

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

**“La profesionalización y la continuidad de empresas familiares en La Pampa
2020”.**

“The professionalization and continuity of family businesses in La Pampa 2020”.

Autor: Tolomei, Leonardo Martín

Legajo: VCPB11581

DNI: 30.353.867

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Santa Rosa, La Pampa

Argentina, Abril 2020

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Métodos	18
<i>Diseño</i>	18
<i>Participantes</i>	18
<i>Instrumentos</i>	18
<i>Análisis de datos</i>	19
Resultados	21
<i>Principales conflictos y debilidades de las empresas familiares pampeanas</i>	21
<i>Modelos de gestión y aspectos estructurales de las empresas familiares pampeanas...</i>	23
<i>Procesos y herramientas de gestión como vías de crecimiento.</i>	25
<i>Intervención de un contador público en los procesos de empresas familiares.</i>	25
Discusión	27
Referencias	39
Anexo I	42
<i>Consentimiento Informado para Colaboradores de la Investigación</i>	42
Anexo II	44
<i>Preguntas para entrevistas a empresas muertas</i>	44
Anexo III	46
<i>Preguntas para entrevistas a empresas vivas</i>	46

Resumen

En el presente trabajo se analizó si la falta de profesionalización lleva a la muerte prematura de las empresas familiares en la ciudad de Santa Rosa. Se investigó cuáles son las causas que dificultan el traspaso generacional de estas organizaciones y si estaba relacionado con la problemática planteada. Para ello se examinó una muestra de cinco casos de empresas familiares de la ciudad antes mencionada, de las cuales solo tres siguen en actividad. La investigación fue de alcance descriptivo ya que se entrevistaron a los dueños de las empresas para lograr comprender los motivos de la dificultad de mantener la continuidad a lo largo de distintas generaciones. Los datos reflejaron un importante vacío de información respecto de herramientas de gestión y por ende de su uso. La propia familia empresaria es la que genera motivos de enfrentamientos, representando esto, debilitamientos en la misma. Las razones que llevaron a la falta de continuidad de las empresas familiares, se relacionaron con órganos de gobierno incorrectos, falta de planificación estratégica, inexistencia de programación de la sucesión y la falta de profesionalización en las funciones esenciales.

Palabras claves: muerte – empresa – investigación – gestión – profesionalización.

Abstract

In the present work, it was analyzed whether the lack of professionalization leads to the premature death of family businesses in the city of Santa Rosa. It was investigated which are the causes that hinder the generational transfer of these organizations and if it was related to the problem raised. To do so, a sample of five cases of family businesses in the aforementioned city was examined, of which only three are still active. The research was descriptive in scope, as business owners were interviewed to understand the reasons for the difficulty of maintaining continuity throughout different generations. The data reflected a significant information gap regarding management tools and therefore their use. The business family itself is the one that generates reasons for confrontations, representing this, weaknesses in it. The reasons that led to the lack of continuity of family businesses were related to incorrect governing bodies, lack of strategic planning, lack of succession planning and lack of professionalization in essential functions.

Keywords: death – company – investigation – management – professionalization.

Introducción

Las empresas familiares representan un desafío frente a la globalización de los grandes intereses económicos mundiales. Forman parte de un alto porcentaje en la proporción de negocios de un país, en la producción del Producto Bruto Interno (PBI) y son importantes creadoras de fuentes de trabajo. Las empresas familiares son la forma predominante de empresa en todo el mundo.

Es inevitable mencionar como punto inicial, la importancia de las empresas familiares en cualquier sector económico de la mayoría de los países, según Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016) la valoración de este tipo de organizaciones radica en el rol que desempeñan en materia de generación de empleo y riqueza.

Por su parte Pérez y Lluch (2015) sostienen en sus investigaciones que en Estados Unidos las empresas familiares generan la mitad del PBI y emplean a la mitad de la fuerza laboral. En Europa, las empresas familiares dominan las pequeñas y medianas empresas y hasta en algunos países se consolidan como las más grandes. Asimismo, en Asia, la forma de control familiar varía según las naciones y las culturas, pero las empresas familiares ocupan posiciones dominantes en todas las economías más desarrolladas excepto en China. Mientras en América Latina, los grupos formados y controlados por familias son la principal forma de propiedad privada en la mayoría de los sectores industriales.

Pérez y Lluch (2015) profundizan su estudio revelando acerca de que en América Latina las empresas familiares tienen una participación que supera el 90 por ciento en el sector privado y son responsables del 70 por ciento del PBI. Particularmente en México, Costa Rica, Panamá, Colombia, Perú y Chile las compañías representadas por familias, cuentan con una tasa de participación de entre el 80 y 92 por ciento de todo su tejido

empresarial. Ahora bien, con respecto a los datos de Argentina, según estimaciones de la Institución Educativa Empresarial, el 75% de las unidades productivas en el país son familiares, aportando el 60% del producto bruto industrial, y más del 70% de los puestos de trabajo disponibles. Esta menor proporción se debe a que en el pasado muchas empresas familiares fueron vendidas a inversionistas internacionales. Se pueden apreciar numerosas empresas relacionadas al sector agropecuario, concretamente en el país operan, por ejemplo: Arcor (Golosinas), Quilmes (Cerveza), Pérez Companc (Óleo), Bunge y Börn (Cereales), Grupo Grobocopatel (Agricultura), entre otras. El dato más reciente de empresas en Argentina extraído del Ministerio de Producción Presidencia de la Nación (2018) afirma que en este país hay 601.449 empresas activas, siendo el 99% pequeña y mediana empresa.

A lo largo del continente, desde México hacia el sur, se destacan grandes multinacionales y están dentro de la categoría de empresas familiares, es el caso de las mexicanas Mexichem, propiedad de la familia Valle y Cemex de los Zambrano. En Brasil el grupo JBS, perteneciente a los Batista clasificado como el mayor frigorífico de Latinoamérica. Otro caso es el Grupo Carso, S.A.B. de C.V. es uno de los conglomerados más grandes e importantes de México y de América Latina, quienes controlan y operan gran variedad de empresas en el ramo comercial, comunicacional, industrial y de consumo. Este es controlado por el multimillonario mexicano Carlos Slim y su familia. Cabe destacar que los rubros donde tienen fuerte presencia las empresas familiares son el de metales, alimentación y comercio minorista. En Chile la familia Solari titular de Falabella, en México los Servitje propietarios de Bimbo y en Argentina la multinacional metalúrgica de los Rocca (Pérez y Lluch, 2015).

Existe gran diversidad de definiciones sobre el término empresa familiar, Yasmina (2015) en su exposición considera como clave a la propiedad, las relaciones de parentesco y el control. Si se tiene la propiedad en manos de una familia, y ésta al menos tiene mayoritariamente el control, entonces la misma es una empresa familiar, ya que la gestión y el control les pertenecen. Se caracterizan por los vínculos emocionales entre una unidad económica, en este caso la empresa y una afectiva, que sería la familia, con un nexo que las une, la propiedad.

Soto (2013) la define como aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes, obligándolos a conservar las raíces y los valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio.

Yasmina (2015) especifica que en lo que se refiere a las relaciones de parentesco no necesariamente deben ser consanguíneas, pueden ser por afinidad. A su vez, destaca que la base de una empresa familiar, son el estatuto y los órganos de gobierno.

Luego de las definiciones anteriormente citadas por los diferentes autores, la mayoría concuerda en la gran participación que existe de la familia en la propiedad, en la dirección de la empresa, en la continuidad generacional del negocio, y la interrelación constante de subsistemas.

Haciendo referencia al autor Monsó (2013), éste delimita por un lado las funciones de familia y por el otro la de empresa. A la primera hace referencia a la preservación de la vida, la reproducción de la especie, el crecimiento de los hijos, el cuidado de la salud, la elaboración de la identidad, la contención frente a las crisis vitales, la protección de las adversidades y el aprendizaje de la vida emocional, manejo de los celos, la rivalidad, los miedos. Mientras, por otra parte, están las empresas, que son organizaciones cuya

finalidad más importante es la productividad y la ganancia económica. Cuando los roles de parentesco y los roles laborales se encuentran bien diferenciados y respetados, hay más posibilidades entre los miembros de vivir armónicamente. Pero la mezcla de aquellos conlleva a la generación de conflictos.

