

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

“Ausencia de formalidades: ¿Causal de muerte en las empresas familiares de Punta Alta?”

"Absence of formalities: ¿Cause of death in family businesses in Punta Alta?"

Autor: Bustos, Santiago Daniel

Legajo: VCPB23586

DNI: 38.561.417

Director de TFG: Ortiz Bergia, Fernando

Argentina, julio 2020

Agradecimientos

Tal como las empresas familiares son el motor de la economía en muchos países, es mi familia quien tiene tan importante papel en mi vida. Me han brindado todo el apoyo y las herramientas que necesité en este largo camino y es por ese motivo que este trabajo, y el que vengo haciendo en todos estos años, es el modo de agradecerles, de alguna forma, por todo lo que han hecho por mí.

Así mismo, tengo la increíble suerte de contar con otro motor en mi vida y es mi pareja. A ella y a su familia le quiero agradecer por ser un pilar en estos diez bellos años que compartimos, siempre apoyándome y creyendo en que un día alcanzaría la meta.

A Gabi, colega que tuvo un papel fundamental, dándome su punto de vista para hacer de este trabajo la mejor versión. A Fernando Ortiz, exigente pero muy buen tutor, por la amplia paciencia y excelente predisposición a toda hora para evacuar dudas.

Una mención especial a las cinco familias que aceptaron ser parte de esta investigación, sin ellos esto tampoco podría haber sido factible.

Resumen

La presente investigación se basó en determinar si la ausencia de aspectos formales es causal de muerte de empresas familiares en Punta Alta. La investigación tuvo un alcance explicativo con un enfoque mixto y un diseño no experimental. La muestra se compuso por cinco empresas familiares de Punta Alta. Respecto a los resultados obtenidos, primero, se pudo ver que la falta de formalidades se encontraba presente dentro de las mismas. Luego, se midió el nivel de formalidad de las mismas, para poder analizar su incidencia. Por último, se determinó si la causa de la muerte de las empresas cerradas se debía o no a la falta de formalidades. Esto permitió concluir en que la ausencia de formalismo no es causal de su muerte directa. Para futuras líneas de investigación, se recomienda aumentar la cantidad de variables a investigar e incrementar el tamaño de la muestra.

Palabras claves: Empresa familiar – Estructura administrativa – Muerte – Familia.

Abstract

The present research was based on determining if the lack of formal aspects causes death of family businesses in Punta Alta. The research was explanatory in scope with a mixed approach and a non-experimental design. The sample was made up of five family businesses of Punta Alta. Regarding the results obtained, first, it could be seen that the lack of formalities was present within them. Then, the level of formality of the same was measured, in order to analyze their incidence. Finally, it was determined whether or not the cause of death of the closed companies due to a lack of formalities. This allowed us to conclude that the absence of formalism is not the cause of his direct death. For future lines of research, it is recommended to increase the number of variables to be investigated and to increase the sample size.

Keywords: Family business - Administrative structure – Death – Family.

Índice

Introducción.....	4
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.....	14
Métodos.....	15
Diseño.....	15
Participantes.....	15
Instrumentos.....	16
Análisis de datos.....	17
Resultados.....	18
Información relevante de empresas familiares.....	18
Representación gráfica y comparativa de las variables.....	19
Relación entre empresas muertas y las variables.....	22
Discusión.....	24
Referencias.....	29
Anexos.....	31
Anexo 1: Documento de consentimiento informado.....	31
Anexo 2. Modelo de entrevistas.....	32
Anexo 3. Organigramas.....	33

Introducción

Es de público conocimiento la importancia que las empresas familiares tienen en el crecimiento de un país. A nivel mundial, siguiendo las estadísticas de la Family Firm Institute (FFI), citados por Gonzales y Olivie (2018), las empresas familiares representan entre el 70% y el 95% del total de entidades comerciales, generan cerca del 70% y el 90% del PBI mundial anual, como así también crean entre un 50% y 80% de los puestos de trabajo en el ámbito privado.

En Latinoamérica, es notable el auge que tuvo el sector económico dentro del continente, y en gran parte se debe a causa de esta clase de emprendimientos. A pesar de no recibir un apoyo suficiente por parte de sus respectivos estados para poder garantizar su éxito, son los mismos quienes sostienen el primordial papel que guardan las empresas familiares, tan así que estas representan el 85% de las compañías totales de Latinoamérica, y además, de las 250 empresas familiares más grandes del mundo, el 6% se sitúa en suelo latino, alcanzando a contratar 3 de cada 10 personas (González & Olivie, 2018).

Con respecto al ámbito nacional, según datos del Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), el 90% de las PyMEs argentinas corresponden a empresas familiares y producen aproximadamente más del 60% del PBI nacional (Quilici, 2018).

Según especialistas, estas alcanzan a contratar a 7 de cada 10 empleados en el ámbito privado, siendo consideradas una de las fuentes generadoras de trabajo más trascendentales a nivel nacional, motivo por el cual son denominadas como los pequeños engranajes que impulsan a prosperar el motor de la economía y el bienestar de la nación (González Torres, 2018). Tal como dice Jon Martínez (2010), la empresa familiar constituye el tipo

organizacional preponderante a nivel empresarial, posicionándose como la médula de la economía de mercado nacional, e incluso argumenta que no hay necesidad de trabajar para decretar políticas públicas que tiendan a acrecentar su constitución, puesto que las mismas surgen con completa espontaneidad de la naturaleza humana.

Gonzales y Olivie (2018) incluso afirman que el 85% de los nuevos negocios se crean a partir de fondos que los dueños aportan y que al menos el 65% de las empresas familiares tienen como ambición alcanzar una vida útil de cinco años.

Si bien representan un pilar de la economía, estas instituciones deben sortear complejos desafíos. Las empresas familiares no suelen contar con una formación académica sobre administración, con lo cual sus conocimientos sobre estos asuntos tienden a ser limitados y desacertados. Esto provoca que su continuidad este afectada, llegando a provocar en reiterados casos una muy probable quiebra y desaparición (Mora, 2016).

