

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**Visión, Emprendimiento y Liderazgo En Los Negocios Familiares**

**“Incidencia De La Profesionalización En Las Pymes De Buenos Aires 2020”**

**“Incidence Of Professionalization In SMEs Of Buenos Aires 2020”**

**Autor: Cullari, Viviana Marcela**

**Legajo: VCPB18727**

**D.N.I: 21.674.470**

**Mail: vivigrupo01@gmail.com**

**Tutor de TFG: D´Ercole, Favio**

**Buenos Aires, julio, 2020**

## **Resumen**

Al momento de precisar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas familiares, resulta normal encontrar que uno de sus más grandes errores radica en la pobre gestión administrativa desarrollada por sus dueños, esto se debe a los escasos niveles de profesionalización que ellos mismos poseen. Por esa razón, tender a una gestión justa y eficaz compromete a él orden profesional. La investigación se llevó a cabo con tipo explicativo, enfoque cualitativo y diseño no experimental y transversal. Se buscó a través del estudio de una muestra tomada de forma no probabilística de cinco empresas de la ciudad de Buenos Aires, poder determinar si la profesionalización interviene para que las empresas trasciendan en el tiempo y logren sobrevivir a las generaciones que siguen en ellas.

Palabras claves: PyME, pobre gestión, profesionalización, gestión justa y eficaz.

## **Abstract**

At the time of specifying the current situation of small and medium-sized family businesses, it is normal to find that one of their biggest errors lies in the poor administrative management developed by their owners, this is due to the low levels of professionalization that they themselves possess. For this reason, tending to fair and effective management commits professional order to it. The research was carried out with an explanatory type, qualitative approach and non-experimental and transversal design. It was sought through the study of a sample taken in a non-probabilistic way from five companies in the city of Buenos Aires, to be able to determine whether professionalization intervenes so that the companies transcend time and manage to survive the generations that continue in them.

Key words: SMEs, poor management, professionalization, fair and effective management.

## Índice

Introducción.....	4
Métodos .....	15
Diseño .....	15
Participantes .....	15
Instrumentos .....	16
Análisis de datos.....	16
Resultados.....	18
Discusión .....	21
Anexo I Consentimiento informado .....	33
Anexo 2 Entrevista a pymes .....	35

## Introducción

Las empresas familiares son la forma sobresaliente de organización empresarial, se trata de un mundo desconocido. Si bien han estado desde siempre, solo en los últimos años se les ha prestado atención en el ambiente académico. Las empresas familiares componen la esencia de la riqueza del mercado, donde hay lugar para el esfuerzo y la pertenencia familiar, para las empresas familiares no se necesitan políticas públicas para estimular su formación la naturaleza humana las hace surgir espontáneamente.

Echezarraga (2010) menciona que, si bien hay muchas definiciones posibles, casi todas ellas tienen tres características básicas:

- La primera es que su posesión es fiscalizada por una familia. Por razones de reserva en la administración de la empresa o por descuido en la iniciación a otros socios, en la enorme mayoría de las empresas familiares que por lo general son pymes la familia inventora posee entre el 80 y el 100% de la posesión.
- Este mismo autor continúa diciendo que la segunda característica es que los mercados son administrados por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o los hijos. Sin embargo, a medida que progresan esto suele dejar de ser así pues dichos miembros pasan al directorio donde ocupan un rol de vigilancia y dirección valioso de la empresa y dejan la empresa en manos de expertos que no son familiares.
- Finaliza diciendo que la tercera característica es la aspiración de subsistir en el tiempo la labor del creador. Cuanto más presentes estén estos rasgos más auténticamente familiares serán las empresas de las que hablemos (Echezarraga, 2010).

Las empresas familiares tienen una significativa igualdad: es mucha mano de obra ocupada, así como constituyen un valioso porcentaje del Producto Bruto Interno de cada país. Esto significa que promueven, centralizan y provocan el crecimiento de la riqueza, al mismo tiempo que representan la ocasión de eficacia de la familia que la crea en el tiempo.

Los antecedentes de las empresas familiares no resultan tan consoladores por la pobre gestión que realizan en sus procesos productivos. Lo cual se evidencia en el alarmante número de fracasos asociados a consecuencia de los pequeños niveles de profesionalización que poseen tanto dirigentes como empleados, situación cada vez más confusa dentro del actual medio comercial de la globalización de los mercados.

Esto quiere decir que por la gran jerarquía e impacto positivo que para los países latinoamericanos representan las organizaciones familiares, uno de los grandes desafíos y responsabilidades que debe adoptar la administración de las empresas modernas debe ser el de provocar una mayor profesionalización de las mismas, especialmente en las pequeñas y medianas organizaciones por el complicado contexto sobre el cual se despliegan, para poder así solucionar una de sus más grandes impotencias y posicionarlas en un nivel de mercados de categoría mundial.

La Revista Comercio y Justicia (2014) menciona que, si bien las empresas familiares continúan siendo un sector hacendoso y dinámico, deberían adaptarse con rapidez a los negocios, transformar y profesionalizar sus rutinas para mantenerse triunfantes. Estos datos y los que se presentan a continuación provienen de la Encuesta Global sobre Negocios Familiares 2014, llevada a cabo por PwC a más de 2.300 ejecutivos de empresas familiares en 40 países.

La revista especializada continúa diciendo que el estudio señala que, a pesar de estar ocurriendo tiempos económicamente penosos, las empresas familiares se mantienen compactas: representan entre 70% y 90% del PIB global y son un medidor efectivo del estado de la economía. El 65% trepó en el último año, 70% espera hacerlo sostenidamente en los cercanos cinco años y 15% busca crecer potentemente.