Martínez (2014) describe cuales son las fortalezas y debilidades de las empresas familiares. Estas pueden observarse en la siguiente tabla:

Tabla 1: *Principales fortalezas y debilidades.*

Fortalezas	Debilidades
Elevado compromiso y dedicación	Riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia
Transmisión en el tiempo de conocimientos y valores	Rigidez y conservadurismo
Mayor responsabilidad social empresaria	Autofinanciación
Identidad de valores familiares	Sucesión mal preparada
Mayor reinversión de los beneficios	

Fuente: Martínez (2014).

Sin embargo, las fortalezas se pueden potenciar y las debilidades superar, mediante distintas herramientas, que les permitan a las empresas familiares enfrentarse a la globalización y a su vez, obtener garantías de continuidad.

Sánchez (2010), Magister en Gestión Empresaria, planteó tres etapas de crecimiento donde según la antigüedad de las empresas pueden verse las diferentes características, los desafíos y las expectativas que presentan.

Tabla 2: *Etapas de las empresas familiares.*

Conceptos	Etapa I	Etapa II	Etapa III
Antigüedad del negocio (años)	0 a 10	10 a 20	20 a 30
Edad de los padres	25 a 40	40 a 50	50 a 70
Edad de los hijos	0 a 15	15 a 25	25 a 45
Desafíos que se afrontan	Riesgos altos de competencia	Menor riesgo. Consolidación de la empresa	Evita el riesgo o lo minimiza
Características del negocio	Crec. Rápido. Absorbe tiempo y dinero	Maduración	Re-generación de estrategias y reinversión
Tipo de organización	Dinámica y pequeña	Más grande y compleja	Estancada

Motivación del dueño o gerente	Comprometidos con el éxito del negocio	Busca dominio y estabilidad	Búsqueda de nuevos campos de interés. Nueva generación busca cambio y crec.
Expectativas económicas de la familia	Orientadas a las necesidades básicas	Necesidades mayores de educación y comodidades	Mayores necesidades de seguridad, reconocimiento
Metas familiares	Éxito del negocio	Crec. y desarrollo de los hijos	Unidad y armonía familiar

Fuente: Sánchez (2010).

Este autor Pampeano, destacó la importancia del equilibrio entre las decisiones personales y las decisiones empresariales, como base del día a día de la empresa familiar. Por su parte, describe que una empresa familiar se diferencia de otras organizaciones, en que la propiedad y el control, está en manos de una asociación de familia y por lo general, quienes ocupan puestos decisivos en la compañía son los miembros del grupo familiar. Esto hace que se conviertan en instituciones emocionales, de modo que el fundador puede verse confundido cuando los valores y los objetivos de la empresa y la familia, muchas veces contradictorios, se solapan. De esta manera surge la necesidad de separar las dimensiones de empresa, familia y propiedad, debido a que la intersección genera conflictos.

Una herramienta de carácter preventiva, con el fin de evitar o especificar los pasos a seguir frente a los conflictos habituales en las empresas familiares es el uso del protocolo familiar. Según el consultor Aimetta (2007) destacó en su informe, que los únicos emprendimientos que triunfan en el largo plazo, son los que se comprometen a armonizar mediante pautas específicas las diferencias y amenazas que puedan surgir en el futuro. Además, sostuvo que el protocolo familiar es un documento abierto sobre el que la familia va actualizando y adaptándolo a las necesidades de cada momento, estableciendo entre los miembros de la familia una cultura diferente, de diálogo y entendimiento como base para prevenir conflictos del presente y del futuro.

Ahora bien, es importante analizar las estructuras de las empresas controladas por la familia, en su obra literaria Echezárraga (2010) expresa que, en términos de gobierno suelen ser más complejas que otros tipos de empresas. La realidad demuestra, que muchas veces priman los compromisos familiares por sobre las exigencias del mercado y de la actividad propia de la organización. Un gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos que direccionan y controlan las compañías. Se ocupa de las relaciones de los distintos interesados dentro de la compañía, como son la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas mayoritarios, los minoritarios y demás partes. Deben existir una clara definición de los roles, deberes, derechos y expectativas de cada órgano que constituye la empresa.

Los órganos de gobierno corporativo más importantes en las empresas familiares, son la asamblea familiar y el consejo de familia. El primero, es el que aglutina a todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa y sean o no propietarios. La principal función de este órgano es de carácter informativo y no decisorio. En cambio, el consejo de familia es un órgano de carácter decisorio en cuyo seno se plantean y discuten los problemas, estrategias y proyectos de la familia empresaria (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016).

Continuando con el debido análisis de empresa familiar, existe una coincidencia unánime de los expertos y diferentes autores al señalar que el principal inconveniente de las empresas familiares, radica en la dificultad de mantener la continuidad a lo largo de distintas generaciones.

Según el Instituto de Empresas Familiares y Economía Sostenible (2017) determinó que el 40% de las Pymes familiares tienen problemas de rentabilidad, un 71% requiere mejoras en la Organización y un 41% no tiene planificación en estrategia

empresarial. Si a esta falta de profesionalización se le suman los problemas vinculares, pocas sobreviven.

Martínez (2014) sostiene que, las empresas familiares se enfrentan a cinco retos esenciales: garantizar su continuidad generacional, incrementar su dimensión, profesionalizarse, invertir en tecnología e innovación y emprender procesos de internacionalización. Asimismo, los resultados de su trabajo demuestran que existen otras cuestiones que afectan negativamente la continuidad de estas organizaciones:

- Estructura empresarial poco eficiente. Hace referencia al inicio del negocio, donde se generan estructuras poco eficientes.
- Escaso nivel de institucionalización. Por un lado, se refiere a la inexistencia de órganos de gobierno. Por otra parte, la falta de protocolo familiar.
- Falta de profesionalización en la gestión. Falta de contratación de profesionales externos expertos en su función y ajenos a la familia. Muchas veces los puestos directivos son ocupados por miembros de la familia por el mero hecho de serlo.
- Conflictos familiares. Es el caso del relevo generacional, los diferentes intereses entre accionistas activos y pasivos y las rivalidades por el liderazgo.
- Ausencia de innovaciones. Se siguen líneas estratégicas del pasado y poca flexibilidad a los cambios, realizando prácticas obsoletas.
- Problemas de comunicación. Es fundamental alcanzar un buen nivel de comunicación y confianza entre sus miembros.
- Problemas de gestión. Aborda la mejora de la competitividad, e internacionalización.
- Inexistencia de órgano de debate. Órganos que brinde información, resuelvan los conflictos y tomen decisiones.

- Problema de la sucesión. Gestionar adecuadamente el proceso de sucesión no garantiza la supervivencia de la empresa familiar, pero si puede evitar la desaparición de esta ante el retiro de su líder.

Por lo anteriormente mencionado, Martínez (2014) propone como esencial conseguir una adecuación entre el ciclo vital de la empresa y la gestión óptima en cada ciclo. Es necesario a medida que pasa el tiempo, modificar el modo y los puntos claves de gestión, adaptándolo a un modelo más actualizado, que acompañe la evolución y transformación de las relaciones familiares.

Además, hace hincapié en recurrir a la financiación externa para potenciar el crecimiento evitando la autofinanciación. Resalta que los empresarios familiares la evitan aduciendo a la sensación de pérdida de control.

En una nota periodística del suplemento PYME de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (2015) se destaca a la empresa Imperial Cord, una PYME familiar oriunda de Gualaguaychú, donde Daniel Bornico, hijo del fundador, comenta que la organización en su segunda generación, gracias al proceso de reestructuración que implementaron, logró mejorar su gestión permitiéndoles prosperar y desarrollarse. Fundamenta que los resultados de tal progresión, se debieron a la decisión familiar de incorporar un gerente general especializado, sumaron jóvenes profesionales, establecieron organigramas con las funciones por sector y la sistematización de actividades. La profesionalización permitió a la firma mayor crecimiento y expansión liderando el mercado de fabricación y comercialización de neumáticos para bicicletas.

