesidad de realizar esta investigación considerando el contraste existente entre la importancia en la economía, representan un 68% del PBI del país, y la baja probabilidad de duración a lo largo de las generaciones de las mismas. Respondiendo a los interrogantes planteados es posible observar, a través de datos recolectados en las diferentes entrevistas realizadas a cinco participantes dueños de empresas no profesionalizadas, una relación directa entre el resultado del índice de profesionalización y su experiencia en el mercado. Cabe mencionar que existen estudios previos respecto a la profesionalización en empresas familiares, que establecen ciertos parámetros que definen los problemas que puede producir no profesionalizar las empresas familiares o el éxito que provoca hacerlo. Uno de los antecedentes más cercanos es el desarrollado por Castilla (2014), quien presenta conclusiones con base en las comparaciones de resultados de diversos estudios sobre la profesionalización en las empresas familiares en líneas generales, no contempla los riesgos que conlleva no profesionalizar. Del mismo modo otras investigaciones como la de Schwartz Diaz (2016) o Salgueiro (2016), ambas de carácter descriptivo abarcan temas relacionados con las empresas familiares y la profesionalización como los son la importancia para el éxito de las mismas del proceso de sucesión y la cultura y los valores.

Las 4 empresas estudiadas, que continúan en actividad, presentan en mayor o menor medida cierta rigidez característica de las empresas familiares. Es relevante agregar que se encuentran en una ciudad de fuertes tradiciones como lo es Mar del Plata, a las que los directores de las empresas familiares estudiadas no escapan, haciéndolos reacios a los cambios que implica profesionalizar.

Una de las principales herramientas de profesionalización que permite hacer frente a las cuestiones de mayor criticidad en las empresas familiares, consiste en el

proceso de creación e implementación de un protocolo familiar. En el presente trabajo se indaga sobre la intención de las empresas estudiadas de confeccionar uno para determinar cómo la implementación del mismo puede contribuir a un mejor funcionamiento integral de la empresa para que trascienda generacionalmente. Sólo una de las empresas planteo la posibilidad de efectuar uno a futuro, evidenciando la desinformación que manejan los participantes en el tema. La mayoría consideran que no es necesario crearlo por la existencia de un sucesor capacitado, cuando la realidad es que la implementación de uno no sólo permite realizar el traspaso de generaciones de forma más armónica, sino que hace una contribución integral a la profesionalización de la gestión. En concordancia a lo planteado por Glikin (2019) quien manifiesta que sin las ventajas que provee la implementación de un protocolo familiar como el de establecer mecanismos preventivos frente a conflictos, otorgar un marco confiable para las relaciones de la familia con la actividad productiva y con el patrimonio familiar y fijar pautas para impulsar el desarrollo personal de las empresas familiares estudiadas tendrán grandes dificultades para hacer frente a situaciones críticas en su vida poniendo en riesgo así su continuidad en el tiempo.

Otra de las situaciones críticas que en general, afecta la continuidad del negocio es la falta de equilibrio entre la familia y la empresa, esto también sería más sencillo manejar con la existencia de un protocolo familiar. Sin embargo, al momento de realizar la investigación se determina un liderazgo eficaz por parte de los dueños, trabajando diariamente para reducir los conflictos dentro del sistema familiar-empresarial y ocupándose de que en el caso de haya conflictos de la familia no interfieran en el funcionamiento de la Empresa y los problemas que pueda tener el negocio no trasciendan al ámbito familiar. En todos los casos, los participantes de esta investigación consideran que prestan similar atención al negocio y a la familia, trabajando fuertemente en que los valores de la familia se trasladen a la empresa para lograr así cohesión familiar. Estos resultados difieren de los expuestos Tellería (2003) quien manifiesta que en los primeros años, la familia empresaria se compenetra casi totalmente en el emprendimiento, y sus espacios y tiempo con respecto al sistema familiar no están claramente delimitados.

Del análisis de las entrevistas surge otra característica que comparten las empresas familiares estudiadas, que a su vez es una de las características de las

empresas familiares en general, el foco está en el bienestar de la familia, en promover la felicidad de sus miembros. Los entrevistados coinciden que es una tarea sumamente compleja y en concordancia con lo planteado por Hambra (2019) manifiestan que una buena práctica para ello es la de reconocer los valores que de alguna manera han construido a la empresa y no perderlos, para de esta manera tratar de bajar la probabilidad de dominancia de factores que promueven la desdicha.