En la actualidad, las empresas familiares no son entidades fiables bajo los ojos de las compañías financieras y bancos. Estas las consideran como entidades de alto riesgo, debido a su falta de formalización y estandarización a niveles contables y administrativos, llevándolas a enfrentan dificultades para poder acceder a alguna línea de crédito, puesto que entre el 15% y 20% de las solicitudes de crédito demandadas por compañías familiares son rechazadas (Muñoz, 2019).

A estos desafíos se le adicionan, por ejemplo: un mercado que cada día se vuelve más competitivo y exigente en cuanto a calidad y servicio se refiere, el hecho de que al ser organizaciones familiares la sucesión entre cada generación no se realiza con la correspondiente claridad sobre los objetivos del negocio, la notable falta de compromiso de las nuevas generaciones que asumirán como directivos, los roles que se adjudicaran estas

nuevas generaciones, un evidente nepotismo, entre otras, las cuales son a su vez motivos que conllevan, ni más ni menos, a la muerte de dicho emprendimiento (Proaño Quezada, Gisbert Soler, & Pérez Bernabeu, 2017).

En Latinoamérica, gran parte de las empresas familiares no llegan a su tercera generación, calculándose que sólo una de cada tres organizaciones consigue pasar exitosamente a la siguiente (Belausteguigoitia, 2010). Otero y Taddei (2018) argumentan que algunos de los motivos más frecuentes de cierre de estas instituciones, se deben principalmente debido a diferencias acerca de la gestión sobre la compañía (objetivos y metas a alcanzar).

En Argentina, estudios estiman que cerca de un 70% de las empresas familiares desaparecen antes de alcanzar su próxima generación (Martínez, 2010), apenas un 20% llega a una tercera, y solo una de cada cien alcanzan a concretar su cuarta transición de mando (Quilici, 2018).

Por ese motivo, el presente trabajo abordará la ausencia de formalidades como causal de muerte de empresas familiares en Punta Alta. Como punto de partida, un interrogante que debe ser aclarado es ¿qué se entiende por empresa familiar?

Según Tagiuri y Davis (1996), citados por Cardona & Balvin (2014), la empresa familiar estaba compuesta por dos sistemas: por un lado, la empresa y por el otro, la familia. Posteriormente, tuvieron lugar nuevas investigaciones donde se observó que los problemas no surgían de estos sistemas, sino que provenían de conflictos entre la propiedad y la gestión. Es de este modo que se modifica el modelo de dos sistemas por uno más complejo, que incorpora el sistema de la propiedad, arribando de esta manera al clásico modelo de los tres círculos (Cardona & Balvín, 2014).

El objetivo de este modelo es explicar de qué manera se sobreponen y relacionan las tres columnas que constituyen los cimientos de una empresa de familia, como así también describir el modo en que surgen los miembros que forman parte de la compañía, a cuál de los subconjuntos (intersecciones que se manifiestan) pertenece cada uno y mostrar las problemáticas y conflictos que puedan llegar a ocasionarse al vincularse unos con otros (Cardona & Balvín, 2014).

A continuación, explicaremos las áreas del modelo de los 3 círculos (Cardona & Balvín, 2014):

1. Familia: Este grupo engloba únicamente a la familia. Comprende a aquellos familiares que no poseen acciones ni cumplen labores relevantes dentro de la empresa. Sin embargo, es considerado como uno de los más delicados, debido a la vasta influencia que poseen sobre miembros que forman parte de la misma.

2. Propiedad: Aquí se encuentran aquellas personas y/o entidades que tienen dominio sobre la empresa, pero que no pertenecen a la familia, ni tampoco desempeñan labores de dirección.

3. Empresa: Comprende a todo el personal que preste alguna clase de servicios dentro la empresa, siempre que no tengan participación sobre el capital de la misma y que no pertenezcan al grupo familiar.

4. Familia y propiedad: Compuesto por aquellas personas pertenecientes a la familia y que a su vez poseen en su poder cierta cantidad de acciones del negocio familiar, pero que no desarrollan ninguna actividad directiva dentro de la misma.

5. Propiedad y gestión: Este grupo se refiere a aquellos individuos que poseen propiedad sobre el patrimonio de la entidad y así mismo desarrollan actividades de dirección dentro de esta, aunque son parte del entorno familiar.

6. Familia y gestión: Básicamente engloba a todos los miembros que son parte de la familia y cumplen con actividades de dirección dentro de ella, a pesar de no tener participación alguna dentro del capital de la empresa.

7. Familia, propiedad y gestión: Hace referencia a los miembros de la familia propietaria que poseen acciones o parte de la propiedad del emprendimiento y al mismo tiempo ocupan puestos de dirección dentro del mismo. Aquí podemos encontrar a los propietarios de la empresa, que siguen en actividad y son dueños de acciones.

El éxito de cualquier compañía familiar se encuentra subordinado al modo en que se desarrolle la funcionalidad y el apoyo recíproco entre cada uno de estos siete subconjuntos, puesto que es habitual que aparezcan disputas y choques de intereses entre estos (Cardona & Balvín, 2014). Dichos problemas son representados por la intersección de los subsistemas que se observan en la Figura 1.

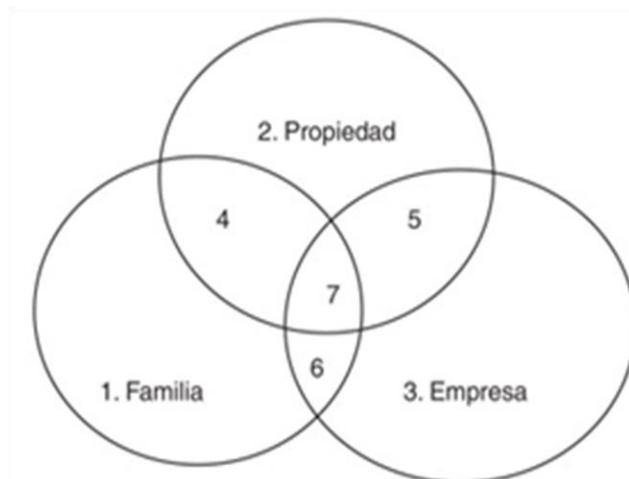


Figura 1: Modelo de los 3 Círculos. Fuente: Recuperado de “La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar”, Cardona Arenas, H. A. & Balvín, D., 2014 (p. 4)

Jess, Christian y Steier (2003) definen a la empresa familiar como aquella en la que: primero, la mayoría de la participación del capital de la empresa está en manos del grupo familiar; segundo, quien está a cargo de la administración y gobierno de la firma, sea la familia principalmente; y tercero, que tengan como propósito el traspaso de la propiedad de la misma a la generación siguiente.