Pavón (2020) consejero de empresa familiar, puntualiza que profesionalizar la empresa familiar es dejar de lado los procesos primitivos, intuitivos y básicos de dirección personalista, por un modelo de toma de decisiones y gestión de la organización, basados

en criterios económicos y empresariales que puedan conjugarse con la familia. Además, en sus estudios de investigación reflejó que los procesos de profesionalización son complicados debido a las barreras que se establecen, por las diferencias de formación entre los familiares y los profesionales. Asimismo, señaló que el tipo de acciones que deben llevarse a cabo, deben basarse en el uso de análisis lógico y racional con indicadores económicos. Y por último sus resultados mostraron que los directivos familiares tienen estilo propio del poder de propietario, que junto al carisma perfilan como una forma de actuar muy personal. También sostiene que profesionalizar no es solo incorporar profesionales externos competentes, sino que se trata de una actitud mental y de actuaciones consecuentes de los propietarios, orientadas a una toma de decisiones ordenadas sin alterar la estrategia, mas allá de cualquier interés particular. Al mismo tiempo señala que profesionalizar debe ser un acto voluntario. La familia debe comprender cuáles son las ventajas de hacerlo, cuál es el esfuerzo que requiere su implementación y que a largo plazo les permitirá continuidad y crecimiento.

Martínez (2014) propone que se debería comenzar por la profesionalización de los miembros de la familia que se incorporen a la empresa; de este modo en la siguiente generación se podría mantener, como mínimo, a un miembro de la familia en las funciones directivas y la empresa pueda continuar siendo familiar. En los estudios realizados por este autor, enfocando la problemática de la sucesión, se registró que 77,02% de los encuestados están de acuerdo en que tener prevista la sucesión influye positivamente en el funcionamiento de la empresa a pesar de que la mayoría de éstos no tiene prevista la sucesión; el 18,39% de los encuestados se muestran indiferentes a esta idea y tan solo el 4,6% no están de acuerdo con esta afirmación.

La razón principal de profesionalizar una empresa familiar es la necesidad de mantener su capacidad competitiva. Cuando la empresa crece y la familia madura la complejidad del sistema se incrementa y surge la necesidad de ordenar su estructura. El crecimiento de la empresa exige mayor capacidad de gestión y consecuentemente de los especialistas necesarios (Pavón, 2020). De esta razón principal surgen otras secundarias:

- Incorporar en la dirección de la gestión empresarial o departamental, profesionales no familiares que complementen las competencias de los miembros de la familia empresaria.
- Desarrollar estructuras de gobierno y gestión sólidas, para atender las necesidades de los integrantes que interactúan tanto en el ámbito de la familia como en el de la empresa.
- Cambio de estilo de gestión, de personalista a colegiado.
- Cuando el líder busque un sustituto y no lo tenga en su familia, incorporar a un profesional.

Analizando los datos suministrados por el Ministerio de Producción y Consumo de la Nación (2018), se observa que el índice de mortalidad de estas organizaciones en Argentina es elevado. En 2016 cerraron 69.325 empresas y 72.950 en 2017 (Urien, 2018). Por este motivo, es necesario conocer cuáles son las herramientas estratégicas que permitan el fortalecimiento de las empresas, en favor a la prolongación de las mismas en manos de las futuras generaciones. En primera instancia hablar del plan estratégico.

Retomando al reto de integrar la familia y la empresa, es necesario considerar al plan estratégico, proceso mediante el cual quienes toman decisiones procesan y analizan información, evaluando el presente y su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el largo plazo. Para un crecimiento

futuro, se definen elementos claves como la visión, qué se quiere, la unión familiar y la participación de los miembros en las actividades de la empresa. Asimismo, la definición de programas concretos que permitan alcanzar objetivos estratégicos de la empresa y la familia (Acosta & Pérez, 2010).

De acuerdo a los desafíos propuestos en el plan estratégico es necesario poseer herramientas de gestión operativa. La importancia radica en que posibilita una mejor estructura organizativa tanto para la familia como para quienes trabajan en la empresa. Se logra mejoras en cuanto a roles, eficacia y eficiencia, operaciones y además reducir los conflictos. Se identifica en la tabla 3 los pilares de gestión que conducen a las empresas al crecimiento.

Tabla 3: *Herramientas de gestión operativa.*

Organigrama	instrumento que permite distribuir los puestos que comprenden la organización en función de la jerarquía y de las áreas de competencia. Representación gráfica que permite enseñar la visión general e integral de la empresa (Carrasco, 2009).
Descripción de puestos	herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa. Descripción sistematizada de lo hacen el conjunto de trabajadores en la organización (Carrasco, 2009).
Cuadro de mando integral	Herramienta de control, traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, monitoreados a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa (Francés, 2006).
Procedimientos	Secuencia cronológica de acciones o actividades que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).
Gestión por competencias	proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo es garantizar el desempeño en el puesto de trabajo (Redacción, 2015).
Presupuestos	Herramienta de planeamiento y control, proyección cuantitativa formal de los ingresos y egresos de una empresa en un periodo de tiempo determinado, normalmente un año (Álvarez Morales y Lazo Planas, 2017).

Fuente: elaboración propia en base a varios autores.

Estas herramientas forman parte de las buenas prácticas de gestión y los beneficios son palpables para quienes trabajan día a día en la empresa familiar, sean parte de la familia o no. También son importantes para los accionistas, permitiéndoles disponer de mayor confianza, ya que los desempeños son más eficientes y eficaces, a su vez esto se

traduce en mayores rentabilidades. Por último, para la familia empresaria también toma significancia por la previsibilidad de la gestión operativa. Gráficamente estos instrumentos se visualizan en la figura 1.

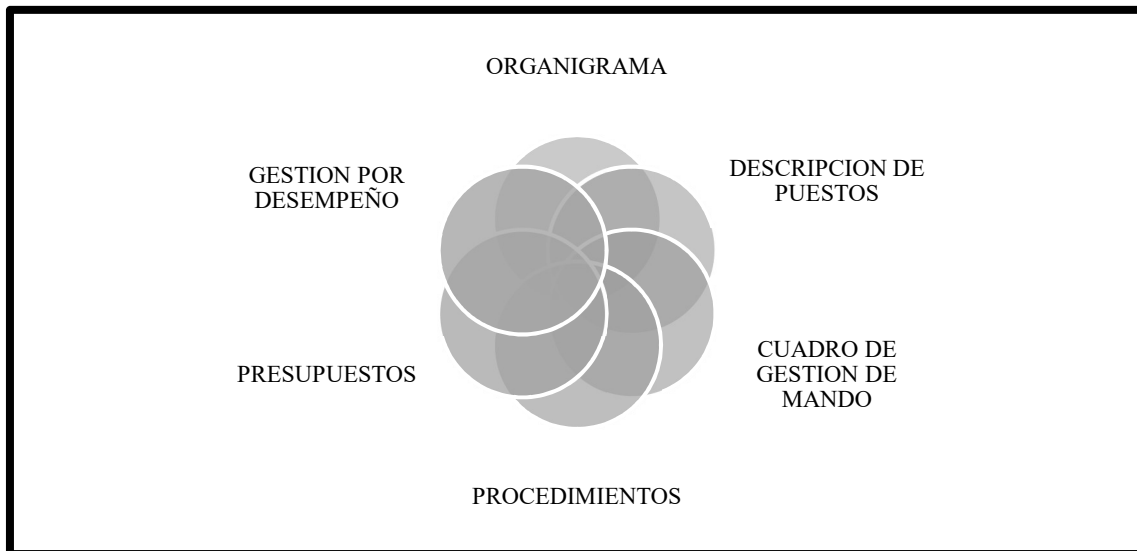


Figura 1. Herramientas de gestión operativa. Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en un escenario de desarrollo y de deseo de continuidad, es imperiosa la necesidad de las practicas mencionadas pero adaptadas al tamaño y al ciclo del negocio.

Por último, luego de analizar los desarrollos teóricos de la profesionalización, cabe destacar cual es el campo laboral de un profesional en ciencias económicas, más específicamente la de un contador público. Según el Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires (2012), el campo profesional es amplio, diversificado, y de significativa importancia en lo que respecta a análisis, planeamiento, organización y control de actividades de la gestión empresarial integral en los ámbitos, administrativo, contable, impositivo, judicial, entre otros. Colabora en políticas, métodos, sistemas, procedimientos y otros medios modernos que facilitan el proceso de información para usuarios externos, pero también internos.

En este proyecto de investigación se busca entender la problemática de las empresas familiares de la ciudad de Santa Rosa, donde la profesionalización puede llegar

a garantizar su continuidad en el largo plazo o la falta de ésta, influye en la muerte prematura. Se plantean como interrogantes: ¿Qué medios usan para la gestión empresarial?, ¿Qué herramientas podrían aplicarse para profesionalizar una empresa familiar?, ¿Cómo está conformada la estructura de la organización?, ¿Cómo puede influir un contador público en la profesionalización?