El mismo ejemplar muestra que 63% de los encuestados especula que la situación económica es un desafío clave para el próximo año, y 49% está inquieto por su capacidad de reunir personal calificado. Desde 2012, las empresas familiares se han vuelto mucho más astutas; sus prioridades son perdurar en el negocio y aumentar su rentabilidad, y muy por detrás se encuentran los asuntos respectivos con la familia y la comunidad (Comercio y justicia, 2014).

La profesionalización permite anunciar y evadir problemas, así como dirigir a la firma y a la familia para la continuación, lo que brinda mayores y sobresalientes ocasiones de aumento tanto para la empresa como para la familia.

Las empresas familiares pueden lograr el triunfo a través de buenas experiencias que, muchas veces, se desenvuelven de manera no consciente. Aunque, si no se identifican y proyectan, resultan difíciles de trasladar a los nuevos miembros y de utilizar en su enorme potencial.

Según Unzueta (2012) continuando con la profesionalización de la empresa, es fundamental tener reglas de capacitación para los familiares que trabajan en ella, tanto en un puesto concreto, como profesionalización a nivel estratégico para que puedan lograr las destrezas o conocimientos que no posean.

Continúa diciendo el autor que este trabajo requiere de un monitoreo permanente de las formaciones, incluso estableciendo cantidad anual de horas que se requieren por

puesto. Este conocimiento favorece al proceso de avance continuo de la empresa y beneficia la inclusión y mejora de los miembros de la familia empresaria.

Y, por último, el autor finaliza diciendo que es significativo la aplicación de sistemas alternativos de valor de conflictos: conciliación, juicio, etc. Esta experiencia resulta básica en las empresas familiares que, algunas veces, por no poder satisfacer un conflicto concluyen en el poder judicial. Eso fractura relaciones y puede llegar a paralizar la continuidad de la empresa (Unzueta, 2012).

En la República Argentina, las empresas familiares son representantes claves en el entrelazado empresarial, ya que representan más del 50% de la actividad económica del país, al forjar un excelente porcentaje del Producto Bruto Interno y satisfacer la mayor fuente del empleo privado (Ricalde, 2014).

Esta predisposición está vigente prácticamente en todo el mundo y manifiesta, especialmente, a desiguales motivos que le son propios a este tipo de empresas: falla en la formación institucional y de la familia, problemas concernientes a la incorporación de parientes, desorden entre los bienes familiares y los de la empresa, falta de una proyección societaria y sucesoria, inexistencia de reglas y convenios que regularicen relaciones y acciones, etcétera. Por eso, es necesario que a la empresa familiar se le conceda un procedimiento especial y un abordaje particular, justamente por tener rasgos que le son propias y que las diferencian de las empresas usuales (Pierotti, 2020).

Debe darse por sentado que en una empresa familiar todas las descendencias hacen contribuciones esenciales y que cada una tiene su marca y particularidades bien claras. La primera generación es la delegada en instituir la sociedad desde la intuición y la informalidad; la segunda, tomará el mando intentando precisar los métodos, y la tercera es la que dará el salto hacia la evolución digital, la internacionalización, el

perfeccionamiento de nuevos valores y productos, etc. Es esencial que los representantes de manejar la organización, sean de la generación que sean, tengan formación al respecto y, a partir de ella, cuenten con instrumentos para aplicar al mandato. De esta manera, ellos abrirán camino hacia la profesionalización de la Empresa familiar (Storey, 2016).

Según Storey (2016) se puede concluir hasta este instante que con las pruebas mencionadas anteriormente, la gran impotencia de la empresa familiar suele centralizarse en dos aspectos principales que son: su desafortunado tipo de mandato de los recursos y el restringido contenido para desenvolver maniobras profesionales.

En definitiva, la empresa familiar cotidiana debe preocuparse lo antes posible sobre la importancia que constituye el adoptar técnicas de profesionalización para la organización, que debe ser entendido como un componente primordial para la innovación y progreso de la compañía hacia horizontes de mayor creación y talento, a la vez que se beneficia su continuación en el mercado en entornos conformes tanto para dueños, familiares, empleados y futuras descendencias.

Cerdán (2009) menciona que la armonía de las dimensiones familiares e institucionales define a las empresas familiares. No obstante, la dimensión empresarial es fundamental y la estabilidad de cualquier empresa pasa por la profesionalización de su gestión. Por esta razón, comúnmente se piden mayores niveles de profesionalización a la empresa familiar, habitualmente formando noticia a la agregación de dirigentes externos a la familia, sin embargo, la profesionalización es un fenómeno más complicado.

Así mismo el autor continúa diciendo que, sin embargo, no hay diferencias indicadoras en las variables que valoran la profesionalización (perfil del administrador y métodos de mandato).

Se presume que las empresas familiares son más beneficiosas que las no familiares, por el nivel de responsabilidad y la urgencia en la toma de medidas. En atención a la realidad de lo anteriormente referido, muchas familias se han motivado a inventar y fundar su propio negocio, con enfoque futurista, y como un capital para el núcleo familiar. Es provechoso subrayar la perspectiva de largo plazo de las empresas familiares, ya que para los creadores éste es el legado que le dejarán a las descendencias futuras, donde se van consumando inversiones pacientes y decididos que rindan favores posteriores (Aira, 2016).

La sucesión es el último intento de una empresa familiar, el paso de la primera a la segunda generación es de los más dificultosos, es provechoso que se ejecute mientras el creador está activo. Por este motivo el objetivo general es convertir un modelo de preparación en aspectos de capital, administradores, especializados y valores familiares para la sucesión exitosa y poder tomar la decisión de elegir al heredero en una empresa familiar. De tal forma que este con apoyo del fundador aprenderá que el triunfo de la empresa no es gratis, sino que se requiere equilibrar los principios del trabajo, sin esto difícilmente se puede llegar lejos o perpetuar y en casos intensos acabar por completo con lo que hasta el instante se ha logrado en la empresa familiar (Tamez, 2014).