Desde el punto de vista de Sánchez y Pérez (2017), se considera como empresa familiar a aquella en la cual el dominio y propiedad de la misma pertenezca a integrantes del círculo familiar, y al mismo tiempo sean estos quienes se encuentren a cargo de la dirección de la compañía.

Pensadores clásicos sostienen que el concepto de empresa familiar debe tener en consideración tres límites: por un lado, la posesión del 50% de la propiedad de la firma en manos de la familia. Por otro, la presencia de personal familiar en cargos directivos de la empresa, con el objetivo de que el grupo familiar desempeñe funciones ejecutivas y, por último, la meta de transferir el gobierno en manos de la familia (Cardona & Balvín, 2014).

Recogiendo lo más importante, podemos conceptualizarlas como aquellas entidades en las cuales las decisiones trascendentales de la misma son tomadas de manera consensuada entre los integrantes de la familia, quienes, al mismo tiempo, poseen el control gerencial sobre el emprendimiento y tienen como intención suceder el mando a sus descendientes (Belausteguigoitia, 2010).

Si hablamos acerca de las características de las empresas familiares, las más comunes a criterio de Sánchez y Pérez (2017), citando a Roger & Urey (2007), serían las siguientes:

- Son consideradas empresas muy resistentes a efectuar cambios.

- Es habitual que exista una compleja rigidez a ceder el liderazgo. Esto trae como consecuencia la imposibilidad para capacitar de manera competente a las generaciones sucesoras, traduciéndose en una insuficiente facultad de gestión para el futuro.

- Se valora más la fidelidad que la habilidad; en lo que respecta a la incorporación de personal, existen preferencias en familiares antes que terceros ajenos.

- Valores organizacionales bien identificables, transmitidos de generación en generación y una gran cultura organizacional.

En contraposición, se nombran algunas de las desventajas según Benitez & Suarez (2018):

- Existencia de una alta aversión a tomar riesgos, debido a que es el patrimonio de la familia el que está en juego.

- El traspaso del liderazgo a un integrante familiar que no es competente o que no tiene intereses, ni está capacitado para involucrarse con la empresa.

- Ausencia de planeamiento estratégico debido a su gran informalismo general, pudiendo llegar a ocasionar conflictos de gerenciamiento.

- La escasa obtención de recursos financieros.

- Objetivos no claros debido a la ausencia de políticas definidas.

- Deficiente división de trabajo, vinculado con la falta de confianza en resto de miembros.

- No existen controles ni evaluaciones de desempeño.

El foco principal de este trabajo se centra en la falta de formalidades, en corroborar si su abundancia pueda llegar a ocasionar inconvenientes a la hora de gestionar un emprendimiento familiar.

Como contra partida explicare que es el formalismo. Uribe (2014) lo define como un proceso administrativo, el cual consiste en la creación de una visión empresarial compartida por los miembros de la firma, la formulación de una serie de metas a alcanzar, y establecer un plan estratégico con su correspondiente retroalimentación. Se trata de una gestión más eficiente y formal de organización, debiendo este ser explícito y conocido por los integrantes del emprendimiento, en el que quedará definido un orden jerárquico, la secuencia de objetivos a obtener, los canales de comunicación a utilizar, lineamientos para la comunicación, como así también asuntos menores, sean estos horarios de ingreso, sueldos, reglamentos internos, pautas de convivencia y principios generales que todo el personal deberá acatar.

En contraposición, la falta de formalidades la conceptualizaremos como la ausencia de formalismo. Según Ginebra (2001), las empresas familiares son gestionadas siguiendo la intuición por encima de la razón, sin demasiada profesionalidad. Con esto nos referimos al hecho de no contar con un plan concreto y preciso, tampoco con procedimientos para el manejo habitual y ordinario de la compañía, convirtiendo su administración en una labor compleja (De la Rosa Albuquerque, Lozano Carrillo, & Ramírez Segura, 2009).

Según Benítez y Suarez (2018), estas empresas no invierten la suficiente cantidad de recursos en planeamiento, modelos que son claves para una eficaz gestión del negocio, puesto que tienen en mente otras prioridades que ellos consideran más relevantes.

De modo comparativo, creo conveniente enunciar algunas ventajas y desventajas tanto de las empresas que cuentan con estructuras formales, como aquellas que no cuentan con tales (Tabla 1) (Benitez & Suarez, 2018):

Tabla 1

Ventajas y desventajas de las empresas formales e informales.

	Ventajas	Desventajas
Empresa Formal	Jerarquía definida; existe un cuadro de mando.	Puede generar conflictos si no se cumple con la jerarquía.
	División de trabajo clara y precisa.	Énfasis sobre el trabajo solamente.
	Mayor profesionalización, mejores resultados.	Genera dependencia de los altos manos.
	Se persiguen los objetivos establecidos.	Mayor gasto en formalización y profesionalización.
	La labor es más sistemática.	Priorizan objetivos antes que capital humano.
Empresa no Formal	Mayor flexibilidad.	Estructura organizacional no planeada.
	Amplia confianza en el ambiente.	Énfasis en objetivos individuales.
	Mejores relaciones interpersonales.	No hay jerarquías, todos tienen las mismas responsabilidades.
	Sin necesidad de gastar en controles.	Comunicación informal; entorpece la toma de decisiones.
	Comunicación más dinámica.	Se trabaja sin rumbo.

Nota: Recuperado de “El planeamiento formal como elemento de sustentabilidad de las pymes familiares frente a la gestión tradicional basada en métodos intuitivos e improvisados con una visión a corto plazo”, de Benítez Eliana y Suarez Marianela, 2018 (pág. 9 a 13).