Resulta importante estudiar la profesionalización ya que, a través de las buenas prácticas de gestión, las empresas familiares pueden lograr un mejor desarrollo y evolución en sus procesos y estructuras, siendo la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso.

A fin de tratar el problema planteado, el objetivo general es desarrollar un prototipo de gestión para las empresas familiares de Santa Rosa, mediante el uso de las herramientas de gestión operativa, para lograr mayor crecimiento y competitividad en el año 2020.

Como objetivos específicos se presentan los siguientes:

- Describir cuales son las debilidades y que conflictos se presentan en las empresas familiares para lograr la continuidad generacional.
- Describir y examinar los modelos de gestión administrativa e inspeccionar los aspectos estructurales de las empresas familiares pampeanas.
- Proponer y analizar los procesos y herramientas de gestión a aplicar que permitan crecer y evolucionar a las empresas familiares pampeanas.
- Indagar como un contador público podría colaborar en los procesos de profesionalización.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta fue de alcance descriptiva, se intentaron representar las características, propiedades y causas de una problemática puntual, en este caso el impacto de la falta de profesionalización en la continuidad de las empresas familiares en Santa Rosa, La Pampa.

En cuanto al enfoque fue cualitativo ya que a través de entrevistas se buscó profundizar sobre la problemática planteada, se analizó bibliografía y legislación pertinente.

Con respecto al diseño del trabajo fue no experimental ya que no hubo manipulación de variables y de tipo trasversal, se recolectaron los datos por cada entrevistado en un único momento del tiempo.

Participantes

La población estuvo conformada por empresas familiares de la ciudad de Santa Rosa La Pampa.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener el listado completo de empresas familiares de la ciudad antes mencionada.

La muestra estuvo conformada solo por cinco casos de empresas familiares, debido a la naturaleza del tipo de investigación.

Previo a la entrevista, se instó a cada colaborador a la lectura del consentimiento informado (Anexo I).

Instrumentos

Para la obtención de los entes entrevistados, se contactó a la cámara de comercio de la ciudad de Santa Rosa y al gremio de Centro Empleados de Comercio para intentar

conseguir los contactos de los titulares de los mismos. Debido a que no se pudo tener acceso a la cantidad de empresas muertas que se necesitaba, se completó la investigación con empresas existentes con no más de diez años de antigüedad. Para este caso se profundizó si la problemática planteada era un factor influyente en la continuidad o en la muerte prematura de las empresas familiares.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos y dos tipos de entrevistas para recopilar la información, una dirigida a empresas familiares muertas (Anexo II) y otra dirigida a organizaciones vivas (Anexo III). Las entrevistas cuentan con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructuradas, fueron elaboradas con anterioridad. El intercambio fue registrado mediante grabación telefónica, debido a la limitación de circulación por la aplicación del aislamiento obligatorio social y preventivo, posteriormente, las conversaciones fueron transcriptas.

Análisis de datos

En el inicio de la práctica de análisis se tomó contacto con el material, mediante la descripción y ordenación de información, preparando el camino para el posterior análisis interpretativo. Las entrevistas realizadas se transcribieron en su totalidad para luego recopilar los datos y su posterior análisis de contenido.

Se mostró una breve descripción histórica de cada empresa a modo de contextualizar la investigación.

La segunda práctica de análisis se centró en la interpretación del material, se comparó la información obtenida en cada caso, observando si responden a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos.

Finalmente se obtuvo las conclusiones de la investigación, por cada empresa familiar se realizó un diagnóstico, donde se identificó las dificultades y debilidades para

lograr la continuidad generacional y conjuntamente se analizó cómo están conformadas estructuralmente. Se examinó los modelos de gestión administrativa utilizados. Esto permitió obtener un diagnóstico individual donde se identificó la dificultad que tienen para pasar a la segunda generación y como afecta la falta de profesionalización.

Resultados

A continuación, se describen los participantes que formaron parte del estudio realizado, el universo estuvo conformado por cinco empresas familiares pampeanas, de las cuales tres están en actividad, mientras las otras dos dejaron de existir.

- Empresa familiar 1: Venta de maderas y muebles, S.A., fundada 2010, 12 miembros familiares, transita 1ª generación.
- Empresa familiar 2: Servicios inmobiliarios, S.R.L, fundada 2009, 6 miembros familiares, transita 1ª generación.
- Empresa familiar 3: Hotelería, restaurante, expendedor de combustibles, S.R.L., fundada 2001, 4 miembros familiares, transita 2ª generación.
- Empresa familiar 4: Exhibidores cinematográficos, S.R.L., fundada 2015, 4 miembros familiares, 1ª generación, empresa muerta.
- Empresa familiar 5: Venta de grandes rodados, S.A., fundada 2014, 4 miembros familiares, 1ª generación, empresa muerta.

En lo que respecta a los resultados de esta investigación, la mayor parte de las empresas familiares pampeanas se encuentran en la primera generación. Seguidamente se expondrán en líneas generales los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas.

Principales conflictos y debilidades de las empresas familiares pampeanas

A continuación, se exponen las diferentes tensiones o causantes de los conflictos que existen en las empresas familiares vivas y los que sufrieron las empresas muertas. La mayoría coinciden en que la propia familia empresaria es la que genera motivos de enfrentamientos, representando esto, debilitamientos en la misma.

Tabla 4: *Conflictos que afrontan las empresas familiares pampeanas.*

Tipología de conflicto	Opiniones
Comportamientos cruzados	Cometen el error de mezclar los problemas personales de la familia con la empresa.
Comunicación deficiente	Exceso de comunicación informal, malos entendidos, intereses contrapuestos.
Resistencia del líder	Rigidez y poca disposición a las ideas renovadoras. Inflexibilidad.
Delegación de funciones	Las personas admiten que no se delegan los trabajos, el poder, ni el mando a sus subordinados.
Inexistencia de criterios para ingreso de familiares	Falta de criterio para la incorporación de miembros que forman parte de la familia, lo identifican como un problema.
Confusión de los patrimonios	Mala gestión de los recursos de la empresa en la familia y viceversa. Ejemplos: usar fondos de la empresa para gastos personales de los directivos y el uso de los rodados de la empresa para uso particular.
Posición preferente	Las preferencias que ocupan los miembros de la familia sobre otros empleados ajenos a ella, forman un papel fundamental en la aparición de enfrentamientos. Exceso de permitidos.
Remuneraciones inadecuadas	A la hora de compensar el trabajo de los familiares en la empresa.
Formación de subgrupos	Agrupaciones por afinidad familiar, que llevan a enfrentamientos internos.

Fuente: elaboración propia.

En líneas generales, en cuanto a las debilidades que se presentan en las empresas vivas y que también formaron parte de las empresas que desaparecieron, se pueden apreciar en la siguiente tabla los resultados obtenidos:

Tabla 5: *Principales debilidades en las empresas familiares.*

Empresas vivas	Empresas muertas
Boicot a la planificación.	Estrategias del pasado.
Exceso de confianza.	Sobrevaluación de la propia experiencia y resistencia a la incorporación de especialistas.
Las decisiones se toman en ámbitos informales y muchas veces por intuición.	Superposición de roles empresariales y familiares.
Existencia de nepotismo.	Liderazgos demasiados largos.
Falta de compromiso y desinterés de los integrantes.	Falta de innovación de productos.
Fuerte centralización en la toma de decisiones.	Temor al endeudamiento y la desfinanciación.
Rigidez en los cargos laborales dificultando la movilidad interna.	Niveles formativos escasos.

Fuente: elaboración propia.

Modelos de gestión y aspectos estructurales de las empresas familiares pampeanas.