Principalmente al progreso de la ciencia y habilidad de la administración surge la creación universal nombrada, empresa familiar. En general, se suele relacionar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su dimensión ni la eficacia de su gestión directiva, sino

el hecho de que la pertenencia y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y que existe propósito de que la empresa siga en propiedad de la familia (Rivera, 2013).

El clima organizacional en la actualidad es de provecho para aproximadamente todas las empresas familiares, por su atribución en las técnicas organizacionales y psicológicas como la noticia, la toma de disposiciones, la salida de problemas, la enseñanza, la estimulación y, por ende, su atribución en la eficacia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. Por ello, es necesario que éstas se hallen en extremadas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista agrado de su personal, y que impacte en la producción (Cárdenas, Díaz y Carrillo Puente 2015).

Los autores mencionados en el párrafo anterior opinan que en la actualidad los regentes industriales han ampliado su beneficio por instituir buenas interrelaciones bajo un clima organizacional que permita causar al personal bajo su mando y así agrandar su trabajo, beneficio y deleite en el trabajo; es una mejoría para las organizaciones que el trabajador cuente con los elementos necesarios para desempeñarse convenientemente, guardando y/o consiguiendo el gusto, ya que los trabajadores satisfechos tienden a ser más colaboradores, flexibles y preparados al cambio.

El guía de la empresa familiar, asistido por un intermediario, consigue ejecutar un hondo estudio, tanto de la familia como de sus relaciones y problemas, a fin de comunicar y calmar aprietos existentes, teniendo siempre como objetivo principal el fortalecimiento empresarial y familiar.

Es difícil hallar una hipótesis que se ajuste a las escaseces de las empresas familiares, ya que las generalidades de los trabajos en el ámbito de las empresas

familiares se pertenecen especialmente con exploraciones que se orientan en examinar y respetar las características de éstas.

Sin embargo, las necesidades que enseñan la mayoría de las empresas familiares acerca de su labor y duración personifican un desafío para comenzar dicha indagación. Las empresas familiares crean sus propias habilidades para la persistencia en el tiempo, por ejemplo, que su producción es superior a la producción nacional en empresas de producción y su progreso se centra en la evolución de las familias propietarias. (Ruiz, 2018)

También se puede mencionar el modo y aptitud de vida de los propietarios, quienes han decidido tomar este proyecto de trabajo, para suministrar capitales económicos y emocionales a la familia.

Asimismo, se puede hallar información del rol de la familia dentro de la empresa en la generación de habilidades, dirección y vigilancia de los elementos industriales que hace posible formar lineamientos y planes de acción para la compra de activos, patrimonio, planes de profesionalización y preparativo en la sucesión de las empresas. Matizado por el rol de generaciones maduras para la solución de problemas y orientación de las nuevas generaciones, resalta la mezcla de habilidades en la tarea de las nuevas generaciones y creadoras, potencialidad de emprendimiento, entre la amplia investigación que el instrumento pone a disposición de los lectores. Es importante resaltar que la mayoría de empresas familiares en el país, se reúnen con recursos del sistema financiero sobre todo a través de los microcréditos, de ahí la importancia de abordar también este asunto (Diego, Chico Frías y Santamaría Freire, 2017).

En estos nuevos proyectos van a ser muy importantes las contribuciones de los miembros de la familia más jóvenes, que traen conocedoras grandes destrezas

especializadas, empatía con un ambiente mucho más digital, comprensión de idiomas, formación académica o elementos muy estables con las épocas presentes.

Pero también la contribución de familiares más prácticos que vivieron muchas batallas ya. Tal vez no tengan cuenta en redes sociales, pero agregan enormes energías: rutina, métodos, productos cotidianos, discernimiento del mercado, popularidad, liderazgo.

Así como otros conceptos en el mundo actual, también se está desarrollando el de la empresa familiar. Varias, cada vez más, han evolucionado, de acuerdo con la tecnología académica, de empresa familiar a familia empresaria, con todo lo que ello va a envolver en complicación y variedad. Pero encaja mirarlo siempre en positivo. Es una asombrosa circunstancia para unir a la familia en torno a un gran propósito.

En una familia empresaria, a discrepancia de lo que acontece en el concepto antiguo de empresa familiar, muchos de los miembros de la familia acaban creando nuevos negocios. Esta proposición, de clara representación emprendedora, permite que el grupo empresarial de la familia prospere y transforme inseguridades.

A la vez que, con una forma muy sincera y efectiva, se va desplegando el potencial de los integrantes de la familia que se dedican con especial frenesí y entusiasmo a las actividades que más les seducen y en las que más van a regocijarse por poder extender sus particulares fortificaciones. Diligencias que, por cierto, suelen abarcar un amplio abanico de sucesos.

Desde las meramente industriales al emprendimiento social pasando por la generosidad. Por lo tanto, se estuvo ante una percepción mucho más elástica de empresa familiar. Eso sí, con otra especialidad muy única: el control familiar. A través de ese control, la familia edifica y colabora un enfoque y unos valores. Afirma la esencia del

plan. Porque el gran reto para las familias empresarias debiera ser evolucionar sin perder su esencia (Corona, 2017).

Por este motivo se debe dar las respuestas a los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo un Contador Público podría favorecer en los métodos de profesionalización en una empresa familiar?
- ¿Cómo concebir una aplicación en la realidad para optimizar la vida de la empresa familiar?
- ¿La profesionalización ayuda a las empresas familiares a perdurar en el tiempo?