Para esclarecer bien el concepto de formalismo, Uribe (2014) explica que consiste en un modelo de organización que se caracteriza por cumplir con determinados principios, estructuras y reglas, las cuales están definidas de ante mano por los órganos de gobierno de la empresa y tienen como principal función determinar cómo es el manejo dentro del negocio familiar. No obstante, existen numerosos casos de empresas que no cuentan con estructuras

formales ni planes y, a pesar de ello, lograron establecerse de manera firme como empresa dentro del mercado,

En Punta Alta, según cifras municipales, 7 de cada 10 emprendimientos no cuentan con asesoramiento profesional, solo un 30% de las empresas familiares emplean un modelo jerárquico similar a un organigrama y muy pocas han planeado su sucesión de manera organizada.

Es por este motivo que el presente trabajo busca responder a los siguientes interrogantes: ¿es realmente imprescindible una estructura ordenada y formal dentro de las empresas para poder asegurar su éxito? ¿Es acaso la ausencia de formalidades una causa de extinción de negocios familiares? ¿O puede crecer, desarrollarse y consolidarse un emprendimiento sin la necesidad de planes empresariales ni cuadros que establezcan estructuras formales?

Si bien existen abundantes estudios e investigaciones académicas sobre la falta de profesionalización dentro del negocio familiar, protocolos familiares, solución de problemas, entre otros, esta investigación tiene la intención de analizar la suma de todas estas problemáticas, para corroborar si en su conjunto, pueden ser contraproducente al momento de manejar una empresa.

Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es indagar si la falta de formalidad puede considerarse como causal de cierre de empresas familiares, en Punta Alta y alrededores, dentro de los últimos 10 años.

Objetivos específicos

Con el objetivo de poder llevar a cabo el trabajo, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Recabar información relevante sobre emprendimientos familiares que sigan en actividad y otros que hayan cerrado definitivamente en Punta Alta y sus alrededores de los últimos 10 años.
- Analizar comparativamente la información recabada, considerando las variables acerca de la falta de formalidad que puedan conducir al cierre de las empresas familiares. Se elaborará un índice de aspectos formales para comparar entre sí las empresas analizadas y se corroborará el grado de implicancia que tiene las variables aplicadas en cada empresa.
- Representar e interpretar la comparación mencionada respecto a las variables sobre la falta de formalidad en empresas que hayan cerrado, para constatar si la falta de formalidades es causal de cierre o no.

Métodos

Diseño

La presente investigación tuvo un alcance explicativo, se determinaron los motivos y causas del asunto en cuestión para su posterior análisis e interpretación. Se recabó información relevante sobre la muestra seleccionada para su posterior análisis, para así luego poder analizar, interpretar y constatar si las variables del informalismo fueron una causal de fracaso en empresas familiares de Punta Alta y cercanías.

Se han llevado a cabo investigaciones con fines de análisis e interpretación sobre las compañías, los cuales arrojaron datos tanto no estadísticos como también algunos cuantificables, por consiguiente, este trabajo detenta un enfoque mixto.

Con respecto al diseño, no se tuvo poder de manipulación alguna sobre las variables del informalismo dentro de los negocios familiares. Estas se presentaron tal cual se desempeñan y no se configuraron ni alteraron, más bien solo nos hemos enfocamos en su recolección para su posterior análisis. Por consiguiente, el diseño del trabajo se califica como no experimental; dentro del mismo, es del subtipo transversal, ya que la recopilación de datos fue en un momento único y no durante un periodo de tiempo.

Participantes

Yendo de macro a micro, la población de esta investigación estuvo constituida tanto por emprendimientos como así también por empresas más consolidadas, que tengan su sede principal tanto en la ciudad de Punta Alta como a sus alrededores. Un requisito excluyente

fue que las mismas sean consideradas como familiares, según los lineamientos y detalles teóricos enunciados dentro del trabajo.

Por lo que se refiere a la muestra, estuvo compuesta de cinco empresas familiares, de las cuales dos ya cerraron sus persianas, mientras que las restantes aún siguen dando batalla. Estas mismas fueron elegidas teniendo en cuenta su tamaño, rubro y ciertas características, con el objetivo de tomar elementos lo más similares y representativos de la población posibles. Dicho esto, el muestreo empleado fue de índole no probabilístico, intencional.

A modo de respetar toda norma ética y legal, todos los participantes firmaron una declaración en la que declaran su conformidad y voluntad para participar como elementos del presente trabajo de investigación (ver Anexo 1).

Punta Alta es una pequeña ciudad a 700km de Ciudad Autónoma, en la cual más del 70% de la población son trabajadores estatales (debido en gran parte a la cercanía con la Base Naval Puerto Belgrano), hecho que lleva a que exista un reducido espíritu emprendedor, fomentando así la existencia mayoritaria de PyMEs, no así de empresas de gran envergadura.

Instrumentos

Los medios empleados para la recolección de datos fueron básicamente entrevistas telefónicas (ver Anexo 2). Se emplearon dichos medios debido a las políticas de aislamiento dictadas por el Poder Ejecutivo Nacional durante la pandemia global del virus COVID-19.

Análisis de datos

En lineamiento con el enfoque de esta investigación, los análisis de datos empleados también fueron del tipo mixto.

Para comenzar, en primer lugar, de cada una de las entrevistas se destacó lo más importante y significativo acerca de datos de las empresas y sobre las variables informales. Esto mismo se optó por presentar en forma de tablas.

En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis de la información obtenida. Para ello, se realizó una medición para calcular el grado de formalidad de las empresas, de manera comparativa entre empresas vivas y muertas, y a su vez entre las distintas variables.

Estas variables fueron:

- Organigrama o estructura similar que defina jerarquías
- Personal profesionalizado
- Información sobre sus objetivos.
- Información sobre su plan de sucesión
- Requisitos ante el ingreso de algún familiar al negocio
- Empleo de canales de comunicación formales
- Empleo de manuales de procedimientos

Por último, tras un profundo análisis, se finalizó exponiendo los motivos de muerte de las empresas que no se encuentran en actividad, para corroborar si los mismos fueron debido a la ausencia de formalidades.

Resultados

Información relevante de empresas familiares.

Se recopiló la información de las cinco empresas familiares tomadas como muestra de la localidad de Punta Alta y cercanías. La misma se resumió en las Tabla 2 y Tabla 3 reflejando las características principales de estas, como así también considerando su situación actual, respecto si se encontraban vivas o muertas al momento de realizar la investigación.

Tabla 2

Características de las empresas vivas que componen la muestra.