Los resultados obtenidos en cuanto a los modelos de gestión fueron bastantes acotados, solo el 20% de los entrevistados lleva adelante un modelo de gestión, que a través de la retroalimentación permite corregir los errores y deficiencias. La mayoría, no lleva una guía en la cual pueda realizar el monitoreo general de los procesos. Todos partieron de una idea, dedicaron todos sus esfuerzos al emprendimiento, lograron crecer y se fueron adaptando con el paso del tiempo a las necesidades que iban surgiendo. También se profundizó sobre las estructuras que tienen las empresas familiares y los resultados arrojados fueron descriptos en la siguiente tabla:

Tabla 6: *Componentes de las estructuras en las empresas familiares.*

Componentes	Desarrollo
Órganos de gobierno.	Ahora bien, es importante destacar que los entrevistados confiesan que existe mucha informalidad y centralización en lo que respecta a la forma de gobierno corporativo, la mayoría de las empresas familiares pampeanas no cuenta con un órgano que dirija las estrategias y los proyectos de la familia empresaria. La realidad en términos generales, es que quienes desempeñan estos roles son padre e hijo en algunos casos o el matrimonio, esposa-marido, en otros casos. En todos los casos examinados, los puestos directivos son ocupados por los dueños. Ante la pregunta de crear una junta directiva vista como un mecanismo de relevancia para control y monitoreo, el 66% dice no haberlo pensado. Se observó el mismo resultado en las empresas muertas.
Plan estratégico	En cuanto al plan estratégico con miras al largo plazo y a la continuidad, se pudo evidenciar que estas empresas familiares entrevistadas en su mayoría no cuentan con una planificación mayor a un año, sino que poseen proyecciones más bien anuales de corto plazo. Por su parte las empresas muertas solo el 50% pensaba en la gestión de largo plazo.
Organigramas	En relación al uso de organigramas en las sociedades familiares pampeanas un alto porcentaje lo considera necesario, pero solo el 50% lo tienen diseñado. Justifican que les ayuda a organizarse determinando divisiones por áreas y les asignan gerentes o responsables, diferenciándolos en el grado de autoridad que les otorgan. Quienes hacen uso declaran haber acudido a un profesional que les ayudo en cuanto al diseño, y luego de haberlo implementado los resultados son muy positivos porque les permitió una mejora en la coordinación. Asimismo, las empresas muertas no lo consideraron porque en la mayoría expresó que el máximo directivo o creador de la empresa, gestionaba de manera informal toda la estructura organizativa de la empresa familiar.
Roles y tareas	Un 66% de las entidades, por medio de la descripción de puestos, destacan que lo usan como medio que les permite conocer qué tareas deben realizar cada uno de los integrantes miembros de la compañía y, asimismo, trabajan haciendo hincapié en los roles asignados, con el principal objetivo de mejorar el control. Por otro lado, las empresas que cerraron sus puertas, solo el 50% tenía bien definido los roles y las prácticas laborales.
Evaluación de desempeño	Continuando con los resultados que hacen a la estructura de una empresa familiar, se consultó sobre el control y la evaluación de talento humano, para la mayoría lo

	consideran importante pero no hacen uso de herramientas tales como índices u indicadores, generadores de reportes. Si ponen énfasis en los resultados obtenidos, éste es el medio para apreciar la práctica de los empleados. Algo muy similar era considerado en las empresas muertas compartiendo las mismas opiniones antes mencionadas sobre valoración de desempeños.
Presupuesto	En lo referido al plan de ingresos y egresos, comentan que hacen uso de presupuestos, ya que les ayuda en la planificación económica-financiera. Un bajo porcentaje aduce que se basa en la experiencia del líder para dicha proyección. Además, se preguntó sobre si analizaban endeudarse para invertir y solo el 50% piensa que es una fuente de crecimiento, mientras la otra mitad lo considera muy riesgoso y les representa cierto temor.
Innovación	Debido a que nos encontramos dentro de un mundo globalizado y frente a las diferentes necesidades del ser humano, se preguntó acerca de si consideraban nuevos productos e innovación, ya sea para la adaptación a los cambios como para diferenciarse de la competencia. El resultado indica que el 66 % de las empresas familiares decidió incorporar nuevos bienes o servicios en los últimos 2 años.
Nuevos ingresos de personal	Se consultó sobre los nuevos ingresos tanto de familiares como personal ajeno al grupo, un 66% declara hacerlo de manera tradicional, lanzan la búsqueda, se basan en referencias de trabajos anteriores, los directivos realizan las entrevistas, y son quienes toman la decisión final. Asimismo, un 33% busca la ayuda de profesionales en recursos humanos y psicólogos.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, en la entrevista se profundizó sobre la participación de la familia en la empresa y en general los resultados se pueden observar en la tabla siguiente.

Tabla 7: Resultados basado en la familia en la empresa.

Puntos clave	Resultados
Propiedad	En el 80% de las empresas familiares pampeanas no hay ningún socio o accionista que no pertenezca al grupo familiar, es decir, el grupo familiar controla el 100% de la propiedad. En el 20% de estos negocios hay dos familias propietarias.
Cargos	En todos los casos analizados, los familiares ocupan puestos de la alta gerencia.
Asamblea familiar	En Santa Rosa, sólo el 20% de las empresas familiares disponen de esta institución, a pesar de que más del 80% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo en que se trata de un órgano útil.
Resolución de conflictos internos y de familia	La mayoría coincide en que se reúnen los miembros de la familia que forman parte de la sociedad y analizan y discuten las diferentes problemáticas siempre con el ánimo de conseguir la mejor solución.
Protocolo	A pesar de la importancia del protocolo, la mayoría de las sociedades familiares vivas, no dispone de él. A su vez el 33% afirma no disponer por considerarlo innecesario, dato que contrasta con las opiniones que manifiestan los informantes respecto a la influencia positiva que tal documento ejerce en el funcionamiento de la empresa. Hay que resaltar que la mitad de las empresas muertas confiesa no saber que es el protocolo familiar.

La sucesión y el traspaso generacional	El 66% se muestra desinteresado en el tema, confiesan no tenerlo previsto.
Formación y capacitación	Es reseñable que ningún entrevistado manifieste su total desacuerdo con la formación de la que disponen los familiares que trabajan en la empresa. Todos se mostraron muy interesados en la formación y capacitación para conseguir un mejor ajuste entre la persona y el puesto.

Fuente: elaboración propia.

Procesos y herramientas de gestión como vías de crecimiento.

Analizando los datos suministrados por las entrevistas, se observa que la mayoría desconoce de un conjunto de instrumentos y plantean la necesidad de conocer cuáles son las herramientas, que permitan el fortalecimiento de las empresas, en favor a la prolongación de las mismas en manos de las futuras generaciones. En la ida y vuelta de preguntas y respuestas se dialogó sobre los siguientes instrumentos o vías de mejoras: implementación de un plan estratégico, revisión completa de procesos, implementación de software de gestión, reportes económicos-financieros, monitoreo de personal, capacitaciones, innovación de procesos y de productos, reprogramar las tareas y revisar las funciones, incorporar profesionales que ayuden a robustecer estructuras y procesos.

Intervención de un contador público en los procesos de empresas familiares.

Los responsables de las empresas familiares expresan que desean mantener su independencia y autonomía en la empresa. Asimismo, reconocen que la participación de un profesional puede ser fundamental para el funcionamiento de la empresa familiar. Es unificada la opinión sobre el contador, consideran que se centran en lo operativo, liquida los impuestos, lleva la contabilidad y no colabora en los procesos de profesionalización. Todos exponen la necesidad de asesoría por parte de un profesional que los ayude a llevar adelante la gestión organizacional y administrativa, mediante un sistema de gestión contable, reportes por periodos más acotados que permitan un mejor control. Además,

una revisión de procesos y auditorías. Consideran que el contador debería estar especializado en recursos humanos y en empresas familiares, para de esta manera, poder abordar a las problemáticas que se les presentan en el día a día. La experiencia de un profesional puede ser vital incorporando nuevas planillas de cálculos, la mayoría cree que aun usan métodos obsoletos y a través de nuevas herramientas con la supervisión y la mirada de un agente externo, podrían ser muy productivo con respecto a lo que hoy manejan. Además, la elaboración de informes objetivos, pertinentes, en tiempo y forma, que permitan potenciar la toma de decisiones.