Las empresas familiares abordadas en el presente trabajo se encuentran en la primera generación y sus dueños absorben la toma de decisiones en lo que refiere a la gestión y a la propiedad lo que genera una ventaja que es la agilidad en la toma de decisiones, pero a su vez, es muy peligroso que esa responsabilidad caiga en una sola persona dado que la calidad de decisiones es lo marca el éxito y el fracaso de una empresa. Sin embargo, analizando los resultados obtenidos se evidencia que los líderes están capacitados para tomarlas, asumen su responsabilidad y las consecuencias de sus decisiones y están dispuestos a hacer lo que haga falta para que la organización cumpla sus objetivos estas características de los líderes son congruentes a las planteadas por Amat (2012).

Habitualmente la centralización en la toma de decisiones es algo muy común en las empresas familiares lo que se torna generalmente como factor de conflicto intrafamiliar, es por eso que se indago en los casos participantes quienes manifiestan que al momento no se han generado conflictos y según los entrevistados se debe fundamentalmente a la cohesión familiar existente, gracias a que los valores presentes en la familia se encuentran en la empresa. Lo que se corresponde a lo que Ward y Carlock (2001) definen como control.

Por lo mencionado en los párrafos anteriores y a raíz de los resultados de las entrevistas se determina que un liderazgo eficaz por parte de los dueños de las empresas estudiadas resulta fundamental para el bienestar de sus familias y la continuidad de sus empresas en el tiempo. Estos participantes lideran con el ejemplo, ya que trabajan fuertemente detrás de los objetivos, los cuales son claros, proponen desafíos constantes y crean conciencia de que son capaces de alcanzarlos a base de esfuerzo y perseverancia, inspirando a los demás integrantes. Estas características que muestran los dueños, son algunas de las definidas por Amat (2012). La inspiración aportada por el líder no es el única manera de mantener a los empleados motivados. De echo no es

suficiente, la misma también esta ligada a la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y adquirir nuevos conocimientos, al igual que Ward y Carlock (2001) manifestaron en su estudio. Los dueños sostienen que es fundamental esta motivación para que los jóvenes de la familia se interesen en la empresa, ya que son los que van a tomar las riendas en un futuro.

A nuestro criterio en los puntos antes mencionados existe una contradicción producto de la desinformación que poseen los propietarios con respecto a lo que profesionalizar significa. Si no profesionalizan el negocio ineludiblemente el mismo en algún punto va a detener su crecimiento, entonces los desafíos y los objetivos ambiciosos van a desaparecer provocando de esta manera la falta de motivación por parte de los empleados, lo cuál a futuro puede ser un inconveniente.

Otro factor de motivación para que tanto los familiares, como los no familiares quieran trabajar en la empresa, es la existencia de un buen clima organizacional. Los participantes coinciden con lo planteado por Belausteguigoitia Rius (2004) quien manifiesta que es un factor diferencial y que influye en la actitud de quienes integran la firma. Si las condiciones del entorno empresarial son malas, los conflictos se presentan con mayor frecuencia. La creación de un buen clima laboral es fundamental para alcanzar los objetivos planteados y para un pleno desarrollo de los trabajadores. Esto se logrará mediante buenos tratos y conversaciones constructivas. Es fundamental también, para aumentar el deseo de los miembros de la familia para integrar la empresa y así que el negocio tenga continuidad en el tiempo.

Esto no ocurrió en el caso de la empresa que no continua en actividad, donde no hubo interés familiar para continuar con el negocio y así lograr la continuidad. El dueño de la empresa que no continua en actividad expresa que la sucesión no se realizó con éxito porque no había sucesores capacitados, los miembros de la familia no estaban 100% comprometidos, no se hizo una sucesión gradual y no existía un plan de contingencia. Esto concuerda con lo que Belausteguigoitia Rius (2004) definió como claves para una sucesión exitosa, en el caso de nuestra empresa participante, no cumplió con muchos de esos pasos. Como conclusión, el dueño manifiesta que si su empresa se hubiese profesionalizado en tiempo y forma hubiese seguido en actividad y sostiene que es fundamental la profesionalización para que las empresas familiares puedan subsistir en el tiempo.