Este trabajo procura concentrar antecedente que se puede seguir estudiando en mayor profundidad las variables ya que en la provincia de Buenos Aires hay excesivos contadores y cada año egresan muchos más, también se busca dar información verdadera y actualizada para que el contador pueda decidir en qué régimen encuadrarse en caso de poder elegir.

La tasa de mortalidad de este tipo de organizaciones es muy elevada en donde 3 de cada 10 supera el traspaso generacional de la primera a la segunda y 1 de cada 10 llega a la tercera generación. Se plantea el interés de evaluar la continuidad de la empresa familiar desde la perspectiva de la profesionalidad con la intención de que esto sea un factor de éxito. Por tanto, la profesionalización empresarial nace como una elección para obtener la persistencia dentro de las empresas familiares (LLG Tamez, 2018).

La presente investigación tiene como objetivo general: Analizar a las empresas familiares de Buenos Aires en el año 2020, sus características y la profesionalización dentro de la misma y que se pueda establecer su potencial persistencia luego de que se retire la presente generación que está al mando de la firma.

Como modo de dar cumplimiento al objetivo general se generan los siguientes objetivos específicos:

- Analizar como un Contador Público podría favorecer en los métodos de profesionalización en una empresa familiar.
- Concebir una aplicación en la realidad para optimizar la vida de la empresa familiar.
- Desplegar un enfoque amplio de los lugares en que acontece y sus pautas de funcionamiento.

## **Métodos**

### *Diseño*

La investigación fue de tipo explicativa porque buscó establecer las causas de los eventos o fenómenos que se estudiaron. Como bien lo indico su nombre, el interés de esta investigación se centró en explicar por qué ocurrió un fenómeno y en qué condiciones se manifestó, o por qué se relacionaron dos o más variables.

Se partió de un enfoque cualitativo porque se utilizó la recolección de datos sin medición numérica para expresar o mejorar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

El diseño de la investigación fue no experimental porque no realizo manipulación deliberada de variables. Fue no experimental transversal porque se recopilo datos en un momento único del tiempo.

### *Participantes*

La población, fue la totalidad de los participantes que están en condiciones de ser elegidos o el conjunto de elementos o sujetos que comparten una serie de especificaciones.

La muestra fue un subgrupo o subconjunto de la población. Por lo tanto, para delimitar la muestra, se debió definir previamente cuál fue la población. En esta investigación se cuento con empresas familiares elegidas de la provincia Buenos Aires localidad Lobería. Fueron elegidas por muestreo no probabilístico que significo que no todas las empresas tuvieron las mismas oportunidades de ser elegidas, sino que se eligieron solo a las que prestaron el consentimiento

### *Instrumentos*

Para la presente investigación se utilizaron distintos tipos de instrumentos para llegar al resultado final.

Se buscó información especializada a través de la recopilación de información de fuentes confiables como por ejemplo el Google Académico, Repositorio de la Universidad Siglo 21. Se utilizó la información de estas páginas para hacer la lectura, se realizó entrevistas semi estructuradas que se adjuntan en el Anexo 2 Entrevista a pymes, a raíz de las entrevistas de las pymes de la zona, se incluyó en este trabajo el formulario de Consentimiento informado en Anexo 1 y el modelo de preguntas que se realizaron en la misma Anexo 2.

Se utilizó el programa Word para poner los datos en tablas de forma comparativa para la obtención de los datos necesarios que dieron los indicios de los resultados obtenidos.

### *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, contexto o situaciones en profundidad. Se recolectaron con la finalidad de analizarlos y comprenderlos y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento

De los textos que se obtuvo de las páginas de las fuentes confiables se realizó una categorización de las ideas principales de cada uno de esos textos para poder ser utilizados en el trabajo. Se plasmó en una tabla realizada en el programa de Word que sirvió como fuente de escritura.

También se realizaron las encuestas a cada una de las personas de forma virtual a través de Skype y Zoom, las que fueron categorizadas tipos de preguntas para cada empresa en una planilla del programa Excel para poder obtener información comparativa.

## **Resultados**

Para poder realizar un análisis de la empresa familiar de Buenos Aires en el año 2020 y sus características y la profesionalización dentro de la misma estableciendo su potencial persistencia luego de que se retire la presente generación al mando de la firma.

Luego de analizar la información se pudo determinar la forma en que un contador público pudo contribuir con las empresas familiares durante el proceso de profesionalización ya que el 60% de ellas le consultó a un profesional de ciencias económicas al momento de iniciar el protocolo familiar. Este profesional pudo evacuar sus dudas y guiar durante el inicio del proceso, aunque también estuvo preparado técnicamente para seguirlo, aunque no fue así.

Para dar respuesta a los siguientes objetivos específicos se detalló la información obtenida de las entrevistas en la Tabla 1 Tabla 2 y Tabla 3 Entrevistas que se adjuntó a continuación. Se determinó que las empresas fueron de mucha antigüedad y que no tuvieron mucha aproximación con los métodos de la profesionalización. Tampoco han conocido en detalle como los pudo ayudar un contador público en la implementación de la profesionalización.

