

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

Falta de profesionalización y muerte prematura de empresas familiares en Salta, 2020

Lack of professionalization and premature death of family businesses of Salta, 2020

Autor: Moya, Carolina Natividad

Legajo: VCPB 20207

DNI: 39.005.364

Director de TFG: Márquez, Agustín

Salta, julio, 2020

Resumen

En Argentina se detalló que, de la actividad económica, entre el 80% y 90% de todas las empresas, fueron familiares y representaron a más del 70% de la actividad económica. Sin embargo, el 70% de las empresas familiares desaparece en la primera generación familiar y, del 30% restante que son sucedidas a los hijos, sólo un 5% consigue el traspaso a la siguiente generación. Por este motivo, se determinó investigar si la falta de profesionalización provocó la muerte prematura de las empresas familiares de Salta. Se realizó un estudio de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo y diseño no experimental, de tipo transversal. Se entrevistaron a cinco empresas, de las cuales dos empresas se encuentran vivas y tres empresas muertas. Se llega a la conclusión de que la profesionalización es un factor clave para las empresas de la ciudad de Salta, contribuyendo con el crecimiento de la región a través de comercios de bienes y servicios, como así también a través de la generación de empleos.

Palabras claves: Empresa familiar, profesionalización, crecimiento, protocolo.

Abstract

In Argentina, it was detailed that, of the economic activity, between 80% and 90% of all companies were family members and represented more than 70% of the economic activity. However, 70% of family businesses disappear in the first family generation and, of the remaining 30% that are succeeded by children, only 5% manage to transfer to the next generation. For this reason, it was determined to investigate whether the lack of professionalism caused the premature death of Salta's family businesses. A descriptive study was carried out, with a qualitative approach and a non-experimental, cross-sectional design. Five companies were interviewed, of which two companies are alive and three are dead. It is concluded that professionalization is a key factor for companies in the city of Salta, contributing to the growth of the region through merchandise and service shops, as well as through job creation.

Key words: Family business, professionalization, growth, protocol.

Índice

Introducción	4
Métodos	15
<i>Diseño</i>	15
<i>Participantes</i>	15
<i>Instrumentos</i>	16
<i>Análisis de datos</i>	16
Resultados	18
Discusión.....	23
Referencias.....	31
Anexo I Consentimiento Informado para Participantes de Investigación	33

Introducción

Las empresas familiares fueron uno de los fenómenos económicos más estudiados, De Merodio (2018) afirmó que las mismas, constituyen aproximadamente dos terceras partes de las empresas en todo el mundo.

Las empresas familiares se fundaron a partir de una base del sistema económico, del cual concertaron la mayor fuente generadora de empleo de la sociedad. Por lo que, además, establecieron un componente de cohesión social, donde forjaron el asiento de un sistema productivo, económico, de elementos básicos para la creación de empleos y riquezas de la sociedad (Casas Cuenca, Anguita Villanueva y Ortega Doménech, 2015).

No obstante, Dolce (2014) definió a las empresas familiares, como aquella organización de valor económico, distinguida por múltiples miembros de un mismo grupo familiar. Aquellos que intervengan en la dirección, deben cumplir ciertos requisitos, como ser personas ensambladas en unión de matrimonio o lazos de parentesco en la misma, con vocación de permanencia y continuidad. De Merodio (2018) destacó la necesidad de asumir una visión a largo plazo y trasmitirla a la siguiente generación, dando lugar a su futuro sucesor.

Antognolli et al. (2012) indicaron que, en el mundo sólo un tercio de las EF que se crearon, alcanzaron la segunda generación, el 15% la tercera, y tan sólo 1% llegó a la cuarta. Por otra parte, Paci (2019) determinó que, en los emprendimientos familiares, solo 4% sobrevive en la tercera generación y solo el 1% a la cuarta.

La centralización de poder es la característica más fuerte y la principal debilidad porque una vez que la empresa crece y toma vuelo propio es difícil sostener el dominio de

las tareas sin crear un desorden interno por el tiempo que requiere cada función. En la Figura 1 Traspaso generacional en Argentina, que se puede observar a continuación, se muestran los datos de las empresas que sobreviven y cómo están compuestas.

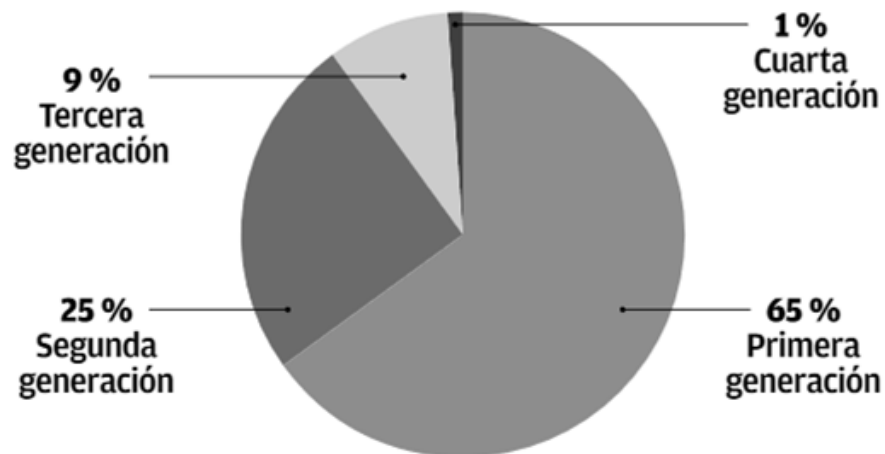


Figura 1. Traspaso generacional en Argentina. Fuente: Club Argentino de Negocios de Familia (2015)

A partir de los datos obtenidos de las investigaciones realizadas sobre EF se pudo confeccionar en la siguiente Tabla 1 Observación de las EF, donde se plasmaron algunas de las debilidades, fortalezas y amenazas que experimentan estos entes según lo especificado por los autores Ruíz Díaz et al. (2017).

Tabla 1

Observación de las EF

Debilidades	Fortalezas	Amenazas
-Beneficios a los parientes. -Sectores desvinculados del resto.	-Unidad y compromiso. -Clima laboral acorde. -Flexibilidad y fidelidad.	-Sucesiones. -Desilusiones.