Las empresas sujetas de análisis de este trabajo tienen un tiempo de actividad menor a cinco años y se encontraban en crecimiento, previo al inicio de la pandemia, gracias a las decisiones acertadas tomadas por su fundador, sin embargo, si no profesionalizan va llegar el punto que su crecimiento se va a estancar, ya sea por problemas de producción, financieros o comerciales. En este punto, es cuando el fundador debe delegar tareas. Tarea que en el caso de los participantes que formaron parte de esta investigación, a diferencia de lo que marcan los antecedentes sobre el tema, resulta sencilla ya que confían en sus subordinados. Creemos que se debe principalmente a las pequeñas estructuras de las empresas estudiadas y a que mayoritariamente las integran miembros de la familia.

Sin embargo, distinto es cuando se consultó acerca de la idea de incorporar talento externo, que es uno de los cambios que implica profesionalizar, en este caso se observa cierta resistencia por parte de la mayoría los fundadores. Esto entendemos que también se debe a la rigidez expuesta anteriormente. La resistencia pasa por la incertidumbre que genera como se van a integrar y entender la filosofía de la empresa. A nuestro criterio en concordancia con lo que afirma el Club Argentino de Negocios de Familia, es un riesgo que hay que correr, ya sea para poder crecer o para poder responder a los cambios en un mercado cada vez más competitivo.

Se consulta principalmente en función de conocer como un Contador Público puede colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar, precisamente es el único caso donde aceptan la incorporación indirecta de un agente externo a la empresa, según los entrevistados brinda mayor transparencia y organización. En él pueden delegar tareas administrativas, como por ejemplo, tareas impositivas, liquidaciones de sueldos y cumplir con disposiciones legales principalmente. Sin embargo el mismo no es parte de la empresa, es decir no ayuda a definir la estrategia al empresario, ni genera información actualizada que sirva a la hora de tomar decisiones, ni aporta al control de la marcha de los negocios, esto es justamente lo opuesto a lo planteado por Antognolli (2008) quién expresa que para profesionalizarse una empresa necesita que el contador participe activamente en la empresa.

Es importante mencionar dos limitaciones que tuvo esta investigación. La primera es que la muestra es pequeña, es tan solo de 5 empresas en una ciudad con más

de 700.000 habitantes lo que limita la posibilidad de generalizar resultados. La segunda es la pequeña estructura de las empresas participantes, en empresas de mayor tamaño se hubiesen revelado mayores inconvenientes por la falta de profesionalización haciendo más representativa la investigación. Por último, es inevitable dejar de mencionar el contexto en el que se realiza la investigación el aislamiento social, preventivo y obligatorio y el distanciamiento social impuestos para tratar a la pandemia provocada por el Covid-19, la cual representan limitaciones propias de contacto con los participantes. También las empresas estudiadas no escapan a la coyuntura económica que presenta la pandemia, la baja de actividad y la incertidumbre que genera la misma hace que el contexto no sea el mejor para tratar el tema de profesionalización.

Tampoco se puede dejar de mencionar la principal fortaleza que tiene la investigación y gracias a la cual se puede alcanzar el objetivo general, es el antecedente que brinda la empresa que no continua en actividad debido pura y exclusivamente a la falta de profesionalización. Esto nos permite la comparación entre errores cometidos por esta última y las que continúan en actividad, pudiendo de esta manera determinar que es muy importante que los dueños de las empresas analizadas tengan un cambio de mentalidad, abandonen el sistema de tradiciones que ejercieron hasta el momento para informarse acerca de lo trascendental que es el proceso de profesionalización y ejecutarlo para aumentar sus chances de éxito y perduración en el tiempo.

Se puede evidenciar a lo largo de la investigación que los objetivos planteados son alcanzados, con diversas respuestas obtenidas, podemos afirmar que existe una estrecha relación entre la continuidad en el tiempo de las empresas familiares y el nivel de profesionalización que alcanzan, ya que la profesionalización de la empresa familiar contribuye, por un lado, a prever los problemas que pueden presentarse y prepararse si éstos aparecen, aportando un orden a las cosas, ayudando a que se tomen en cuenta problemas latentes o futuros que de otro modo no se verían y por otro a adaptarse a los tiempos y circunstancias de los tiempos actuales y futuros previendo los cambios probables, mediante la creación de escenarios posibles. Para todo esto necesita estructura empresarial. El factor humano pasa a ser fundamental, ya que es el medio por el cual se canalizan los procesos productivos que requiere la actividad de la empresa. Habitualmente se encuentra subestimado el capital humano, pero por lo expresado anteriormente la generación de buen clima organizacional es lo que hace la diferencia

entre una empresa promedio y una exitosa, las cuales tienen como objetivo común hacer a la gente participar y sentirse parte de la empresa y no un empleado más, ya que la participación genera compromiso.