Discusión

En esta investigación el objetivo principal es puntualizar la trascendencia del desarrollo de un prototipo de gestión para las empresas familiares de Santa Rosa. Frente a la dificultad de lograr el traspaso generacional, que enfrentan estas organizaciones, es importante destacar que esta herramienta puede contribuir a resolver dicha problemática. Además, sirve como guía para las buenas prácticas de gestión, que conducen a mejorar los procesos de la administración, siendo fundamental el uso de los instrumentos estratégicos y operativos. Cabe resaltar que la implementación de este prototipo es útil para lograr mejoras de desarrollo y obtener mayor competitividad, permitiendo de esta manera alcanzar el crecimiento deseado en las empresas familiares. Este trabajo puede distinguirse por ser un aporte pionero para el desarrollo económico de la región. El presente estudio permite reflejar un diagnóstico ajustado de las empresas familiares, detectando las amenazas y riesgos a través de diferentes análisis, señalando cuales son los aspectos más relevantes sobre los que incidir, para intentar evitar la desaparición de dichas empresas. No caben dudas acerca de la importancia de este tipo de organizaciones y su impacto en la economía tanto a nivel macro como microeconómico.

En cuanto al estudio e investigación del primer objetivo específico planteado, acerca de descubrir cuáles son las debilidades y los conflictos que se presentan en las empresas familiares de Santa Rosa, se verifica que en el día a día, se generan algunas tensiones entre los integrantes de este tipo de organizaciones, a causa de la superposición de roles empresariales y familiares, donde las decisiones se toman en ámbitos informales y son fuentes generadoras de conflictos. Asimismo, el exceso de confianza, la falta de compromiso y el desinterés, también generan enfrenamientos entre los miembros. Estos resultados son compartidos por Sánchez (2010) al hacer referencia de que se trata de

organizaciones donde la propiedad y el control, están en manos de una asociación de familia, y esto hace que se conviertan en instituciones emocionales. De modo que muchas veces los valores y los objetivos de las empresas, pueden confundirse y ser contradictorios, y por lo tanto solaparse y generar conflictos. Por su parte Monsó (2013), afirma que, si los roles de parentescos y laborales se encuentran bien diferenciados y respetados, hay más posibilidades entre los miembros de vivir armónicamente.

Continuando con las observaciones fruto de la investigación realizada, otra tipología de conflicto es el comportamiento cruzado, haciendo referencia a que los miembros cometen el error de mezclar los problemas personales de la familia con la empresa, como así también la resistencia del líder y la falta de delegación de funciones. Entre la rigidez y la inflexibilidad del fundador, hacen que estas organizaciones se debiliten a causa de enfrentamientos internos. A todo esto, se le suman los problemas de comunicación, a pesar de compartir muchas horas entre el trabajo y el hogar, de los miembros del grupo familiar. Es posible relacionar estas aseveraciones con las publicaciones de Martínez (2014), quien señala que hay cuestiones que afectan de manera negativa a la continuidad de las empresas familiares, como el conservadurismo del líder y la confusión entre cultura e intereses de la familia. A su vez, resalta que es necesario alcanzar un nivel adecuado de entendimiento y confianza entre los actores de la empresa familiar, mediante el establecimiento de una dinámica adecuada de comunicación para evitar graves problemas.

De lo anteriormente descrito, cabe mencionar que, para el caso de las empresas muertas, las estrategias del pasado, los liderazgos demasiado extensos y la falta de innovación, han sido fruto de su desaparición. Esto es reflejado en los estudios realizados por Martínez (2014), donde asevera que, la existencia de una determinada línea

estratégica en el pasado y la ausencia de flexibilidad, pueden convertirse en inconvenientes si se realizan prácticas obsoletas, se produce resistencia a las innovaciones y la empresa se encuentra escasamente profesionalizada.

Como segundo objetivo de esta investigación, se trata de identificar los modelos de gestión administrativa, utilizados por las empresas familiares de Santa Rosa, como así también sus aspectos estructurales, y se observa que es bajo el porcentaje de empresas que llevan a cabo un modelo definido de gestión. Describiendo lo observado en los resultados del presente estudio, en lo que respecta a los componentes de las estructuras de las empresas familiares, es importante resaltar que varias de estas no poseen un órgano de gobierno y en la mayoría de los casos, los cargos directivos son ejercidos por los dueños, lo que genera una centralización en las formas de gobierno. Existe demasiada informalidad y es evidente la falta de direccionamiento en las estrategias y en los proyectos, como así también en el debido proceso de control y retroalimentación. En el estudio realizado por Echezárraga (2010), pone en evidencia la necesidad de establecer órganos de gobierno para poder direccionar y controlar las estructuras y los procesos de estas organizaciones familiares. Al mismo tiempo sostiene que deben definirse claramente los roles, derechos y expectativas de cada órgano existente en la estructura organizacional. Todo esto puede entenderse y traducirse en que estas organizaciones se encuentran frente a un escaso nivel de institucionalización, teniendo serias implicancias y afectando en el largo plazo, a la continuidad de este tipo de empresas. Lo anteriormente descrito se corresponde con lo planteado por Martínez (2014), quien se refiere a las cuestiones que afectan negativamente a la continuidad de estas organizaciones refiriéndose a la inexistencia de órganos de gobierno y las estructuras empresariales poco eficientes. Además, puede decirse que estos resultados van en línea con lo que destacan

Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016), al hacer referencia a la importancia de establecer órganos de gobierno corporativos, por un lado, la denominada asamblea familiar, donde se presenta como un órgano de carácter informativo, aglutinando a todos los miembros de la familia. Por otra parte, el consejo de familia, siendo este de carácter decisorio en cuyo seno se discuten estrategias, proyectos y dificultades.

Ahora bien, profundizando en otros componentes estructurales, los resultados indican que las empresas familiares de Santa Rosa tanto vivas como muertas, en lo que respecta al planeamiento estratégico, poseen un pensamiento cortoplacista, donde quienes toman decisiones, analizan, evalúan, procesan información del presente en periodos más bien breves, ya sean trimestrales o semestrales. Esto no es congruente con lo que afirman Acosta y Pérez (2010), donde aseguran que, para lograr alcanzar un crecimiento en la gestión administrativa, se deben definir programas concretos, integrar la familia y la empresa y considerar planes estratégicos con direccionamiento de largo plazo, teniendo como principal finalidad la evolución y el desarrollo. Los antecedentes de los estudios del Instituto de Empresas Familiares y Economía Sostenible (2017), demuestran tener resultados en común con esta investigación, ya que el 41% de la Pymes familiares estudiadas por ellos, no tiene planificación en estrategia empresarial.

El organigrama es otro componente analizado y los resultados confirman lo esperado sobre el uso en las empresas pampeanas. Esta herramienta es considerada muy importante para los propietarios, debido a que les ayuda con la organización y el orden en la gestión empresarial, permitiéndoles identificar las áreas funcionales, los puestos de trabajo, los niveles jerárquicos, la dotación de recursos y los canales formales de comunicación. Pueden relacionarse estos resultados con lo que expresa Carrasco (2009), destacando que las empresas que emplean organigramas en su administración, les permite

tener una visión integral de la empresa. A su vez, es importante resaltar que los empresarios pampeanos hacen hincapié en definir claramente, cuáles son los roles y tareas que se llevan a cabo dentro de la organización, ya que tener una herramienta metodológica como la descripción de puestos, ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa. Esto va en línea con lo que afirma Carrasco (2009), quien expone en sus estudios, que el uso de roles y tareas, permite conocer que actividades desarrollan cada integrante miembro de la empresa. Por su parte Koontz et al. (2012), consideran que los procedimientos deben seguirse en un orden establecido.

Continuando con esta línea de interpretación, otro componente es la evaluación de desempeño del talento humano, pero las empresas familiares de Santa Rosa no hacen uso de índices de medición, sino que ponen énfasis en la evaluación de resultado logrado. Esto no se corresponde con los frutos de otros trabajos de investigación, como es el caso de Redacción (2015), donde se demuestra la importancia de la gestión por competencias, poniendo énfasis en el uso de un proceso que permita medir y cuantificar objetivamente los puestos de trabajo.

Otro componente estudiado es el presupuesto, las empresas familiares de Santa Rosa revelan trabajar con presupuestos financieros y confirman lo esperado, aducen a que representa una herramienta útil para la planificación económica-financiera, con lo cual se adecúa con lo planteado por Álvarez Morales & Lazo Planas (2017), quienes sostienen que toda empresa debe tener una proyección cuantitativa de los ingresos y egresos como soporte de la planeación financiera. Asimismo, en lo que refiere a las inversiones como fuente de crecimiento por parte de las empresas pampeanas, manifiestan resistencia a recurrir a la financiación externa y ajena para potenciar su crecimiento ya que suelen recurrir a la autofinanciación. La existencia de unas reservas considerables implica, en

muchas ocasiones, un coste de oportunidad elevado en relación a la rentabilidad de los capitales propios. Esta actitud, de igual modo, imposibilita el crecimiento y capitalización de la empresa, así como proyectos de envergadura relacionados con la internacionalización o con inversiones. Estos resultados van en línea con otros estudios, Martínez (2014), confirmando que la razón fundamental aducida por los empresarios familiares para evitar la financiación externa, es la sensación de pérdida de control.