<ul style="list-style-type: none"> -Autocracia y paternalismo, gobierno a través del poder. -Resistencia al cambio. -Manipulación familiar para un crecimiento individual. -Escases de profesionales. -Falsa seguridad. -Administración fallida. -Falta de comunicación. -Desorganización. -Duplicación de tareas por parte de los dueños. -Desconocimiento de la forma de dirigir. 	<ul style="list-style-type: none"> -Deseo de continuidad. -Calidad y servicio. -Dedicación. -Priorizar crecimiento grupal. -Capacidad de reacción rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> -Problemas internos familiares y resentimientos. -Aferramiento del dueño al poder. -Descapitalización. -Sistemas de información desactualizados. -Priorizar lo económico. -Imposibilidad de crecimiento para los empleados. -Manejo por corazonadas. -Efectos de los desmanes económicos del país.
---	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Ruíz Díaz et al. (2017)

Stezano (2013) indicó que las empresas familiares en los países de América Latina y el Caribe se han transformado en un sector clave de mecanización de la vida productiva familiar, representando el 99% del territorio.

En Argentina, Antognolli et al. (2012) detalló que, de la actividad económica, entre el 80% y 90% de todas las empresas, fueron familiares y representaron a más del 70% de la actividad económica. Sin embargo, el 70% de las EF desaparece en la primera generación familiar y, del 30% restante que son sucedidas a los hijos, sólo un 5% consigue el traspaso a la siguiente generación.

En los países del mundo las empresas familiares representan un porcentaje muy importante de las empresas y emplean gran cantidad de la población económicamente activa. Este dato se observa de forma comparativa en el Figura 2 Empresas familiares comparativo, que se muestra a continuación.

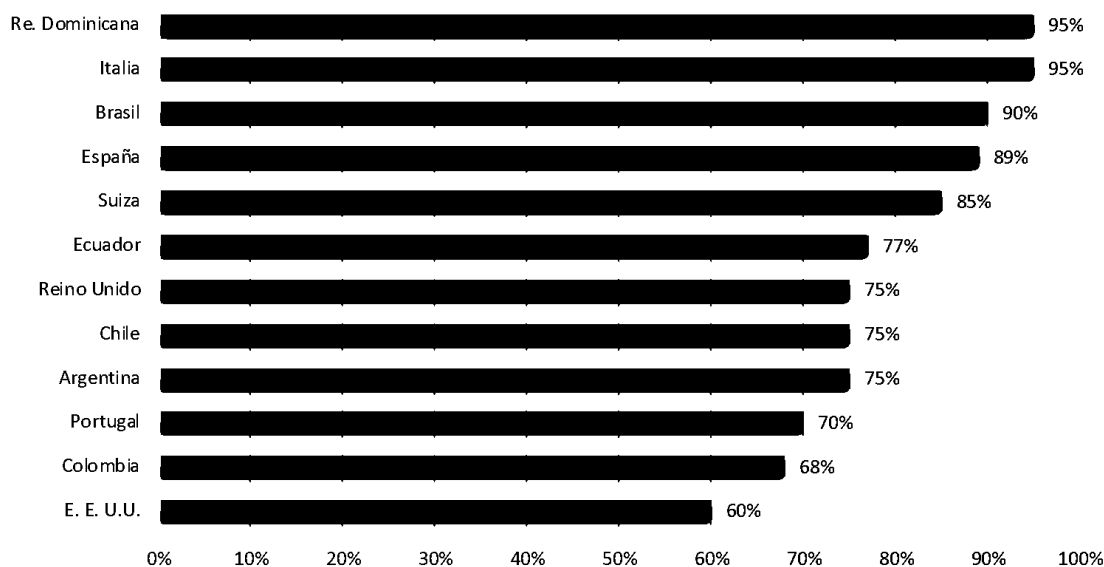


Figura 2. Empresas familiares comparativo. Fuente: Elaboración propia con base en datos de Rueda Galvis (2011)

Por su parte, Galvis (2011) destacó a la profesionalización como un elemento clave para la supervivencia a largo plazo de las EF, la cual debe entenderse como un proceso de desarrollo y evolución en términos de políticas corporativas, que sólo puede ser empleado por personas capaces de perfeccionar e impulsar modelos de pensamientos estratégicos y toma de decisiones argumentativas.

Casas Cuenca, Villanueva y Ortega Doménech (2015) detectaron la falta de profesionalización en los criterios básicos de la gestión empresarial, en empresas de primera generación e incluso en segunda, que, tomaron criterios intuitivos y con exclusión, debido al simple hecho de ignorancia. Chicaiza Chaguamate (2016) planteó que la profesionalización es necesaria cuando el fundador no puede administrar; es decir cuando él mismo llega a un punto de saturación debido al problema. Por su parte, Antognolli et al. (2012) concluyeron que la profesionalización anticipa y previene conflictos, como así también organiza la

empresa y la familia para la sucesión, lo que brinda mayores y mejores probabilidades de crecimiento tanto para la empresa como para la familia.

La importancia de la profesionalización radica en ser un proceso de cambio gradual, iniciado al momento en que la empresa diseña puestos de trabajo de manera congruente a las capacidades y potencialidades profesionales de cada trabajador, renunciando las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios de la empresa familiar, en complemento con la adopción de estrategias de crecimiento y evaluación (Galvis, 2011). En conclusión, la falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre la importancia de la profesionalización, la transparencia y las reglas claras, lleva a que se impulse en consecuencia un protocolo familiar.

Martínez y Pérez (2015) destacaron la particularidad que deviene de la empresa familiar, el fundamental tejido que resulta de la mano de las emociones y valores que sustentan el compromiso de llevar una EF. Delimitando que la inclusión de dichas emociones puede causar un punto de quiebre dentro de la empresa familiar y es entonces cuando se empieza a mediar el protocolo para cumplir con su función.

Continuando con la idea del autor, el protocolo familiar corresponde a un acuerdo plasmado en un documento, conformado por un conjunto de normas, reglas y disposiciones que se convienen entre las partes de forma unánime. Que busca optimizar la comunicación, conexión e interacción entre la familia, la empresa y el patrimonio y de aquellas personas que tienen intereses alguno de ellos (Antognolli et al., 2012).