Si los dueños no se comprometen con los procesos de profesionalización de la organización como por ejemplo la confección de un protocolo familiar, la empresa detendrá su crecimiento y se enfrentarán a graves conflictos sin estar preparada, situaciones que las puede llevar a desaparecer. Profesionalizando no evitas los problemas, pero al haberlos previsto se sabe cómo reaccionar y qué hacer. En definitiva, ser proactivo, no esperar a que los problemas aparezcan para solucionarlos para aumentar las posibilidades de éxito y disminuir las de fracaso. Sin embargo, no se puede corroborar que la falta de profesionalización conduzca a la muerte prematura de las 4 empresas que continúan en actividad. Los participantes en su mayoría, basándose en la pequeña estructura de su negocio, no consideran la necesidad de profesionalizar, ya que consideran que su sistema de tradiciones funciona para cumplir los objetivos planteados y poseen a alguien de confianza que los suceda por lo que no podemos afirmar que van a desaparecer. Si se evidencia, que la falta de profesionalización en la empresa que no continúa en actividad fue el motivo exclusivo de cierre, al no poder efectuar la sucesión de manera satisfactoria. Tomando este caso se puede inferir que la falta de profesionalización en las empresas familiares de la muestra analizada puede llevar al deceso de las mismas.

La profesionalización, también asiste a tomar conciencia de lo que realmente involucra formar una empresa familiar, porque es mucho más que una empresa usual. Se verificaron las características diferenciales de las empresas familiares con respecto a las empresas que no lo son. Entendiendo la importancia que tienen los valores familiares en las mismas. Es por esto que a la hora de profesionalizar es necesario tener en claro que es lo que hay que cambiar y que no, es decir que los cambios no deben modificar los valores, si esto ocurre la empresa se convierte en una fría ingeniería de procesos y normas apuntados a asegurar estándares razonables de calidad y promover eficiencia operativa y financiera a riesgo de alterar el sentido de para qué se hacen las cosas, el bienestar de la familia. Sin embargo, profesionalizar implica la incorporación de talento externo a la empresa, y por la incertidumbre que

genera de qué manera se acoplarán los terceros los dueños manifestaron que no tienen intenciones de hacerlo, poniendo en riesgo el crecimiento de la empresa.

Respecto al liderazgo impuesto por los dueños se puede concluir que el mismo es fundamental para la continuidad en el tiempo de las empresas familiares. Sus principales objetivos son trasladar los valores de la familia a la empresa, mantener el equilibrio entre el sistema familiar-empresarial, tomar decisiones certeras y motivar los demás integrantes de la empresa. Sin embargo, la absorción de toma de decisiones por parte del líder puede ser un problema a futuro, dado que esto crea patrones de comportamiento en base al éxito que han tenido momentáneamente las decisiones haciéndolos poco flexibles a los cambios que implica profesionalizar.

El trabajo del Contador Público se podría explotar mucho más, si bien agrega valor y es fundamental su tarea para cumplir con lo solicitado por los organismos de recaudación, la información que brinda no es tomada en cuenta por los dueños como herramienta de decisión.

A lo largo de la investigación, se puede detectar que en la ciudad es un tema poco tratado y poco conocido en profundidad, que se deja ver en los resultados obtenidos, en la desinformación y en la falta de profesionalización de las mismas. El desconocimiento sobre la importancia de profesionalizarse y los riesgos que traen consigo no hacerlo, es algo que manifiesta ser un punto en común en todas las empresas.

Se recomienda, que las empresas familiares tiendan a profesionalizarse más allá de su estructura, es un proceso indispensable por el que todas deben transitar para poder lograr la evolución del proyecto empresario de manera tal que sea factible su continuidad en el tiempo a la medida de la evolución de la familia y de sus miembros, acorde a los desafíos del entorno.

Si bien la investigación significa un aprendizaje y una gran experiencia, se recomienda que pueda haber una continuidad de la misma, sería óptimo realizar la investigación en un contexto de menor incertidumbre con otros participantes, con empresas de mayor tamaño, mayor antigüedad aún no profesionalizadas que planteen distintas problemáticas y por lo menos con una empresa que se encuentre profesionalizada para comparar el crecimiento de la misma en función de las que no lo hicieron. Se recomienda como una futura línea de investigación, la cual se considera

necesaria, profundizar sobre los valores tanto profesionales que promueven el desarrollo de ventajas competitivas y la innovación para la adaptación a los cambios dinámicos del mercado, como personales que fomentan la comunicación y un compromiso por el hecho de mantener una relación familiar. La manera en que se gestionan los valores en una empresa familiar es muchas veces la diferencia entre una empresa que logra sinergia, trabajando en equipo y que obtiene beneficios extraordinarios y una empresa que posiblemente no perdure en el tiempo y ponga en riesgo la unidad familiar.