Tabla 1

*Entrevistas que se adjuntó a continuación*

	<b>EF 1</b>	<b>EF 2</b>	<b>EF 3</b>	<b>EF 4</b>	<b>EF 5</b>
¿Quién fue el creador de la empresa?	Mi padre	Yo mismo funde la empresa	Mi padre	Mi padre	Yo la funde
¿Cuántos años de vida tiene su empresa?	80 años	La firma está en el mercado desde el año 1994	58 años	49 años	15 años
¿Trabaja solo/a o sus hijos ya están en la empresa?	Trabajo sola porque mis hijos se casaron, uno se fue a España y la mujer a Bahía Blanca	Trabajo solo mi hijo se dedica al automovilismo y mi hija a la ropa	Trabajo yo con mis hnos somos (4) y ahora empezaron mis sobrinos (6)	Trabajo yo y mi hna	Estoy yo y hace unos años se unió mi hijo, tengo dos hijas mas pero nada que ver con esto se dedican a otra cosa
¿La empresa posee empleados? ¿Cuántos?	Si tengo empleadas, (4)	Llegue a tener 76 empleados, pero ahora ha mermado mucho el trabajo y solo quedaron 30 en la empresa	Sí, tenemos 8 empleados	Si para transportar los materiales (3)	Si (4)
¿Cuál es la actividad que desarrolla la empresa?	Venta de ropa de trabajo y sport.	Nuestra empresa está dedicada a la fabricación y comercialización de maquinarias agrícolas y remolques contando en la actualidad con una diversa variedad de productos para ofrecerles a nuestros clientes.	Tenemos un corralón venta de materiales para la construcción	Es un corralón venta de materiales para la construcción	A la preparación de motores de turismo carretera y de TC 2000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

	<b>EF 1</b>	<b>EF 2</b>	<b>EF 3</b>	<b>EF 4</b>	<b>EF 5</b>
¿Siempre se dedicó a la misma actividad?	Sí, siempre vendimos ropa.	En los comienzos la actividad principal fue la fabricación de máquinas y sistemas de irrigación logrando una buena colocación de las mismas en el mercado. Hacia fines del año 1997 la demanda de este tipo de máquinas se vio fuertemente disminuidas por distintos factores que alteraron la inserción de las mismas en nuestro mercado, por lo tanto y aprovechando la capacidad instalada de fabricación junto con la experiencia adquirida x el personal de la empresa se tomó la decisión de incursionar en nuevos productos para satisfacer las distintas necesidades de la demanda.	Sí, siempre.	Si siempre vendimos lo mismo.	Sí.
¿Cuántos integrantes de la familia trabajan en la empresa y que vinculo los une?	Yo sola trabajo en la empresa	Ninguno, estoy yo solo.	Somos 10 entre hermanos, hijos y sobrinos.	Dos, somos hermanos.	Uno, es mi hijo.
¿Qué educación tiene o tuvo el fundador?	Mi padre solo tuvo primaria.	Secundaria.	Mi padre solo tuvo primaria.	Primaria solo tuvo mi padre.	Secundaria.
¿Cuántas generaciones han pasado por la organización?	Yo sería la segunda generación.	Yo soy la primera.	Tercera.	Segunda.	Dos, yo y mi hijo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
¿Siempre funciono en el mismo lugar?	Sí, siempre estuvimos en esta esquina.	No. Empezamos en un taller chico casi en el centro de la ciudad, luego debido al volumen de las maquinarias el lugar nos resultó chico y debimos trasladarnos a las afueras en la ruta donde también circula más gente y nos veían mejor.	Sí, siempre en las afueras de la ciudad.	No, primero estuvimos en el centro alquilando hasta que pudimos comprar un local en la avenida.	No, empezamos en un garaje y ahora nos trasladamos a un lugar más amplio en la ruta.
¿Cuáles son las cosas que se tienen en cuenta para el ingreso a la organización?	Tenemos en cuenta más que nada en la buena atención que las chicas les den a los clientes, que sean bien habladas, buena apariencia que tengan una sonrisa.	Gente que este capacitada como soldadores, armadores etc.	Que sean responsables.	Que sean responsables.	Que sean responsables y estén abiertos a aprender y a capacitarse.
¿Existe la idea de conservar la empresa familiar en las próximas generaciones?	La idea sería que si, quizás con algún sobrino alguna nieta o tal vez alguno de mis hijos vuelva a vivir por acá.	Y me gustaría pero uno nunca sabe.	Si, por supuesto.	Claro que sí, eso esperamos.	Por supuesto.
¿Conoce el concepto de profesionalización de la empresa familiar? ¿Sabe cuáles son sus herramientas?	No, nunca sentí hablar de eso.	No, nunca escuche hablar de eso.	Si, se ha comenzado con el armado del protocolo familiar debido a la cantidad de familiares en la empresa.	No, nunca escuche hablar de eso.	No, nunca escuche hablar de eso.

Fuente: Elaboración propia

Se procedió en primer lugar a marcar los problemas que se produjeron en las empresas en estudio a causa de una defectuosa profesionalización. Si bien resultaron

unánimes las respuestas de las cinco empresas consultadas que la falta de profesionalización trae como resultado conflictos de forma interna en la empresa, describieron los conflictos que tuvieron que enfrentar por la falta de profesionalización.

La empresa 1 estableció que los mayores problemas que afronta son en el área administrativa por trabajar con contador público externo y que las mayores fallas se descubren al momento de elaborar un presupuesto a los clientes.

La empresa 2 reflexionó que ocurren incidentes en la planta fabril cuando los mecánicos deben efectuar labores y estas se llevaron a cabo sin preguntar a los técnicos de la empresa y por lo tanto se hacen de forma equivocada.

De la misma manera la empresa 3 manifestó que muchas dificultades salen de la administración porque no hay personal que cumpla esa tarea de forma exclusiva.

La empresa 4 declaró la imposibilidad de realizar cambios fundamentales en la organización porque su antecesor y fundador de la empresa su padre no está de acuerdo y respetan esa decisión aunque el ya no forma parte de la misma.