La autora Molina Pérez (2012) determinó que existen rasgos diferenciadores de las EF, representados en tres pilares en la Figura 3 Modelo de los tres círculos.

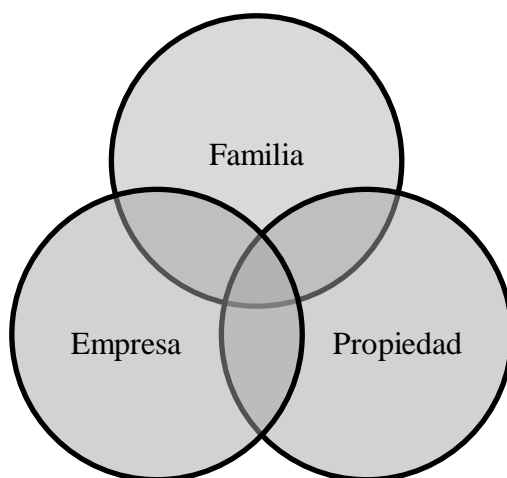


Figura 3. Modelos de los tres círculos. Fuente: Elaboración propia en base a Molina Pérez (2012).

En el círculo de la familia, convergen los distintos individuos pertenecientes al mismo grupo familiar en la actividad familiar. El círculo empresa alcanza a un conjunto de sujetos miembros de la familia, que intervienen en la actividad laboral dentro de la EF, percibiendo el derecho de un salario o beneficio económico directo, sumando valor a la empresa en cuanto a la producción del trabajo empleado en la misma (Molina Pérez, 2012).

Cabe destacar que todas o cada una de las personas que intervienen en la empresa integran de alguna u otra forma una relación estrecha. Por el cual, se ubican en uno de los círculos y sus subconjuntos, como ser alguien que no sea empleado o propietario, se encontrará ubicado en el área de la familia; un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad, se encontrará situado en el círculo empresa; un socio que no tenga vínculo ni ejerza actividad en ella, entra en el círculo de la propiedad (Molina Pérez, 2012).

A su vez, establecer órganos de gobierno sirve para disminuir el impacto a los problemas, es decir construir una asamblea que consiste en un encuentro formal de miembros propietarios, un consejo familiar de estructura formada por familiares designados en la asamblea y un directorio para la empresa, junta o asamblea de accionistas para la propiedad.

Conforme a ello, se amortiguan las diferencias que se pudieran producir entre las partes, y al mismo tiempo tratar de generar ámbitos óptimos para la toma de decisiones (Antognolli et al., 2012). Por consiguiente, se presenta el ciclo en la empresa familiar ligadas a los distintos tipos de confluencias propias de la empresa. Tal como lo expone la Figura 4 Ciclo de la empresa familiar.

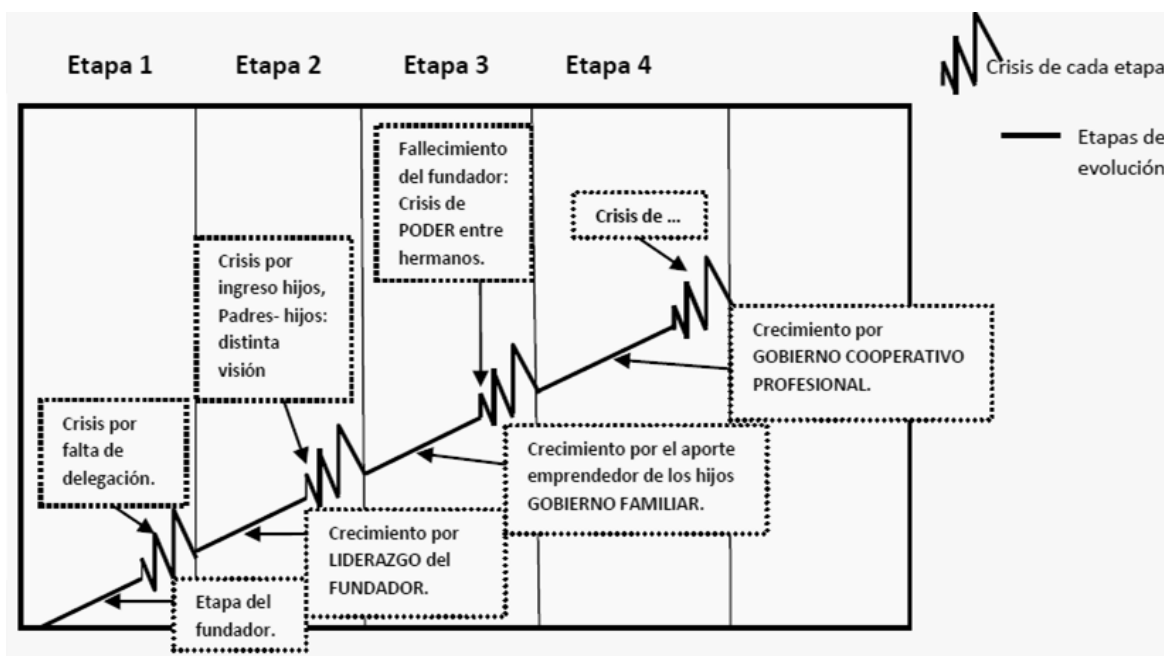


Figura 4. Ciclo de la empresa familiar. Fuente: Doredo (2010).

Sobre la base de la figura ilustrada se visualizan cuatro etapas, de las cuales se connotan las crisis a las que éstas se ven afectadas. Este modelo procura mostrar que las mismas fracasan si no advierten las claves de su futuro éxito; es decir, está en la manera en que la familia se involucra en la empresa y en cómo se preparan para superar dichas crisis (Doredo, 2010).

El hecho de que una proporción de las empresas familiares sobreviva, aunque sea menor, habla de las ventajas que adquieren cada una de ellas, las cuales son derivadas de la interrelación existente entre la familia - empresa, en la que se destacan en mayor grado el

compromiso de dedicación al negocio, conocimiento del sentido de control riguroso del grado de autofinanciación, la flexibilidad en orientación al mercado, planeación a largo plazo con afán de superación y capacidad de progreso (Casas Cuenca et al., 2015).