## Referencias

- Amat, J. (14 de Marzo de 2012). *Grandes Pymes*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2012/03/14/empresa-familiar-la-importancia-del-lider-en-momentos-de-crisis/>
- Antognolli, S. E. (04 de Abril de 2008). *Degerencia.com*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de Degerencia.com: [https://degerencia.com/articulo/el\\_contador\\_publico\\_en\\_las\\_pyme/](https://degerencia.com/articulo/el_contador_publico_en_las_pyme/)
- Antognolli, S. E. (4 de Mayo de 2009). *degerencia*. Recuperado el 01 de Julio de 2020, de [https://degerencia.com/articulo/el\\_protocolo\\_familiar/](https://degerencia.com/articulo/el_protocolo_familiar/)
- Antognolli, S. E. (16 de Octubre de 2009). *degerencia*. Recuperado el 02 de Julio de 2020, de <https://degerencia.com/articulo/recursos-humanos-en-las-empresas-familiares/>
- Arenas Cardona, H. A. (Julio de 2014). *ScienceDirect*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Aronoff, C., & Ward, J. (1999). *Juntas de Trabajo Exitosas en la Empresa Familiar*. México D.F: McGraw-Hill.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Bermejo, M. (2008). *Hacia la Empresa Familiar Líder*. España: Prentice- Hall.
- Bonilla Castro, E., & Rodriguez, P. S. (2000). *Mas allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Braidot, N., & Soto, E. (1997). *Las Pyme latinoamericanas*. Ciudad de México: Ifema .
- Bunge, M. (1959). *La ciencia. Su método y su filosofía*. Buenos Aires: Laetoli. Obtenido de Unicen.
- Calvo, J. C. (2004). *ResearchGate*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/26587311\\_Efectos\\_tamano\\_y\\_sector\\_sobre\\_la\\_rentabilidad\\_endeudamiento\\_y\\_coste\\_de\\_la\\_deuda\\_de\\_las\\_empresas\\_familiares\\_riojanas](https://www.researchgate.net/publication/26587311_Efectos_tamano_y_sector_sobre_la_rentabilidad_endeudamiento_y_coste_de_la_deuda_de_las_empresas_familiares_riojanas)
- Castilla, M. (2014). *Biblioteca digital de la Universidad Católica Argentina*. Recuperado el 01 de Julio de 2020, de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/427/1/doc.pdf>

- Dodero, S. (2010). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Dyer, W. (1989). Integrando la gestión profesional en la empresa de propiedad familiar. *Family Business Review*, 221-235.
- Familia, C. A. (2012). *Club Argentino de Negocios de Familia*. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de Club Argentino de Negocios de Familia: <http://canf.com.ar/el-canf.php>
- Gallo, M. (1995). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Praxis.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generación a Generación: Ciclos de vida en las Empresas Familiares*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Glikin, L. (3 de Abril de 2019). *El protocolo de las compañías familiares camino a ser ley*. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de El Cronista: Este artículo fue hecho gracias al esfuerzo de trabajo de un periodista profesional. Reconocelos compartiendo esta nota mediante este link: <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/El-protocolo-de-las-companias-familiares-camino-a-ser-ley-20190402-0004>.
- Gomez- Betancourt, G. (2005). *¿Son Iguales Todas Las Empresas Familiares?* Bogotá: Norma.
- Hambra, J. (2019). *Club Argentino de negocios de familia*. Recuperado el 08 de Abril de 2020, de Club Argentino de negocios de familia: <http://blog.canf.com.ar/un-cuadrante-para-analizar/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Mucci, O. O. (2003). <http://nulan.mdp.edu.ar/1200/5/01211.pdf>. Recuperado el 03 de abril de 2020, de <http://nulan.mdp.edu.ar/1200/5/01211.pdf>: <http://nulan.mdp.edu.ar/1200/5/01211.pdf>
- Nicuesa, M. (8 de Julio de 2014). *Empresariados*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de Empresariados: <https://empresariados.com/como-definir-los-roles-en-una-empresa-familiar/>
- Ortiz, V. L., & Lopez Vega, A. (21 de Mayo de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 24 de Abril de 2020, de Gestipolis: <https://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion/>