Características	Empresas Vivas		
	Empresa N°1 Herrería	Empresa N°2 Distribuidora	Empresa N°3 Agencia de Viajes
Rubro	Construcción, herrería.	Frutícola y verdulero.	Turismo.
Tipo Servicio	Empresa dedicada a la compra y venta de estructuras de hierro y herrajes.	Empresa dedicada a la compra y distribución mayorista de frutas y verduras.	Empresa dedicada al alquiler de buses, como así también a la venta de paquetes de viajes nacionales e internacionales.
Inicio Actividades	Marzo 2000.	Enero 2003.	Abril 1997.
Antigüedad	20 años.	17 años.	23 años.
Familiar. Fundamentos	La gerencia está constituida por un hijo y su madre, la administración por la esposa y su hermana, y en el sector de ventas su hijo mayor. La familia es completamente dueña de la empresa y la toma de decisiones les compete a ellos mismos.	Se fundó por el padre del actual dueño; en ese entonces, su hijo trabajaba con él. Luego, éste toma el mando de la empresa y se incorpora su esposa para el área administrativa y un hijo para el sector de ventas y stock. En la actualidad, la compañía sigue con la misma estructura.	Fue fundada por el padre y sus hermanos. Con el tiempo, solo un hermano quedó a la cabeza. Luego de fallecer, su hijo tomó el mando, continuándolo hasta la actualidad. Cuenta con 4 hermanos como socios y un hijo.
Facturación aproximada	Entre \$15.000.000 y \$20.000.000	Entre \$2.500.000 y \$3.500.000	Entre \$14.000.000 y \$16.000.000
Empleados	Cuenta con 12 empleados.	Cuenta con entre 5 y 7 empleados, dependiendo la demanda.	Cuenta con entre 9 y 11 empleados, dependiendo la demanda.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Características de las empresas muertas que componen la muestra del trabajo.

Características	Empresa N°4 Irina Regalos	Empresa N°5 Plasticados
Rubro	Bazar.	Plásticos.
Tipo Servicio	Empresa dedicada a la venta de artículos de bazar y varios.	Producción y venta de productos plásticos en general, tanto mayorista como minorista.
Inicio Actividades	Noviembre 1990.	Enero 1995.
Antigüedad	29 años.	21 años.
Familiar. Fundamentos	Fundada por un matrimonio. En el año 2013, las hijas comienzan a tener protagonismo dentro del negocio. En el año 2019, debido a las pérdidas, deciden cerrar.	Fue fundada por el padre y su hermana. Posteriormente, se incorporaron su esposa y su hijo mayor. Luego, la empresa quedó en manos del hijo y su pareja. La familia siempre ocupó puestos importantes dentro del negocio, como así también las decisiones eran tomadas por ellos. Finalizó sus actividades en 2016.
Facturación aproximada	Entre \$100.000 y \$200.000	Entre \$7.500.000 y \$9.500.000
Empleados	Los dueños eran quienes atendían.	Contó con 20 empleados.
Situación Actual	Cerrada.	Cerrada.
Fin Actividades	Diciembre 2019.	Diciembre 2016.

Nota: La facturación aproximada de las empresas corresponde hasta la fecha de cierre: Empresa N°4 abarco desde el 01/01/2019 al 31/12/2019 y Empresa N°5 desde 01/01/2016 al 31/12/2016.

Fuente: Elaboración propia.

Representación gráfica y comparativa de las variables

Se analizó la información recabada de las entrevistas y representó en la Tabla 4 a continuación. Para ello se consideró la ausencia de variables que deben darse en una organización formal, como también se realizó una medición que permitirá mesurar su grado de formalidad, tal como muestra la Figura 2.

Tabla 4

Análisis cuantitativo y comparativo de las variables sobre la falta de formalidades.

Variables	Empresa N°1 Herrería	Empresa N°2 Distribuidora	Empresa N°3 Agencia de Viajes	Empresa N°4 Irina Regalos	Empresa N°5 Plastificados
¿Cuenta con organigrama?	No	No	Si	No	Si
Personal profesional	Si	Si	Si	No	Si
Objetivos definidos	No	No	No	No	Si
Plan de Sucesión	No	No	No	No	Si
Requisitos ingreso de familiares	Si	No	Si	No	No
Respetan canales comunicación	Si	Si	Si	Si	Si
Manuales de procedimientos	Si	No	Si	No	Si
Índice de Formalidad por empresa	57%	29%	71%	14%	86%

Nota: El cálculo representa el porcentaje de la suma de cantidad de respuestas afirmativas sobre el total de variables evaluadas.

Fuente: Elaboración propia.

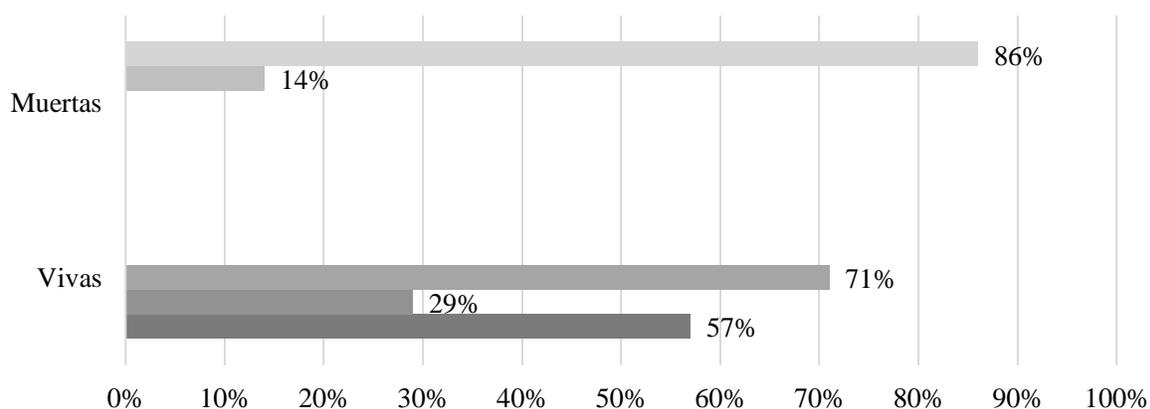


Figura 2: Gráfico que indica el grado porcentual de formalidad entre empresas vivas y muertas.