Siguiendo al mismo autor, existen una serie de desventajas que se presentan en las empresas familiares, las cuales pueden llevar a su muerte prematura, como ser el problema sucesorio, la falta de profesionalización, llevando a tensiones y disfunciones e incluso la paralización, disputas entre parientes por la potestad, el favoritismo en la selección de trabajadores o en el trato con relación a los trabajadores no familiares o incluso familiares, agregando a su vez el no saber diferenciar de un modo adecuado el patrimonio empresarial y el familiar. Tales motivos pueden ocasionar una muerte prematura, más allá de la vida o de la vida activa del fundador y, en general, el miedo al cambio de generación de la firma.

Luego de considerar las principales desventajas de una EF, se puede avizorar una adquisición de falsa seguridad en la permanencia e inamovilidad de la empresa, precisamente por sus relaciones consanguíneas y como resultado no poder llevar adelante la empresa.

La importancia de esta deriva en establecer una delimitación entre el ámbito de actuación familia-empresa; objetivizar y automatizar determinadas decisiones, susceptibles de tensiones internas entre el grupo familiar; anticipar problemas; implantar causas para la solución de posibles complicaciones futuras (Figuerola Soto, 2019).

Dicho lo anterior, Antognolli et al. (2012) delimitaron que las EF se enfrentan a una serie de desafíos, resumidos en cinco pilares: sucesión, profesionalización, unidad familiar, incorporación de generaciones y liderazgo. De esta forma las empresas se caracterizan por ser como choques de culturas en donde las mismas confluyen como una organización

económica en conjunto con la misma familia desembocando a distintas generaciones, con valores y tradiciones.

Por lo cual es de suma importancia definir un protocolo familiar, el cual está conformado por una reglamentación escrita, completa y detallada. Desplegándose a un marco de relaciones entre la familia y la empresa, a su vez estableciendo reglas de administración, gobierno, prevención y resolución de conflictos. Debiendo implementar a sí mismo, un estado de propiedad y gestión a través de un sistema apropiado para promover una transferencia generacional (Gandolfo, 2013).

Tomando como características principales al protocolo familiar, el autor Figueroa Soto (2019) enumeró a la voluntariedad como proceso o acuerdo de autorregulación; la previsión, a una anticipación de situación que pueda presentarse a futuro, mediante el empleo de solución; la particularidad como el documento individualizado, adaptado a circunstancias exclusivas del negocio familiar y la legalidad como pacto obligacional con cláusulas vinculados a los firmantes.

Conforme a lo mencionado anteriormente, Antognolli et al. (2012) plantearon sobre la inexistencia de códigos o reglamentos jurídicos de protocolo familiar ya que es un proceso voluntario y de iniciativa propia de cada empresa. De aquí deviene, una vez impulsado, definido y aceptado, operará como un verdadero estatuto con códigos internos en la empresa.

Cabe aclarar, que la falta de un protocolo puede llegar a proporcionar severos conflictos, por lo que es de suma necesidad fijar en forma clara y precisa la política en materia de procedimientos para el trabajo entre familiares, así también cuestiones de sueldos, honorarios, reservas, dividendos, etc. Dejando estipuladas en forma determinante las

condiciones de acceso a retribuciones, vacaciones, deberes éticos y uso de los bienes (Gandolfo, 2013).

Henry y Tejeda (2016) expresan que la otra forma nombrada anteriormente para lograr la profesionalización, es la sucesión planificada dentro de la EF. La sucesión ha sido un aspecto más estudiado en la EF, la preocupación principal está situada en la continuidad, quiebra, desaparición o crecimiento de la empresa y solamente se analizan los fenómenos familiares como variables causales estimadas del fracaso en la sucesión. Se observa la sucesión esencialmente como una etapa de riesgo, casi como un mal necesario, porque el foco está en la empresa. En ocasiones la misma inexistencia formal del proceso de sucesión se percibe como una amenaza a la empresa y se le sugiere que lo contemple y prevea con la suficiente antelación, a fin de que pase por dicha etapa de la forma más segura posible (Goyzueía Rivera, 2013). En la sucesión se observan tres grandes errores que se cometen a la hora de pensar la incorporación de las nuevas generaciones:

- a) se pospone mencionar la sucesión porque se torna un tema incómodo que puede generar rispideces entre los integrantes de la familia,
- b) no se toman en cuenta los cambios en las condiciones de vida ocurridos en los últimos 50 años y que pueden repercutir enormemente en el desarrollo de la sucesión
- c) se habla en términos de sucesión cuando se trata de nuevas generaciones.

Por todo lo expuesto anteriormente, la problemática de esta investigación radica en poder determinar si la falta de profesionalización es un factor primordial que afecta la continuidad de las empresas familiares del rubro comercial en Salta en el año 2020. A raíz de lo antes mencionado surgieron las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las principales

causas de la muerte prematura de las EF? ¿La falta de profesionalización fue un factor clave? De haber sido aplicado la profesionalización ¿Podría haberse evitado el cierre?

Esta investigación busca aportar datos y herramientas que puedan ser utilizadas a los fines de prevenir la muerte prematura de las empresas familiares, que como se mencionó anteriormente son un pilar importante en la economía a nivel mundial. La importancia de la problemática planteada, implica establecer un protocolo desde la perspectiva de la profesionalización como un factor de éxito, con la intención de que sea opción para el logro de continuidad en la vida de empresa familiar.

Para profundizar la problemática planteada, se formuló el siguiente objetivo general:

Determinar si la falta de profesionalización provocó la muerte prematura de las empresas familiares del rubro comercial de San Ramón de la Nueva Oran, para el año 2020.