Considerando otro componente importante como la innovación, vista como una de las dimensiones clásicas del espíritu emprendedor y el lanzamiento de nuevos productos o servicios como un indicador de la misma, se afirma que la mayoría de las empresas familiares pampeanas, se encuentran inmersas en una dinámica de innovación y adaptación continua a las necesidades del mercado. Los resultados de este trabajo acompañan a los de Martínez (2014), ya que en sus estudios se manifiestan relevantes características, posicionando al carácter emprendedor no sólo de los fundadores sino también de los sucesores y generaciones posteriores, las empresas familiares son referentes de flexibilidad y capacidad innovadora de adaptación.

En el presente estudio, si bien la temática central está focalizada en la gestión empresarial, también es importante profundizar sobre el desafío que enfrentan este tipo de organizaciones, gestionar la familia empresaria. Y es por eso que los resultados revelan notables características con respecto a la propiedad, los cargos, los conflictos, el protocolo familiar, la sucesión y la formación de los miembros. Tanto la empresa como la familia son órganos dinámicos y cambiantes, dichas evoluciones suceden como parte del día a día de la vida familiar y empresarial. Lo significativo es gestionar el desarrollo de las mismas manteniendo un equilibrio entre ambas, para lograr un buen funcionamiento conjunto. Los datos revelan que la propiedad se encuentra en manos del grupo familiar

sin la participación de socios externos, además los cargos directivos los ocupan los propietarios. Por su parte la solución a los conflictos, llega de las reuniones del grupo familiar siempre con el ánimo de resolverlos. Estos resultados podrían corresponderse con Rueda Galvis (2011), ya que en sus estudios señala que visionar la empresa familiar como un negocio en donde la relación empresa-familia queda en segundo plano, es la mejor estrategia de éxito para lograr la profesionalización y alcanzar los frutos deseados.

Es importante destacar que para el caso de las empresas vivas existe un muy bajo porcentaje de uso del protocolo familiar, mientras que en las empresas muertas un 50% desconocía de dicha herramienta. Gran parte de los fracasos en la gestión de las empresas familiares se deben a los conflictos y discrepancias familiares, es posible que esto sea un claro motivo de la desaparición de las empresas pampeanas muertas, y aquí radica la importancia de la falta de uso del documento que regula los conflictos. Estos resultados confirman lo esperado y no se corresponden con lo que afirma Aimetta (2007), quien sostiene que los emprendimientos que triunfan a largo plazo son los que se plantean las pautas básicas para armonizar las necesidades y diferencias de criterio entre los miembros de la familia.

Una de las principales causas de muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales, la sucesión, es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares, constituyendo un proceso complejo, que casi siempre se presenta como si fuera una crisis que hay que superar. Según los resultados de la investigación realizada, las empresas familiares pampeanas se muestran con desinterés y confiesan no tenerlo previsto. Estos resultados se asemejan a los estudios de Martínez (2014) en que la mayoría de los encuestados no tiene prevista la sucesión.

En cuanto al estudio e investigación del tercer objetivo específico planteado, acerca de analizar los procesos y herramientas de gestión que pueden implementar las empresas familiares con el objetivo de lograr el crecimiento deseado, se verifica que las mismas se encuentran con la necesidad imperiosa de conocer cuáles son e implementarlas. Esto se coincide con los estudios realizados por el Instituto de Empresas Familiares y Economía Sostenible (2017), donde el 71% de las empresas analizadas requieren mejoras en la organización, producto de la falta de rentabilidad y la deficiente planificación estratégica.

Según el estudio realizado, se detecta que las empresas pampeanas son muy jóvenes y se encuentran en la etapa de crecimiento. A su vez, las empresas analizadas que ya murieron, se encontraban también en la primera generación. Al crecer y madurar las empresas se encuentran con la complejidad de ordenar su estructura. Esto se relaciona con los estudios del consultor de empresas familiares Pavón (2020), quien sostiene entre sus resultados que las empresas familiares al crecer exigen mayor capacidad de gestión y consecuentemente de especialistas necesarios. De este modo surge la necesidad de profesionalización. También la investigación sobre las empresas familiares de Santa Rosa revela que mantienen un estilo de gestión personalista, en cuanto al análisis de datos económicos no presentan experiencias de uso de indicadores, y la mayoría de los fundadores actúan con ciertas improvisaciones y poco organizados. Todo esto coincide con los estudios de Pavón (2020), donde señala que los aspectos necesarios para los procesos de profesionalización que observa, son las diferencias de formación entre la familia y los profesionales, las decisiones están basadas en análisis pormenorizados, y los directivos familiares tienen estilo propio del poder del propietario que junto al carisma de ellos se perfilan con una forma de actuar muy personal. Por todo lo comentado, la

profesionalización es un proceso evolutivo por el que debe pasar toda la empresa familiar que pretenda consolidar su capacidad competitiva.

Con respecto a las vías de mejoras y en pos de la continuidad, los empresarios consultados se expresan interesados y mencionan como fuente necesaria incorporar profesionales que colabore en el proceso de toma de decisiones y ayude a la gestión de la organización basado en criterios económicos y empresariales. Esto puede relacionarse con los resultados implementados por Imperial Cord la empresa entrerriana, según los datos del suplemento PYME de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (2015), esta organización garantiza su continuidad y crecimiento por medio de la reestructuración, mejorando la gestión organizacional, sistematizando las actividades, incorporando en sus organigramas agentes especializados, mediante el ingreso de profesionales permitiéndoles liderar el mercado de fabricación y comercialización. A su vez haciendo uso de herramientas de gestión operativa, se encaminan a un horizonte de largo plazo.

Un cuarto objetivo específico trata de la intervención de un contador en los procesos de profesionalización, los resultados demuestran que varios de los entrevistados reconocen que la ayuda de un profesional permitiría gestionar mejor la administración de las empresas familiares, pero la mayoría indica que, en la realidad de sus organizaciones, éstos no están cumpliendo el rol de asesor, sino más bien de un agente externo que solo se ocupa de las tareas meramente contable e impositivas. Pero esto no va en línea por lo que testifica el Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires (2012), donde se expresa cual es el verdadero y diversificado campo de acción de un contador público.

Es importante destacar como limitación del presente estudio, el haber trabajado con una muestra de cinco empresas, lo que acota la posibilidad de encontrar relaciones y generalizar de manera significativa a partir de los datos y resultados adquiridos. De esta manera no se pudo asegurar que los resultados demuestren representativamente a toda la población, para este caso las empresas familiares de Santa Rosa.

En términos metodológicos el análisis presentado es restringido, siendo su alcance limitado, ya que por la naturaleza cualitativa del estudio no se pudo medir cuantitativamente algunas variables, solo se trabajó con entrevistas haciendo interpretaciones de las mismas., sin medir relaciones.

Sin embargo, el haber utilizado una pequeña muestra permitió profundizar sobre los temas planteados en cada entrevistado, dedicándole mayor atención y forma personalizada. De esta manera, este estudio aporta información sobre los problemas de las empresas familiares para lograr el traspaso generacional, siendo pionero en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa. Podrá ser fuente de información para futuros investigadores, para continuar con los estudios de la problemática planteada.

Además, otra limitante fue la declaración del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio establecido por parte del poder ejecutivo nacional, lo que llevó a replantear la forma de la entrevista, ya que un primer momento se había pactado la visita a las empresas y era considerada de manera personal, lo que podía generar un ida y vuelta más rico en contenidos debido a las preguntas abiertas. Pero gracias a la tecnología y los medios de comunicación se pudo buscar rápidamente, el medio adecuado para lograr la entrevista. Otra limitación del presente trabajo tiene que ver con la bibliografía utilizada, ya que se estudió solo los contenidos en español, que seguramente pueden contribuir con más aportes o antecedentes de otros países. Asimismo, es importante mencionar como

limitación haber trabajado con una muestra de empresas jóvenes, ya que, a diferencia de empresas más longevas, quienes ya han transitado mayores dificultades y experiencias en el traspaso generacional.