- Quilici, S. (29 de Noviembre de 2018). *El Cronista*. Recuperado el 05 de Abril de 2020, de El Cronista: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>
- Salgueiro, S. (2016). *Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico*. Recuperado el 07 de Abril de 2020, de Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico: <http://nulan.mdp.edu.ar/2608/1/salgueiro.2016.pdf>
- Sandoval, A. (10 de Octubre de 2017). *ProfesionalizacionEF*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de ProfesionalizacionEF: <https://profesionalizacionef.wordpress.com/2017/10/24/profesionalizacion-empresas-familiares/>
- Schwartz Diaz, M. (2016). *Revista Científica de la UCSA*. Recuperado el 26 de Marzo de 2020, de Revista Científica de la UCSA: [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2409-87522016000200005&lng=en&tlng=en](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522016000200005&lng=en&tlng=en)
- Steinwascher, W. (16 de Septiembre de 2014). *Grandes Pymes*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2014/09/16/mision-y-vision-de-la-empresa-familiar-en-140-caracteres/>
- Tuma, D. (12 de Febrero de 2019). *Identidad21*. Recuperado el 28 de Marzo de 2020, de Identidad21: <https://identidad.21.edu.ar/las-empresas-familiares-son-el-motor-de-la-economia-del-desarrollo-en-el-mundo-y-argentina-no-es-la-excepcion/>
- Urrea, J. (2003). Gobernabilidad de la Empresa de Familia. *Universidad E.A.F.I.T No. 129*, 40-49.
- Vega Lopez, A. (2013). La profesionalización como factor de competitividad: Un análisis de las Empresas Familiares del sector industrial, en Tijuana, B.C, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, v. 6, 23-38.
- Ward, J., & Carlock, R. (2001). *La planificación estratégica de la familia empresaria*. Barcelona: Deusto.

## **Anexo I**

### *Documento de consentimiento informado*

#### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por....., de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es

.....

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista que en esta ocasión se realizará vía zoom dado el decreto de necesidad y urgencia vigente que establece el Aislamiento Social, preventivo y obligatorio. 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 .....

Firma del Participante

Nombre del Participante

Fecha

## Anexo II

### *Cuestionario*

Conocimiento general de la empresa.

Nombre de la empresa:

1. ¿Cuánto tiempo estuvo o hace cuánto tiempo está en actividad la empresa?
2. ¿Cuántas personas trabajaron o trabajan en la empresa? (tanto familiares como no familiares)
3. ¿Qué parentesco tenían o tienen los trabajadores familiares con el fundador?
4. ¿Existió o existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?
5. ¿Es el fundador quien tomaba o toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?
6. ¿Le es sencillo delegar tareas en sus empleados?
7. ¿Incorporaría talento externo calificado, capaz de tomar decisiones que influyan en la gestión de la empresa?
8. ¿Considera que su desempeño como líder es fundamental tanto para el crecimiento de la empresa como para el bienestar de su familia?
9. Como líder de la organización ¿cree que los valores familiares están presentes en la organización?
10. En caso que la respuesta sea positiva
11. ¿Ve alguna ventaja en ello?
12. A su criterio ¿Qué aptitudes son necesarias para liderar una empresa?
13. En caso que la respuesta sea positiva
14. ¿Ayuda al crecimiento de la Empresa Familiar y al bienestar de la familia?
15. En caso que la respuesta sea negativa.
16. ¿A qué se debe que no se traspasan los valores familiares a la organización?
17. ¿Esta interiorizado con el concepto de profesionalización?
18. ¿Planea en un futuro profesionalizar su empresa?
19. En caso de tenerlo ¿Cómo se seleccionó al sucesor?
20. ¿Cuentan actualmente con algún protocolo familiar?
21. En caso de que la respuesta sea negativa.
22. ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno? ¿Porque?

23. ¿Qué conflictos relacionados con la continuidad generacional ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?
24. ¿Terciarizan la actividad contable de la Empresa?
25. En caso que la respuesta sea positiva.
26. ¿Cómo colaboró a la organización de la misma?
27. En caso que la respuesta sea negativa.
28. ¿Tuvo que ver con los problemas para continuar con la actividad?
29. ¿Tienen pensado terciarizarlo en un futuro?