Para alcanzar el mencionado objetivo, se proponen seguidamente los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar el impacto de las empresas familiares en la economía local.
2. Investigar si las empresas familiares aplican herramientas de profesionalización, protocolos familiares, órganos de gobierno, planes para la sucesión o si están en proceso de realización.
3. Indagar como un Contador Público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

El alcance de esta investigación propuesta fue de tipo descriptiva, se pretendió recoger información de manera independiente y/o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren, a los efectos de determinar las causas de la muerte prematura de las EF y cómo la profesionalización pudo haber sido un factor crítico y determinante en la misma. Por lo cual se aplicó un enfoque cualitativo, mediante la recolección de datos no numéricos que anteceden al tema.

El diseño de la investigación fue no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables y de tipo transversal, es decir que, se recolectaron los datos de prevalencia en un momento único del tiempo para cada partícipe.

Participantes

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

La muestra estuvo conformada por tres empresas muertas y dos empresas vivas, de la provincia de Salta. Ante la imposibilidad de obtener un listado completo de empresas familiares muertas, el tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia y voluntario, es decir que, apenas se consiguió un caso para analizar, este fue utilizado. Previo a la entrevista, se llevó adelante a la lectura y solicitó firma del consentimiento informado a cada uno de los participantes, el cual se expuso en Anexo I Consentimiento informado.

Instrumentos

Se recopilaron datos de distintas fuentes a través de la web, en donde se obtuvo material bibliográfico para utilizar en esta investigación. Se contactó a la cámara de comercio de la ciudad, ministerio de trabajo, sindicatos locales, estudios contables y grupos cercanos para conseguir los contactos de titulares de las empresas familiares que han dejado de existir.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos, adoptando una guía de pautas en base a los objetivos planteados, se realizaron entrevistas en profundidad para recopilar la información, la cual cuenta con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructura. Se explicó a cada entrevistado la finalidad de la entrevista.

La conversación fue elaborada y registrada mediante grabación digital, por medio de la plataforma Zoom y seguidamente transcripta en Word y sistematizada en tablas de Excel. Las preguntas de esta entrevista fueron plasmadas en el Anexo II Entrevistas a empresas familiares.

Análisis de datos

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

Es necesario a fin de realizar con éxito esta investigación, hacer un análisis sobre cuál fue el impacto de la profesionalización en las empresas familiares de la ciudad de San Ramón de la Nueva Oran.

Se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- a) Toda la información recabada a través de las plataformas digitales, se la analizó en profundidad y se evaluaron los datos de interés para esta investigación.
- b) Se realizaron entrevistas para conocer el historial de las empresas, sus miembros, quienes de ellos pertenecen a la familia, y el nivel de estudio y capacitación, además, de las políticas que se aplican en la empresa, información relacionada con los conflictos dentro de la empresa, la aplicación o falta del protocolo familiar.
- c) Los datos e información que se obtuvieron de las cinco empresas encuestadas, se los sistematizó en cuadros comparativos para observar de una manera más rápida las similitudes y diferencias entre ellas. Y así poder determinar si tuvieron en cuenta algún proceso de profesionalización y en qué medida fueron aplicados.

Resultados

Con el objeto de determinar si la falta de profesionalización provocó la muerte prematura de las empresas familiares durante el año 2020 se dio inicio realizando una descripción de las características de las empresas entrevistadas, que fue desarrollada en la Tabla 2 Descripción de las empresas entrevistadas.

Tabla 2

Descripción de las empresas entrevistadas

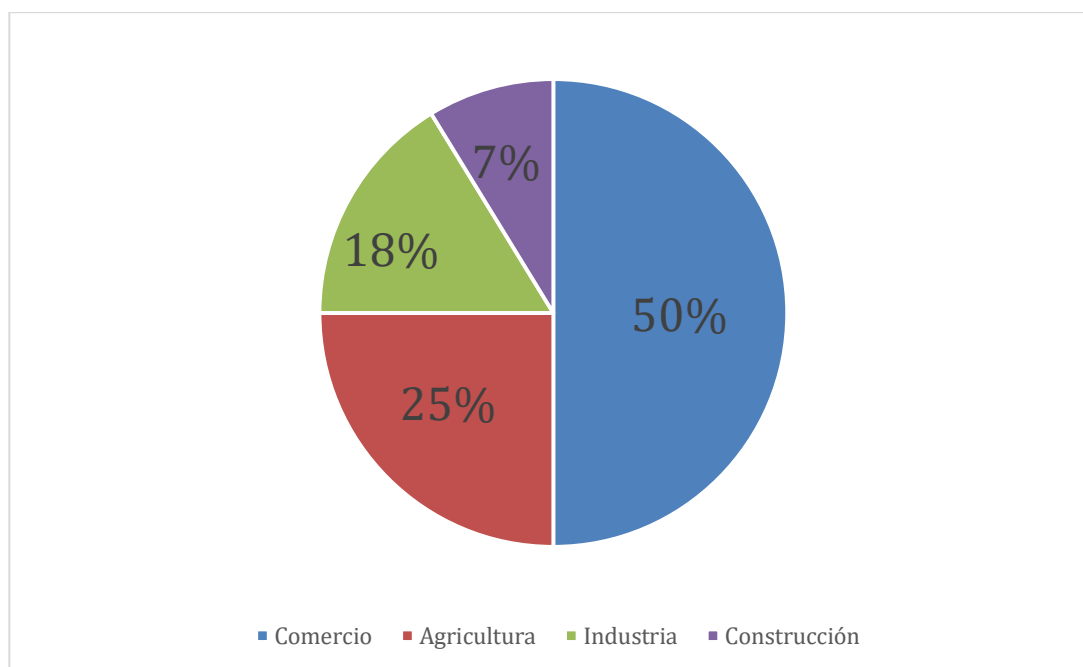
E	Actividad principal	Inicio	Cese de actividad	Estado de la empresa	Cantidad empleados	Generación
1	Transporte de carga	2007	2018	Muerta	7	Primera
2	Extracción de maderas	1998	2017	Muerta	13	Primera
3	Elaboración de productos panadería	2000	2019	Muerta	14	Primera
4	Venta al por menor de partes, piezas y accesorios	2001	-	Viva	10	Segunda
5	Fábrica de carpintería metálica	2003	-	Viva	15	Primera

Fuente: Elaboración propia.