Fuente: Elaboración propia.

En base a los datos presentados se puede observar que, en el caso de las empresas vivas, la aplicación de variables que puedan ser consideradas formales lo realizan dos de tres, y en lo referido a las muertas corresponde al 50% de ellas.

En la Tabla 5 se comparó la importancia que representan las variables, considerando la cantidad de respuestas obtenidas de acuerdo al nivel de aplicación en las empresas analizadas y se las representó en la Figura 3.

Tabla 5

Porcentaje de respuestas afirmativas por variable.

VARIABLES SOBRE LA FALTA DE FORMALIDADES	EMPRESAS VIVAS	EMPRESAS MUERTAS	TOTAL	VALOR OBJETIVO	% DE APLICACIÓN
¿Cuenta con organigrama?	1	1	2	5	40%
Personal profesional	3	1	4	5	80%
Objetivos definidos	0	1	1	5	20%
Plan de Sucesión	0	1	1	5	20%
Requisitos ingreso de familiares	2	0	2	5	40%
Respetan canales comunicación	3	2	5	5	100%
Manuales de procedimientos	2	1	3	5	60%

Fuente: Elaboración propia.

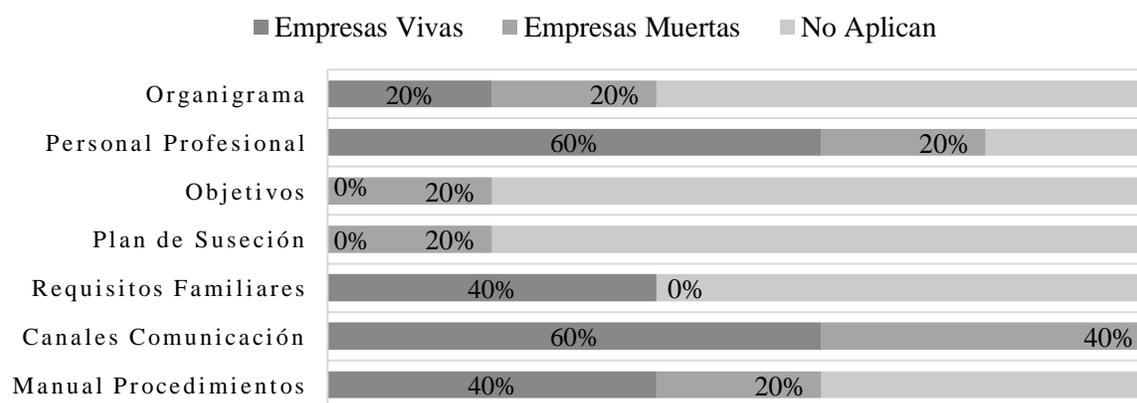


Figura 3: Porcentaje de empresas que aplican las variables, discriminando entre empresas vivas, muertas y aquellas que no las aplican.

Fuente: Elaboración propia.

Relación entre empresas muertas y las variables

Al realizar la comparación de las empresas muertas, solo una contaba con un bajo grado de formalidad. A su vez, de esta misma se supo que la falta de formalidad no fue su principal motivo de cierre, más bien fue la carencia de conocimientos y de tiempo para dedicarle al negocio. También, se les explicó a todas las empresas qué se entendía como falta de formalidad en este trabajo y se les preguntó si esta cuestión, principalmente con las variables analizadas, hubieran llegado a producir algún problema o perjuicio a su empresa. Puede observarse que, en la Tabla 6, se relaciona la muerte, o posible muerte, de las empresas elegidas y si existe algún vínculo con las variables analizadas en cuanto a la falta de aspectos formales en su estructura.

Tabla 6

Causa de muerte y su relación con la falta de formalidades.

	Empresa N°4 Irina Regalos	Empresa N°5 Plastificados
Índice de Formalidad	14%	86%
Motivo de cierre (o posible cierre)	Falta de conocimientos y tiempo.	Reducción volumen ventas frente aumento de competencia.
Relación con el índice de formalidad	Es posible observar que independientemente del índice de formalidad, el motivo de cierre se debió a la falta de profesionalización.	No hay relación directa entre el índice de formalidad y el motivo de su cierre.
La formalidad se considera necesaria para la subsistencia	Si. Es posible observar que un alto índice de formalidad puede llevar a la empresa a estar preparada para afrontar ciertas dificultades propias de las empresas familiares. Sin embargo, ello no asegura su éxito, tal como verifica que existen variables externas.	

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas vivas indicaron que contar con personal profesional fue una herramienta que los ayudó al momento de superar problemas críticos. Como ejemplo, la herrería despidió un socio por fraude en la gestión de los fondos de la empresa y casi se ven forzados a declarar la quiebra. Sin embargo, otro socio contrató un asesor impositivo para poder negociar sus deudas, permitiéndole en el cabo de 6 años restaurar la viabilidad el negocio. Esto demuestra que contar con personal idóneo y capacitado permite a las empresas familiares sortear obstáculos que de no ser así se convertirían en situaciones críticas conducentes a la muerte.

Discusión

El objetivo general de este trabajo es investigar si la carencia de formalidades es causal de muerte de empresas familiares en Punta Alta. Lo que se pretende es verificar si la ausencia de aspectos formales dirige a estos negocios a su muerte, puesto que son considerados entes administrados de modo informal e intuitivo, con poca profesionalización. La importancia de esta investigación radica en que un gran porcentaje de estos emprendimientos surgen a raíz de la necesidad de generar una fuente de ingresos para el sustento familiar, a los cuales no se aportan los recursos suficientes para tal propósito. El crecimiento en las compañías se traduce en mayores ventas y ello conlleva a la necesidad de contar con un mejor planeamiento y organización, es por este motivo que analizar el grado de formalidad y sus variables se convierte en una tarea esencial para la obtención de mejores rendimientos.

Al intentar responder los interrogantes planteados y cumplir con el objetivo principal de esta investigación, se desarrolló el trabajo utilizando objetivos específicos, los cuales serán desarrollados a continuación. En primera instancia se interiorizó respecto de las características propias de cada una de las empresas que componen la muestra. De este modo, se supo que la plastificadora fue la única participante con objetivos adecuadamente definidos, el cual era inaugurar una sucursal en la ciudad de Tandil. El tener claros los objetivos es vital en cualquier empresa, puesto que otorga dirección a todos los esfuerzos que realiza la misma, haciéndola más eficaz.