Por otra parte la empresa 5 al igual que la empresa 1 y la empresa 3 manifestó que surgen problemas en el área de la administración.

Por eso, las causas que influyen en la profesionalización para la resolución de problemas de las empresas familiares son la mejora de un protocolo familiar con determinación de los futuros sucesores, causa de valores de desempeño del personal, contratación de personal profesional y beneficios de los miembros de la familia que trabajen dentro de la empresa y, por último, utilización de medios de comunicación interna formal y con apoyo documental.

## **Discusión**

Este apartado se realiza con el fin de realizar un análisis de las empresas familiares de Buenos Aires en el año 2020, haciendo hincapié en sus características y la profesionalización dentro de la misma. Con relación al rol de contador público y la profesionalización de las pymes, se observó que pueden cumplir dos funciones, brindando asesoramiento de forma interna, es decir trabajando dentro de la empresa, lo cual también es parte de la profesionalización o bien de forma externa asesorando a las empresas de cómo realizar este proceso.

Más allá de como actúe el contador con relación a la profesionalización de las empresas, las mismas cuentan con un profesional cuya incumbencia cubre diferentes áreas permitiendo brindarles información para contribuir con la continuidad de estas, no solo limitándose a las funciones contables y de liquidación de impuestos.

Con base a lo expresado por los dueños de las empresas, se determina que el 60% de las empresas familiares le consulta a un contador público sobre la posibilidad de profesionalizar la empresa mediante el uso de alguna herramienta. Este tipo de trabajos están incluidos dentro de las incumbencias de los contadores públicos que tienen un rango amplio de posibilidades de trabajo.

Es muy importante que las empresas entiendan que el contador público no es un mero liquidador de impuestos y que puede hacer más tareas que esas, ayudando y guiando durante el proceso de aplicación de las herramientas que las empresas necesitan para el inicio de la profesionalización.

Para el logro del fin se inicia determinando lo que es una empresa familiar, según los autores las empresas familiares son una organización con una gran importancia a nivel mundial y dentro del territorio argentino, sobresalen del resto de las

organizaciones, ya que conviven dos conceptos importantes, como la familia y la empresa

Estas organizaciones se enfrentan a importantes retos, por un lado, la relación con el proceso de globalización, el cual demanda un nivel de competitividad mayor y, por otro lado, proveniente de su dinámica interna, como lo es, lograr el balance entre los intereses y objetivos de la empresa y sus miembros.

Con respecto al cumplimiento del segundo objetivo específico se comienza por demostrar que el concepto de profesionalización de una empresa familiar, consiste en establecer una visión, valores y objetivos, según Ruiz (2018), por ello se afirma, la falta de profesionalización hace del 80% de las empresas entrevistadas una característica común.

Solo una de ellas se encuentra profesionalizada y con un camino marcado y preciso de lo que pretenden como empresa. Esta empresa por otro lado declara conocer lo que es la profesionalización detallando claramente en que consiste, coincidiendo su descripción con el autor de referencia, sectorización, adquisición de procedimientos de administración, métodos impersonales, aparte de la respuesta unívoca de las demás, del solo concepto de contratar profesionales.

Si bien las empresas que no cuentan con profesionalización o algún asesor representan el 80% de la muestra, al encontrarse con dificultades, ya sea en la toma de decisiones, en el proceso de sucesión, o simplemente con problemas internos o externos a la misma, no logran enfrentarlas o superarlas de manera correcta, y las lleva al quiebre o al cierre de la misma. Esto se debe, en gran medida, a que son los miembros jerárquicos quienes organizan y dirigen las empresas de manera personal y generalmente subjetiva, haciendo caso omiso a la objetividad que tiene un profesional.

Explicando las ventajas de la incorporación de un asesor, se identifica que las empresas que cuentan con algún asesor externo o donde uno o varios de sus miembros cuentan con algún tipo de estudio, preparación universitaria o capacitación, pueden tomar decisiones objetivas, resolver problemas internos dentro de la misma y poder afrontar las variables externas sin recaer en los factores emocionales característicos de este tipo de organizaciones.

En relación con los resultados obtenidos, nuevamente se muestra que el 20% de las empresas tiene en progreso un protocolo, el cual les permite tener una organización eficaz y controlada de la misma, poder hacer un traspaso generacional sin grandes inconvenientes, ya establecido de antemano, y tener siempre presente los objetivos y valores de las empresas.

Se concuerda en que este segundo factor, también se considera clave en la continuidad y supervivencia de estas organizaciones, ya que, sin él, los miembros o sucesores de las empresas no tienen en claro que funciones desarrollar, como gestionarla y cuáles son los lineamientos a futuro.

Tal como se observa en el apartado anterior, las empresas que no conocen la función de un protocolo y sus características, se ven afectadas en varias circunstancias, como por ejemplo, el traspaso generacional, la toma de decisiones y en el manejo eficiente de los recursos.

Las sucesiones, en estas empresas que carecen de un protocolo, se dejan al libre albedrío, donde se encuentran, con fallecimientos de titulares, sin la planificación de sus descendientes de hacerse cargo de la misma, y con la incorporación de nuevos miembros, sin saber qué camino tomar, qué puestos ocupar y sin saber cómo es el desarrollo de la empresa, llevándola generalmente al cierre.

A raíz de esto se alega una alta tasa de mortalidad de este tipo de organizaciones en el proceso de sucesión. Por tal motivo, se considera fundamental, el desarrollo de un protocolo y un planeamiento de la sucesión.

Estos procesos deben estar incluidos en el origen de la organización o desarrollarse con la mayor antelación posible, para que no se encuentren con situaciones imprevistas, y en el caso que las haya, sepan cómo resolverlas o afrontarlas de manera satisfactoria.