Se determinó la importancia de las empresas familiares, de los distintos rubros de la provincia de Salta. Las cinco empresas familiares coincidieron que las organizaciones contribuyen al crecimiento de la provincia, resaltando la capacidad de generar empleos. A continuación, en el Gráfico 1 Representación porcentual de las actividades de las empresas de Salta, se dieron a conocer las actividades de la provincia.

Gráfico 1

Representación porcentual de las actividades de las pymes de Salta



Fuente: DGE sobre la provincia de Salta (2019).

Para dar respuesta al segundo objetivo específico, se describieron si las empresas entrevistadas aplicaron algún tipo de herramientas de profesionalización, protocolos, órganos de gobierno y algún plan de sucesión. A continuación, en la Tabla 3 Comparación de respuesta de entrevista y en la Tabla 4 Herramientas de profesionalización.

Tabla 3

Comparación de respuesta de entrevista

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5
¿Tiene conocimientos sobre la profesionalización de una EF?	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Su empresa se encuentra profesionalizada	NO	NO	NO	SÍ	SÍ
¿Dedicaban tiempo a capacitación?	NO	NO	NO	NO	NO
¿Qué creen que aporta a la empresa la profesionalización?	Innovación	Personal con una formación universitaria	Jerarquía	Ampliar Conocimientos	Jerarquía
¿Están delimitados los roles dentro de la EF?	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ
¿Cómo solucionan los conflictos que se suscitan dentro de la organización?	Improvisando soluciones	Improvisando soluciones	Improvisando soluciones	Respetando un protocolo	Respetando un protocolo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Herramienta de profesionalización

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

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 4 indican que estas herramientas son fundamentales para las empresas familiares vivas al prever todo tipo de conflictos y malos entendidos entre los miembros de la familia, para así poder trascender a lo largo del tiempo.

En cambio, se descubrió que las empresas familiares muertas tuvieron dificultades al no profesionalizarse no trascendiendo las distintas generaciones. Para dar respuesta al tercer objetivo específico, se indagó como un contador público puede colaborar con los procesos de profesionalización en las empresas entrevistadas.

El 40% de las empresas entrevistadas vieron necesaria la incorporación de profesionales externos a la empresa, en la etapa de crecimiento, ya que está unida al crecimiento y evolución de la misma. Cuentan con un asesor externo, no solo en el aspecto financiero para la estabilidad de la empresa, sino también en los aspectos social, motivación, capacitación, de apoyo en las tomas de decisiones y como consejero para lograr los objetivos de la empresa.

El resto de las empresas entrevistadas estimaron que no fue necesario contar con un asesor externo, ya que la incorporación del mismo no es de confianza, excepto en caso que el profesional sea de la propia familia.

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

- Ayudando a la empresa a alcanzar su misión y visión a largo plazo fomentando una mejora en la comunicación entre familia y empresa.
- Asesorando en la implementación de herramientas de profesionalización en las empresas familiares.
- Concretando la estructura de la empresa, dependiendo de los intereses de los miembros.

Discusión

Para continuar con el desarrollo del trabajo y dar cumplimiento al objetivo general propuesto, el cual consiste en determinar si la falta de profesionalización provocó la muerte prematura de las empresas familiares del rubro comercial de San Ramón de la Nueva Oran, se procede a realizar un análisis entre los resultados obtenidos de los objetivos específicos propuestos, los antecedentes de estudios anteriores y la información brindado por autores que han investigado sobre esta temática.

La muerte de las empresas familiares se encuentra relacionada a diferentes motivos, pero dado el tipo de investigación, lo que se busca comprobar es si la falta de profesionalización representa el motivo principal de la muerte prematura.

Conforme a los resultados del primer objetivo específico propuesto en relación al impacto de las empresas familiares en la economía de la ciudad de San Ramón de la Nueva Oran, se logró identificar en primer lugar las características de las empresas seleccionadas. Considerando los datos incluidos en la Tabla 2, se observó el tipo de actividad que realiza cada empresa, perteneciendo a diferentes rubros del ámbito comercial, el comienzo de sus actividades económicas entre los años 1998 y 2007, al igual que el año en que finalizaron sus respectivas actividades, mediante el cual se conoció su estado actual, es decir se diferenció entre empresas vivas y muertas, así como también la cantidad de empleados que cuentan y la generación que dirigía o la dirige, por tratarse de las dos empresas vivas.

Con respecto al impacto de las empresas familiares en la economía regional, previamente es necesario comprender la importancia de ellas, siendo la principal causa del desarrollo social en materia económica a partir del tipo de actividad que realizan. Su impacto

no solo da lugar a la creación de un negocio para sustento de una familia, sino también permite que la sociedad reciba productos o servicios que permiten satisfacer sus necesidades. Pero no solo tienen un rol social, sino también que favorece el crecimiento económico de la población, ya que a medida que el negocio crece y se convierte en empresa, requiere de la incorporación de mano de obra para mejorar su producción o prestación del servicio.

Analizando de forma grupal las empresas familiares estudiadas, se observa que, debido a los años en funcionamiento, más allá de su estado actual, han brindado a la población de la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán, productos y servicios necesarios para contribuir con las necesidades y otras actividades requeridas, al igual que a medida que las empresas crecían dieron lugar a la creación de puestos de trabajo, siendo el sustento de varias familias. De forma implícita la creación de estas empresas favorece el consumo interno de la sociedad y el desarrollo de la zona, debido a que no solo brindan productos y servicios, sino que también estas empresas consumen otros bienes y servicios, de tal forma que mantiene en funcionamiento la economía de la ciudad.

Para el autor Antognolli et al. (2012) las empresas familiares incidieron en más del 70% de la actividad económica del país, en tal sentido llevando su análisis a un nivel más interno, es decir llevado a la región estudiada, el impacto sobre su economía en términos de porcentaje no es conocido, por otra parte, como se mencionó anteriormente desde los productos y servicios que ofrecen, realizan una reacción en cadena para toda la sociedad, ya sea que sean para consumo interno o para su comercialización. Es de esta forma que contribuyen con el aumento de la actividad económica de la región y por ende del país.