También se supo que, en todas las empresas, al momento de tomar decisiones estratégicas y tácticas primordiales, es la familia quien lo lleva a cabo y lo realizan de manera consensuada.

Si hablamos de los requisitos para ingresar a la compañía, solo el 40% de las empresas exigen ciertas condiciones antes de entrar. Por un lado, la agencia de viajes les pide a sus familiares secundario completo, conocimientos de inglés y haber finalizado, al menos, un estudio terciario. Por otro, la herrería les solicita que cuenten con cualquier experiencia laboral previa. Ambas empresas siguen en actividad, lo cual es razonable, puesto que es importante tener control sobre quien va a trabajar dentro de la empresa. Coincidiendo con Quilici (2018) es aconsejable que los nuevos participantes obtengan un conocimiento de la empresa, siendo asistidos por personal experimentado de cada área, y que no ocupen puestos decisivos hasta no conocer adecuadamente cómo surgen los procesos dentro de la institución.

Una de las variables que ha sido posible observar, y que está presente en todas las empresas, es la existencia de canales de comunicación. Todas utilizan canales formales, respetando las líneas de mando y logrando de esta manera improvisar el clima organizacional, aumentar la productividad y facilitando la adaptación de nuevas generaciones. El objetivo de formalizar los canales de comunicación es que todo el personal pueda conocer los procesos internos y aportar ideas y mejoras para incrementar la eficacia y la productividad del negocio.

El 60% de las empresas emplean un manual de procedimientos, herramienta ampliamente útil para empresas con procesos repetitivos y complejos. A través de éste se logra erradicar las conductas y métodos intuitivos, tanto a nivel operario como gerencial, motivos por el cual los objetivos no logran ser alcanzados, tal como dicen Benítez y Suarez (2018).

El plan de sucesión se refiere al traspaso del mando, a que el dueño deje de lado el nepotismo y ceda el mando al sucesor más competente. Todas coincidieron acerca de que una de sus metas es que el negocio sea traspasado a la siguiente generación, lo cual todas lo alcanzaron. Aun así, tal como afirman Otero y Taddei (2018) acerca de que una de las causas más frecuentes de cierre de la empresas familiares es la falta de un plan de sucesión, es posible verificar que solo el 20% de las empresas cuentan con uno elaborado y su ausencia no las ha llevado a no perdurar en el tiempo.

En segundo lugar, se analiza a las empresas participantes desde las variables que se abordan en el trabajo. De la comparación que surge de la empresa con el mayor grado de formalidad (86%) respecto de la menor (14%), no es factible determinar si la falta de formalidades es causal directa de muerte. Sin embargo, sí se puede determinar que un menor grado de formalidad trae aparejado varias desventajas, tales como una estructura organizacional no planificada, un énfasis en los objetivos individuales por encima de los de la empresa, entorpecimiento en las comunicaciones puesto que no hay canales adecuados de comunicación, una menor profesionalización resultando en trabas al alcanzar metas fantasmas, ya que no se cuenta con objetivos definidos, entre otras.

Estas desventajas pueden ser solucionadas mediante la implementación de un gráfico claro y preciso que determine el orden jerárquico empresarial, tal como un organigrama, la constitución de órganos de gobierno, el establecimiento de las metas y objetivos a través del consenso con la idea de unificar el trabajo, establecer los canales de comunicación adecuados ya sea que se trate de memorándums, notas, folletos, emails o de manera verbal.

En tercer y último lugar, se constató si la causa de muerte de las empresas familiares que ya finalizaron sus actividades, estaba relacionada con la ausencia de formalidades en su

gestión. Es así que se concluyó que ninguna de estas empresas coincidió en tal hipótesis. En su trabajo, Gonzales y Olive (2018) sostienen que las empresas familiares que no llegan a su segunda generación representan el 70% de la población analizada y establecen que, dentro de los motivos, la falta de formalidades no es causal directa de muerte, coincidiendo con los resultados hallados en el presente trabajo de investigación. No obstante, es posible observar en los resultados que una empresa que emplea variables formales en su administración, se encuentra mejor posicionada al momento de enfrentar dificultades ante una que no es formal.

Si bien se cumplieron con los objetivos del presente trabajo, cabe resaltar ciertas condiciones que afectaron al mismo. Por un lado, la pandemia que se disparó durante la elaboración de esta investigación, sumada a las disposiciones gubernamentales nacionales, principalmente acerca del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, resultaron en complicaciones al momento de seleccionar los elementos que compongan la muestra, traduciéndose en la obtención de un número reducido de participantes, lo cual no permite poder generalizar los resultados a la población. Asimismo, vale recalcar la escasez de estudios que tengan como eje principal la formalidad en las empresas familiares, más principalmente a nivel provincial y local. Por último, en relación al reducido número de participantes, se emplea un muestreo no probabilístico intencional, cuando hubiera sido preferente emplear uno probabilístico.

Respecto de las fortalezas observadas a lo largo del desarrollo de la presente investigación, radican en las siguientes razones: por un lado, la existencia de un cuantioso caso de empresas familiares en la zona objetivo del estudio. Además, al ser pequeñas empresas en su mayoría, este hecho aumentaba la posibilidad de que las mismas no sean formales, haciendo esta situación idónea para este trabajo. Asimismo, vale aclarar el hecho

de que no existen investigaciones sobre la ausencia de formalismo en la ciudad puntaltense, siendo este trabajo uno de los primeros en su clase y características. Estas tres razones son consideradas como las virtudes de esta investigación, diferenciándolas de las demás.

Como futuras líneas de investigación, se incita a próximos estudiantes o investigadores a continuarla, ya que aportarán nuevas conclusiones acerca de la ausencia de formalismo en las empresas familiares, mediante la incorporación de nuevas variables para investigar y el aumento del tamaño de la muestra. También sugiero buscar sistemas que permitan medir de manera más precisa el nivel de la formalidad y así poder aplicarlos, con la idea de obtener mejores resultados.