Las empresas familiares a menudo tienen una visión menos economicista que las organizaciones no familiares. Sus propietarios a menudo desean que sus parientes trabajen en ellas, por un lado, simplificando la relación entre la propiedad y dirección y por otro reduciendo sus costos. Esta práctica puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa al verse superada por lo inconvenientes debido a las influencias negativas de la familia sobre la organización. Todo esto puede propiciar estancamiento o incluso retroceso de las organizaciones.

Las empresas familiares a menudo tienen una visión menos economicista que las organizaciones no familiares. Sus propietarios a menudo desean que sus parientes trabajen en ellas, por un lado simplificando la relación entre la propiedad y dirección y por otro reduciendo sus costos. Esta práctica puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa al verse superada por lo inconvenientes debido a las influencias negativas de las familias sobre la organización. Todo esto puede propiciar estancamiento o incluso retroceso de las organizaciones.

Todo gira alrededor de los vínculos familiares tanto las ventajas como las desventajas y las diferencia con las empresas no familiares y como todos sabemos no es

fácil la convivencia entre personas lo cual hace que el correcto funcionamiento y la supervivencia de la empresa familiar sea compleja.

Pero no solo es importante la participación en la generación de empleo y en la economía vemos que también el porcentaje de muerte de estas empresas son elevados. Este predominio en los datos se ve comparado con el porcentaje de supervivencia que algunas empresas familiares poseen para superar el cambio generacional. En el mundo, los datos manifestaron, que la segunda generación es alcanzada solo por una tercera parte de todas las empresas familiares, un 15% pasa la tercera generación y apenas un 1% alcanza la cuarta.

Es evidente que las empresas se enfrentan a una problemática donde hay un alto porcentaje de mortandad, falta de maduración y crecimiento, y supervivencia en un riesgo persistente. Múltiples autores hablaron de los motivos del preocupante fracaso de las empresas familiares.

Dentro de los problemas que pueden llevar a la muerte prematura de las organizaciones se encuentran: el nerviosismo y el estrés que originan conflictos entre los familiares que trabajan en la empresa y los que no; la problemática sobre del traspaso generacional, ya que la capacidad y el talento no es algo que se herede; la falta de profesionalización; la falta de adaptación al crecimiento de la empresa y la innovación tecnológica, de internacionalización y/o de ajustes de tamaño.

A su vez el mismo autor señaló que es muy importante tener presente los aspectos o condiciones que dentro de una organización perfeccionen el cambio, desde los recursos humanos, como así también los procesos de una forma organizada a través de planes estratégicos.

Se puede observar que es de suma importancia realizar un estudio sobre las empresas familiares dado la participación que tienen en la economía como colaboran con la prosperidad de la zona en donde desarrollan su actividad y la alta tasa de muerte que estas tienen por lo que es imperante conocer las herramientas adecuadas para favorecer el funcionamiento de la empresa a lo largo de las distintas generaciones.

Se observa que la principal herramienta de supervivencia para una empresa familiar es la profesionalización las empresas familiares deben estructurar y establecer estrategias de mitigación de este flagelo, a través de la internacionalización y profesionalización de sus recursos humanos, administrativos y estratégicos.

El ámbito de administración y recursos humanos incluye la parte de estructura organización, controles, políticas y procedimientos. El ámbito estratégico se centra en la parte operativa de la empresa, analiza la postura que tiene la empresa respecto al mercado actual al que pertenece e incluye las medidas que pretende implementar para la permanencia en el mismo

Siguiendo la misma línea, la profesionalización es un proceso crítico y necesario para el desarrollo de las empresas familiares, es un proceso de cambio que abarca la mentalidad de cada uno de los miembros de la empresa, e incluye el cambio y mejora de tecnologías, metodologías y procesos. Así mismo es un proceso gradual que requiere lograr el entendimiento de los miembros familiares sobre la importancia de contar con agentes externos a la empresa que tengan un criterio objetivo y la importancia de capacitar al administrador actual para la supervivencia de la empresa.

La falta de profesionalización afecta a las distintas áreas de la empresa familiar como la administración y recursos humanos, producción, finanzas y contabilidad, publicidad e informática, llevando a la empresa familiar a su fracaso.

Al momento de diagnosticar la situación de las empresas familiares, es común encontrar que una de sus más grandes faltas radica en la escasa gestión administrativa desarrollada por sus directivos y/o propietarios, como consecuencia de los escasos niveles de profesionalización que poseen los integrantes de la organización.

Esta investigación coincide con lo expuesto arriba ya que del total de las empresas investigadas el 20% conoce y aplica el protocolo familiar, por lo cual se ve reflejado que no es una herramienta poco utilizada a pesar de la importancia que tiene para la supervivencia de las empresas.

Otra forma de profesionalizar una empresa familiar se da durante la sucesión. Este suele ser un problema grave dentro de las empresas cuando llega la segunda generación a colaborar con el fundador. La sucesión es el último intento de una empresa familiar, el paso de la primera a la segunda generación es de los más dificultosos, es provechoso que se ejecute mientras el creador está activo.

Se puede hallar información del rol de la familia dentro de la empresa en la generación de habilidades, dirección y vigilancia de los elementos industriales que hace posible formar lineamientos y planes de acción para la compra de activos, patrimonio, planes de profesionalización y preparativo en la sucesión de las empresas. Matizado por el rol de generaciones maduras para la solución de problemas y orientación de las nuevas generaciones, resalta la mezcla de habilidades en la tarea de las nuevas generaciones y creadoras, potencialidad de emprendimiento

La sucesión en la dirección no es una cosa intrínseca a la empresa familiar, ya que toda empresa necesita realizar una correcta sucesión en la dirección. No obstante, en la empresa familiar esta necesidad puede ser más problemática, debido a las

interrelaciones familiares y la posible existencia de varios candidatos para ser el sucesor en la dirección de la empresa.