De acuerdo a los datos obtenidos con relación a si las empresas familiares aplican herramientas de profesionalización, protocolos familiares, órganos de gobierno, planes para

la sucesión o si están en proceso de realización, es decir, en base a los resultados del segundo objetivo específico, se logró identificar situaciones particulares de cada empresa. Con respecto a si las empresas familiares estudiadas tienen conocimientos sobre la profesionalización, las empresas N° 1 y N° 2, han afirmado no tener conocimiento respecto a este tema, a diferencia de las empresas N° 3, N° 4 y N° 5 que respondieron si conocerlo. Por otra parte, solo las empresas N° 4 y N° 5 se encuentran profesionalizadas, valga la aclaración que son las empresas que se encuentran en funcionamiento. Considerando esta información ninguna de las empresas estudiadas ha realizado o realizan capacitaciones para el personal. En este sentido se puede interpretar que la profesionalización de las empresas vivas no es llevada a cabo en su totalidad.

Dada la situación de las empresas que han finalizado sus actividades y con relación a lo que consideran les hubiera aportado la profesionalización, para las dos primeras empresas no tienen una definición técnica con relación a este concepto. Es por ello que para la empresa N° 1 la profesionalización aporta innovación, para la empresa N° 2 permite la incorporación de personal capacitado o con una formación académica, para la empresa N° 3 aplicarle permitiría jerarquizar las empresas. En cambio, para las empresas N° 4 y 5, les aporta nuevos conocimientos y jerarquía, respectivamente. Teniendo en cuenta el estado de las empresas N° 1, 2 y 3, además de que ninguna de ellos se encontraba profesionalizada, es posible señalar la opinión del autor Galvis (2011) donde afirma que bajo su consideración sin la profesionalización las empresas familiares no logran la superveniencia a través de los años.

Los resultados obtenidos también revelaron que en las empresas N° 1 y 3, los roles de los integrantes no estaban establecidos a diferencia del resto de las empresas tanto vivas como muertas que afirman tener roles establecidos. Esta situación permite reconocer la falta

de organización y dirección dentro de las empresas muertas o bien relacionándolo con la profesionalización la falta de un protocolo familiar.

Ante la presencia de conflictos en las empresas familiares, se observó la consideración de dos alternativas. Por un lado, las empresas muertas optaban por la improvisación para darle una solución a los conflictos, en cambio las empresas vivas optaron por respetar un protocolo. Y con respecto a las herramientas de la profesionalización, en cuanto a la aplicación de un protocolo familiar solo las empresas vivas lo han aplicado, así como también una sola empresa familiar mantiene un órgano de gobierno.

En el siguiente punto, relacionado al plan de sucesión es donde se presenta una diferencia entre las empresas vivas y las muertas, al tratarse de las empresas vivas ninguna de ellas cuenta con dicho plan, a diferencia de la empresa N° 1 que, si contaba con el plan de sucesión, la cual es una de las empresas muertas. Este último dato permite interpretar, que aun, según la consideración de las empresas familiares vivas el grado de profesionalización no es total, es decir, no se llevó a cabo todo el proceso de profesionalización.

Según los autores Martínez y Pérez (2015) el protocolo familiar consiste en el acuerdo entre las partes del grupo familiar en la empresa para establecer las condiciones, reglas y valores a seguir en la empresa, su aplicación permite evitar conflictos internos. Su aplicación no solo contribuye con la búsqueda de soluciones ante los conflictos, sino también que permite establecer una estructura organizacional sólida, entendiendo los roles y funciones de cada integrante.

En cuanto al plan de sucesión y de las empresas vivas que no lo han implementado, es como resultado de esto que se ve afectada su continuidad, debido a que es la forma en que se lograría el traspaso generacional de una manera adecuada, además de preparar

anticipadamente a quien será el sucesor de las empresas. De acuerdo con el autor Goyzueúa Rivera (2013) no solo es necesario las conversaciones relacionadas con este tema, sino que además el mismo deber ser plasmado de manera formal, ya que de esta manera se lograría evitar conflictos internos entre los familiares.

La aplicación del protocolo familiar y un plan de sucesión debe de aplicarse de manera conjunto, debido a que con el protocolo se establece la forma en que se organiza y gestiona las empresas familiares y el plan de sucesión establece las formas y requisitos para lograr el cambio generacional, permitiendo continuar con los valores y principios de cada empresa a través de los años.

Con respecto a la forma en que un Contador Público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar, es decir lo planteado en el tercer objetivo específico, los resultados obtenidos dieron a conocer los siguientes datos. El 40% de las empresas familiares considera necesario el asesoramiento de un profesional externo para su crecimiento en los primeros años de actividad, donde su incumbencia no solo se limite a cuestiones financieras o administrativas, sino también con las relaciones entre los integrantes de sus empresas.

Bajo la consideración de todas las empresas un profesional externo puede contribuir en el cumplimiento de sus objetivos, asesor sobre la utilización de nuevas herramientas y la forma de gestionar la empresa. Analizando la forma en que el contador público puede contribuir con la profesionalización de las empresas familiares, tratándose de empresas en situaciones difíciles que involucran su continuidad, el asesoramiento por parte del mismo a partir de su formación y conocimientos, permite contar con una base de apoyo capaz de

analizar la situación de las empresas, ofreciendo alternativas en las diferentes áreas que requieran la intervención de un profesional.

En primera instancia es necesario realizar un estudio interno de la gestión de las empresas familiares, el tipo de liderazgo que predomina en cada una de ellas, las políticas aplicadas, su estructura y función de cargos. Por consiguiente, se debe reconocer el tipo de actividad realizada por las empresas, para analizar los puestos en que se necesita la inclusión de personal idóneo, con motivo de que en cada área se analiza la forma en que se desarrollan las tareas, lo cual permite ampliar la producción, disminuir el uso de recursos y mejorar la forma de prestar servicios. Además de esto el contador público se encuentra capacitado para ofrecerle información a las empresas sobre cuestiones económicas o financieras, que favorezcan el crecimiento de su patrimonio.

En cuanto a las empresas vivas cuya actividad es desarrollada sin inconvenientes e incluso cuentan con la aplicación de herramientas de la profesionalización el rol del contador público está sujeto a las nuevas necesidades que presenten las empresas, que requieran el análisis de situaciones, estrategias y formas de comercializar.