Además, sugiero a estas compañías incrementar su grado de formalidad, como también considerar a esta misma como un pilar en el desarrollo del proceso de creación y sustentabilidad del negocio. Puesto que gran parte de las empresas familiares se crean de manera espontánea, sin mucha planeación, y siendo este uno de los motivos por el cual tienen a tener una alta tasa de mortalidad, es necesario que sea utilizado de manera permanente dentro de la empresa incluso aún en la obtención de los objetivos planeados en el corto, mediano y largo plazo.

Para finalizar, de acuerdo a la información obtenida y su posterior análisis, se arriba a la conclusión de que, si bien es evidente la ausencia de formalidades, esta misma no es causal determinante de muerte de las empresas familiares puntaltenses.

Referencias

- Belausteguigoitia, I. (2010). *El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: Nuevas perspectivas*. Recuperado el Abril de 2020
- Benitez, E., & Suarez, M. (2018). *El planeamiento formal como elemento de sustentabilidad de las pymes familiares frente a la gestión tradicional basada en métodos intuitivos e improvisados con una visión a corto plazo*.
- Cardona, H. A., & Balvín, D. R. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*.
- González Torres, A. (2018). *LOS GRANDES DESAFÍOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES*. Universidad Siglo 21, Córdoba.
- González, E., & Olivie, C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. EAE Business School.
- Jess, C., Chrisman, J., & Steier, L. (2003). *Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research*.
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*.
- Mora, P. I. (2016). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA PERMANENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL MERCADO GLOBAL. CASO ECUADOR*.
- Muñoz, L. (2019). *“Financiamiento de PyMEs y emprendimientos de San Juan.”*. Universidad Siglo 21, Córdoba.
- Otero Flores, S., & Taddei Bringas, C. (2018). *COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES*.
- Proaño Quezada, H. M., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). *MEJORA CONTINUA ENFOCADA A LOS PROBLEMAS DE EMPRESAS FAMILIARES*.

Quilici, S. (2018). *Empresas familiares: el avance de la nueva generación*. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>

Sánchez López, J. A., & González Pérez, M. (2017). *EMPRESAS FAMILIARES ¿ES VERDAD QUE SON COMPLICADAS?*

Servicios, C. d. (2019). *El sector más castigado: las pymes (bajo presión impositiva)*. Recuperado el Abril de 2020, de <http://cacombb.com.ar/es/node/224>

Uribe Pérez, R. (2014). *La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC*.

Anexos

Anexo 1: Documento de consentimiento informado

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 Bustos, Santiago Daniel, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es verificar el impacto que tiene la ausencia de aspectos formales en las empresas familiares en Punta Alta y sus alrededores.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

¡Desde ya le agradecemos su participación!

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Bustos, Santiago Daniel.

Nombre del Participante

Firma del Participante

A los _____ días de _____ del 2020.

Anexo 2. Modelo de entrevistas

Tema 1: Organigramas.

¿Sabe usted lo que es un organigrama?

En caso negativo, se le explica y se le da una muestra de ejemplo.

¿Su empresa cuenta con uno? ¿Considera que es útil? ¿Por qué?

En caso negativo, ¿porque no emplea uno? ¿sabe el personal a quién debe responder dentro del ente y a quién tiene a su cargo?

Tema 2: Personal capacitado.

El personal que trabaja dentro del negocio, ¿cuenta con estudios académicos?

En caso afirmativo, ¿los estudios guardan relación con las funciones que desempeña?

¿Considera usted que su negocio requiere de tal personal? ¿Y por qué?

Tema 3: Objetivos de la Empresa.

Quien lleva la dirección de la compañía, ¿cuenta con objetivos a los cuales seguir?

En caso afirmativo, ¿estos son claros, precisos y alcanzables?

¿En caso negativo, cuáles son sus metas? ¿Nunca pensaron a largo plazo? ¿Por qué?

Tema 4: Plan de Sucesión.

A lo largo de la vida de la empresa, ¿ha habido traspaso del mando de la organización a la siguiente generación?

En caso afirmativo, ¿cómo se llevó acabo? ¿Alguien estipulo ciertas condiciones o requerimientos?

¿Conoce lo que es un plan de sucesión? En caso negativo, se le explica brevemente su función e importancia.

¿Se siguió algún plan de sucesión en la empresa? ¿Como resultado?

En caso negativo, siendo previsorios, ¿alguna vez pensaron en emplear el plan o algo similar?

Tema 5: Requisitos Ingreso familiares.

¿Se estipularon ciertos requisitos ante el ingreso de familiares? ¿Como han funcionado?

¿Han tenido problemas con familiares que querían ingresa y no cumplían? ¿Como lo solucionaron?

Tema 6: Canales de comunicación.

Explicación breve acerca de los canales de comunicación que existen.

¿Emplea alguno en su empresa? ¿Cuales? ¿Por medio de estos, obtiene un buen flujo de comunicación?

En caso que no emplee, ¿por qué no? ¿Es acaso el tamaño de su empresa lo que la llevo a no tener en cuenta esta herramienta? ¿O fue por el desconocimiento de la misma?

Tema 7: Manual de procedimientos.

Explicación breve de la herramienta.

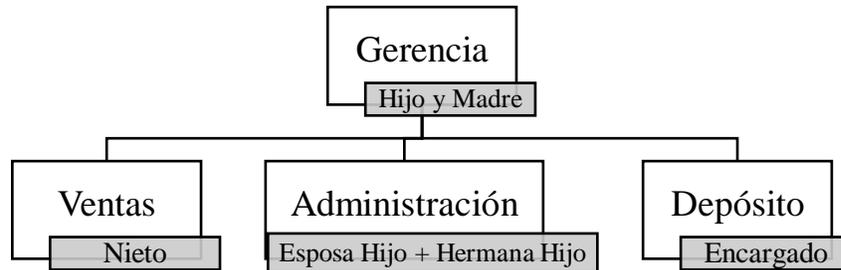
¿Su empresa cuenta con uno?

En caso afirmativo, ¿quién lo diseñó? ¿Le es útil? ¿Lo emplean a diario? ¿En qué actividades se enfoca?

En caso negativo, ¿por qué no emplea uno? ¿considera que le sería útil? ¿Por qué?

Anexo 3. Organigramas

Empresa N°1: Herrería.



Empresa N°3: Agencia de viajes.



Empresa N°5: Plastificados.