Esta investigación se vio limitada debido a la escasez de información respecto a la importancia e impacto que tienen estos tipos de empresas es decir familiar dentro de la provincia de Buenos Aires, y de los porcentajes que las mismas aportan a la economía local en cuanto a su relación con el PBI y al empleo en la provincia. Contando solo con información y datos a nivel nacional y de años anteriores, no del año en estudio.

La fortaleza de este estudio estuvo en conseguir a las empresas familiares de la zona herramientas adecuada para su subsistencia. Esta investigación aporta herramientas válidas para que las empresas familiares continúen su buena marcha y sean el motor de la región.

Con las respuestas obtenidas en la presente investigación se pudo concluir que las empresas pudieron subsistir, a pesar de la falta de profesionalización y han traspasado a la siguiente generación en algunos en 4 de los casos estudiados. Esto ha sucedido a pesar de la falta de profesionalización, demostrando así que otros factores también influyen en la supervivencia de las empresas familiares. Algunos de esos factores son el producir bienes que sean de uso necesario para la población, lo que les permite a las empresas perdurar a pesar de la falta de profesionalización.

Pero no siempre se va a correr con la misma suerte por lo cual lo correcto es que las empresas se profesionalicen utilizando todas las herramientas que eso conlleva, en estos nuevos proyectos van a ser muy importantes las contribuciones de los miembros de la familia más jóvenes, que traen conocedoras grandes destrezas especializadas, empatía con un ambiente mucho más digital, comprensión de idiomas, formación académica o elementos muy estables con las épocas presentes.

Se recomienda que las empresas tomen en cuenta los datos obtenidos en esta investigación ya que sirven de base para poner en práctica en cada empresa familiar de la provincia de Buenos Aires y así poder dar los primeros pasos. También se recomienda realizar esta investigación nuevamente para poder realizarla sobre una muestra más grande que reporte datos más fuertes sobre el tema.

Se solicita que a partir de este trabajo de investigación se realice una nueva investigación tomando una muestra mayor de empresas familiares debido a la característica populosa de la ciudad de Buenos Aires. Así de esta manera se pueden obtener otros datos para comparar con los vertidos acá y llegar a otras conclusiones de mayor profundidad para dar más herramientas a las empresas que lo necesitan.

## **Referencias**

Aira, M. R. (2016). La sucesion exitosa en las empresas familiares. *Orbis*, 83.

- Alonso, A. (s.f.). Empresas familiares: sustento de la economía internacional. *Diario de Cuyo*.
- Cárdenas, M. C., Díaz Díaz,, M. G., & Carrillo Puente,, A. (2015). RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA PEQUEÑA. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 8(1), 38.
- Cerdán, Á. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 80.
- Comercio y justicia. (5 de Noviembre de 2014). Modernizar y profesionalizar la empresa familiar es el gran desafío. 1. Obtenido de <https://comercioyjusticia.info/blog/pymes/modernizar-y-profesionalizar-la-empresa-familiar-es-el-gran-desafio/>
- Corona, J. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. Deusto.
- Diego, P. C., Chico Frías , Á. E., & Santamaría Freire, E. J. (2017). *VISIÓN EMPRESARIAL COMPETITIVA* (Primera ed.).
- Echezarraga, J. M. (2010). *Empresas familiares, reto al destino*. Granica S.A.
- LLG Tamez, F. D. (2018). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar.
- Pierotti, R. (2020). *Formación de Empresa Familiar*.
- Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Digital UNID.
- Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Scielo*, 87.132.
- Ruiz, F. (2018). *Tu marca personal en acción: Un nuevo enfoque estratégico alrededor del proyecto de vida*. LID Editorial.

Storey, R. (2016). *El arte de la comunicacion eficaz y persuasiva*. Editorial De Vecchi S.A.

Tamez, L. L. (2014). El Sucesor, Figura Clave En El Éxito De La Empresa Familiar (The Successor, Key Figure in the Success of the Company Household). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 57-67.

Unzueta, C. G. (2012). Buenas practicas en las empresas de familia. En *Empresas familiares, buenas practicas en argentina* (pág. 30). Cordoba: Paragraph S.A.  
Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>

## **Anexo I Consentimiento informado**

Documento de consentimiento informado

### Consentimiento Informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerles a los participantes una clara explicación de la naturaleza de la investigación y 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 incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_. He sido informado (a) de

que la meta de este estudio es

---



---



---



---

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_ .

---

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

## **Anexo 2 Entrevista a pymes**

1. ¿Quién fue el creador de la empresa?

2. ¿Cuántos años tiene de vida su empresa?
3. ¿Trabaja solo/a o sus hijos ya están en la empresa?
4. ¿La empresa posee empleados? ¿Cuántos?
5. ¿Cuál es la actividad que desarrolla la empresa?
6. ¿Siempre se dedicó a la misma actividad?
7. ¿Cuántos integrantes de la familia trabajan en la empresa y que vinculo los une?
8. ¿Qué educación tuvo o tiene el fundador?
9. ¿Cuántas generaciones han pasado por la organización?
10. ¿Siempre funcionó en el mismo lugar?
11. ¿Cuáles son las cosas que se tienen en cuenta para el ingreso a la organización?
12. ¿Existe la idea de conservar la empresa familiar en las próximas generaciones?
13. ¿Conoce el concepto de profesionalización de la empresa familiar? ¿Sabe cuáles son sus herramientas?