El conjunto de herramientas de la profesionalización y el asesoramiento de un profesional externo como es el caso de los contadores públicos permite que las empresas familiares se encuentren preparadas para los tiempos de cambios, estudiando las alternativas para triunfar y satisfacer las necesidades de la sociedad y el mercado en general.

El desarrollo de este trabajo fue favorable ya que permitió el cumplimiento de los objetivos propuestos, sin embargo, se pudo reconocer ciertas limitaciones, una muestra reducida ya que fue escaso el acceso a empresas familiares vivas. Otra limitación presentada tiene relación con la información suministrada por las empresas, debido a que en el caso de

las empresas muertas el acceso a los integrantes del grupo familiar fue dificultoso y no permitió recolectar mayor información.

La fortaleza de esta investigación se encuentra en la información analizada sobre las empresas de la muestra, lo que puede servirles de material de consulta y para ser tomado como modo de iniciar a investigar sobre la profesionalización. Otra fortaleza de esta investigación es que al ser analizada por cualquier empresa familiar del país puede brindar información inicial sobre la profesionalización.

Finalizando con este trabajo de investigación se ha llegado a la conclusión que las empresas familiares de la ciudad de Salta, contribuyen con el crecimiento económico de la región a través del comercio de bienes y servicios, así como también a través de la generación de empleos. Tratándose de empresas vivas y muertas, a partir de los datos obtenidos se logró reconocer la falta de profesionalización en las empresas muertas y considerarlo como el motivo de que las empresas vivas logren continuar con sus actividades.

Es por ello que se logró comprender la importancia de la profesionalización las empresas familiares, no solo por los datos obtenidos en este estudio, sino también por la comparación con otros estudios relacionados con esta temática. La aplicación de las herramientas de profesionalización son el eje principal del proceso que deben transitar las empresas para poder lograr la continuidad a través de las generaciones, permitiendo mejorar las relaciones entre familiares y el ambiente de trabajo, así como también ofrecer los medios necesarios para que las empresas logren anticiparse a situaciones internas o externas.

No es posible establecer una causa definitiva con relación a la muerte de las empresas estudiadas, pero a partir de numerosos estudios se puede considerar la falta de profesionalización como uno de los motivos por los cuales no logran la subsistencia, incluso

aun no conociendo esta información, se puede considerar que las empresas que siguen funcionando se debe a la aplicación de la profesionalización parcial o total.

En cuanto al contador público y su relación con la profesionalización, se puede concluir que es una pieza clave para que las empresas familiares cumplan sus objetivos y puedan transitar el camino del éxito de la mejor manera posible, aportando todos sus conocimientos y recomendaciones.

Es por ello que en próximos estudios se recomienda trabajar sobre empresas con los mismos rubros de modo tal que permitan compararlos y entender que rol tiene la profesionalización sobre ellas. Se recomienda realizar otra investigación tomando esta como base para determinar el efecto de la profesionalización en empresas que presenten distintos niveles de aplicación de sus herramientas y que se encuentren a partir de la segunda generación en adelante.

Referencias

- Antognolli, S., Bazán R., Gallo G., González Unzueta C., Grión P., Grobocopatel A., Lingua Fernández, G., Lomello, C., Macaluso, M. A., Martínez, C., Maure, P., Mendé, M. B., Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares buenas prácticas en Argentina*. Córdoba: Leucona, María Laura.
- Casas Cuenca, M., Anguita Villanueva, L. A., y Ortega Doménech, J. (2015). *Estudios de Derecho Civil en homenaje al profesor Joaquín José Rams Albesa*. Madrid: Dykinson.
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Argentina.
- Chicaiza Chaguamate, V. A. (2016). *Impacto de la profesionalización de empresas familiares en la generación de competencias: Caso provincia de Tungurahua* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Tungurahua.
- De Merodio, M. (2018). *Empresa familiar: La alquimia del legado*. Planeta, S.A.U.
- Dolce, M. F. (2014). *Desafíos de supervivencia de la empresa familiar: los principios de gobierno corporativo y el protocolo familiar* (Tesis doctoral). Universidad Argentina de la empresa. Argentina
- Doredo, S. (2010). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (Segunda ed.). Buenos Aires: El ateneo.
- Figueroa Soto, M. (2019). *Protocolo familiar: Empresas familiares*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de

http://books.google.com/book/about/Protocolo_familiar.html?hl=es&id=tdmVDwAAQBAJ

- Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de futuro*, XV. Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=la+profesionalisacion+elemento+clave+del+%C3%A9xito+de+la+empresa+familiar&btnG=
- Gandolfo, R. (2013). *La importancia del protocolo familiar* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires, Argentina.
- Henry, R. P., & Tejeda, A. S. (2016). *Relevo generacional y emprendimiento en pymes familiares dominicanas: estudio de caso múltiple*. *Ciencia y Sociedad*, 41(2), 389-412. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87046120007>
- Martínez, G. V., y Pérez, M. J. (2015). Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo gerencial*.
- Molina Pérez, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares. *Empresa: investigación y pensamiento crítico*. Recuperado de <http://unirioja.es>
- Goyzueúa Rivera, S. (Abril de 2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas* (31), 87-132. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Stezano, F. (2013). Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina. *Cepal-Series Estudios y perspectiva*. Recuperado el 13 de 04 de 2020, de <http://www.repositorio.cepal.org>

Anexo I Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____ Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Anexo 2 Formulario de entrevista

1. ¿Cómo empezó la empresa?
2. ¿Cuántos años tiene la empresa?
3. ¿Tuvo algún parate o freno? ¿Por qué?
4. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente?
5. ¿Qué política les ha funcionado? ¿Expandirse en otros rubros o especializarse en uno?
6. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?
7. ¿Profesionalizarse fue planeado? ¿Es imprescindible? ¿Sirvió?
8. ¿Se realizan reuniones para tratar los temas de la empresa? ¿Cómo?
9. ¿De qué manera miden o ven el crecimiento o no de la empresa?
10. ¿Alguna vez pensaron en vender la empresa?
11. ¿Qué opinan del traspaso generacional?
12. ¿Cómo auguran el futuro de la empresa?