De todo lo anteriormente expuesto se concluye que para lograr la continuidad y que el traspaso generacional sea posible, es necesario trabajar tanto en la gestión empresarial como en la gestión familiar. Una de las grandes falencias de las empresas familiares de Santa Rosa en este 2020, radica en la pobre gestión administrativa desarrollada por sus propietarios, hecho resultante de los escasos niveles de profesionalización que poseen los integrantes de la organización. En este sentido, tender a una gestión equilibrada y eficiente, compromete a la formación profesional de líderes capaces de garantizar procesos de rentabilidad y crecimiento comercial para este tipo de empresas, dentro de un marco coherente con las exigencias establecidas por el actual entorno de la globalización de los mercados. En definitiva, las empresas familiares deben reflexionar lo antes posible sobre la importancia que representa el adoptar procesos de profesionalización para la organización, que debe ser entendido como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la organización hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones. Ninguna herramienta o práctica garantiza la continuidad de la empresa familiar, pero mediante los órganos de gobierno correctos, establecer claramente la planificación estratégica, una acertada planificación de la sucesión, y la debida profesionalización de las funciones esenciales, además de las actividades básicas del negocio, permiten mejorar las posibilidades de supervivencia de las empresas en el

tiempo. Por último, el manejo de los conflictos también es clave para la continuidad, es necesario entonces el uso de un protocolo que ayude a gestionar la familia empresaria.

Por lo expuesto anteriormente, es recomendable hacer una mirada propia de la organización revisando la estructura organizativa, con el fin de descubrir y analizar cuáles son las falencias que se encuentran. Además, implementar el uso de herramientas e instrumentos de gestión empresarial, para fortalecer su administración. Buscar asesoramiento de profesionales como un contador público, que le brinde apoyo a la gestión y le permita obtener mayores ventajas competitivas. Sería conveniente incentivar a las empresas para que tengan prevista la sucesión, ya que, si no se prevé, podría producirse un grave obstáculo para la supervivencia de la empresa. Es recomendable además para este tipo de organizaciones hacer uso del protocolo familiar, ya que es necesario para el manejo de las discrepancias entre los miembros.

En futuras líneas de investigación se propone realizar un estudio cuantitativo, con el fin de poder cuantificar las variables y continuar con el análisis y la problemática planteadas, de manera tal de complementar este trabajo. La investigación sobre la empresa familiar en el país se encuentra en proceso de desarrollo, por ello, muchas líneas de investigación se encuentran completamente inexploradas. Algunas de ellas es comprender las razones para continuar en el negocio familiar, ya que a veces las generaciones siguientes deciden abandonar los proyectos del fundador. Otros temas relevantes pueden ser la influencia del fundador en la cultura organizacional, los estudios sobre la mujer, abordando concretamente la adopción de sus diferentes roles dentro de la empresa familiar, en estos tiempos existe un importante avance en cuestión de género. Otra línea a estudiar puede ser la integración de ejecutivos no familiares para colaborar en la toma de decisiones estratégicas.

Referencias

- Acosta, A., & Pérez, A. C. (2010). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. *CICAG*, 7(2), 81-87.
- Aimetta, J. C. (12 de Mayo de 2007). Reglas claras para la continuidad de un proyecto. Un protocolo para evitar conflictos. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/un-protocolo-para-evitar-conflictos-nid907702/>
- Álvarez Morales, E. L., & Lazo Planas, L. A. (2017). El sistema de costeo por actividades en las pymes con responsabilidad social empresarial. *Cofin Habana*, 11(2), 46-56. Recuperado el 1 de Mayo de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200004
- Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista electrónica CEMCI*, 50.
- Centro de Estudiantes de Ciencias Economicas Universidad de Buenos Aires. (3 de Enero de 2012). *Centro de Estudiantes de Ciencias Economicas Universidad de Buenos Aires*. Obtenido de CECE: <http://www.cece.org/campo-laboral/>
- Confederacion Argentina de la Mediana Empresa. (Julio de 2015). Suplemento PYME. *Imperial Cord, una familia sobre ruedas*, 24. Obtenido de https://redcame.org.ar/c/suplemento_pyme?anio=2015
- Echezárraga, J. M. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.

- Instituto de Empresas Familiares y Economía Sostenible. (2017). *Consultoría y capacitación especializada en empresas familiares*. Obtenido de <http://www.efeso.com.ar/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill Educación.
- Martínez, A. (2014). ¿ Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? (5), 98-132. GeoGraphos. Obtenido de <https://revistes.ua.es/geographos/article/view/2014-v5-por-que-desaparecen-las-empresas-familiares-extremenenas>
- Ministerio de Produccion Presidencia de la Nacion. (2018). *Estadísticas Productivas*. Obtenido de <http://estadisticas.produccion.gob.ar/app/>
- Monsó, L. (Febrero de 2013). Empresas Familiares. Una bomba de tiempo en cuenta regresiva. *Un enfoque Psico-Económico*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2013/01/22/empresas-familiares-una-bomba-de-tiempo-en-cuenta-regresiva-un-enfoque-psico-economico/>
- Pavón , M. (27 de Abril de 2020). "Ayudando a reflexionar a las familias empresarias sobre el futuro". Obtenido de Manuel Pavón: <https://manuelpavon.com/>
- Pérez, P. F., & Lluch, A. (Edits.). (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. Bilbao: Fundacion BBVA.
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Escuela de Adminisracion de Negocios*, 149-158. Recuperado el 16 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20649705008>

- Redaccion (Ed.). (18 de Agosto de 2015). *¿Qué es la gestión por competencias?* Obtenido de La Vanguardia Management: <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La Profesionalizacion, Elemento Clave del Exito de la Empresa Familiar. *Revista Cientifica "Vision de Futuro"*, 15(1). Recuperado el 13 de Junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>
- Sánchez, C. O. (2010). *Elementos de Producción y Comercialización Agropecuaria para Profesionales en Ciencias Económicas*. Ediciones Cooperativas.
- Soto, M. A. (2013). La empresa familiar en México. Situacion actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171. (Redalyc, Ed.) Recuperado el 10 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525785007>
- Urien, P. (8 de Julio de 2018). El 50% de los empresarios de las pymes tiene más de 60 años. *La Nacion*. Obtenido de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/el-50-de-los-empresarios-de-las-pymes-tiene-masde-60-anos-nid2151143>
- Yasmina, V. (2015). Protocolo de sucesión en empresas familiares. Los 7 de la empresa familiar. Recuperado el 11 de Abril de 2020, de <https://vimeo.com/125543981>

Anexo I

Consentimiento Informado para Colaboradores de la 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 incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

_____ Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en

cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____.

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

Anexo II

Preguntas para entrevistas a empresas muertas

Información general.

- Edad y sexo.
- Nivel formativo.
- Trabajó en la empresa. Cuántos años.
- Cargo o puesto que ocupó.
- Experiencias anteriores en otras organizaciones.

Características de la empresa.

- Año de fundación de la empresa.
- Hasta que etapa considera que llegó la empresa en cuanto a su crecimiento.
- Qué forma jurídica tenía.
- Principal actividad productiva de la empresa.
- Estructura. Órganos de gobierno. Directivos.
- Contaban con un plan estratégico de largo plazo.
- Tenían un organigrama. Había un registro de los roles y tareas.
- Se elaboraban índices para el control. Como evaluaban los desempeños.
- Contaban con un presupuesto. Se planteaban endeudarse para invertir
- Como decidían los nuevos ingresos tanto de familiares como externos.
- Tenían pensado la sucesión del líder y el traspaso generacional.
- Contaban con un plan de formación común para los nuevos ingresos.
- Innovación de productos o servicios.

La familia en la empresa

- Número de miembros de la familia que trabajaba en la empresa
- Tenía la empresa accionistas o propietarios no familiares. Qué porcentaje de participación tenían.
- Cuáles son los cargos que ocupaban los familiares. Como resolvían los conflictos internos y familiares. Existencia de asamblea familiar o consejo de administración.
- Existencia de protocolo familiar escrito.

Asesoramiento externo.

- Había asesoramiento de profesionales externos.
- Como podría haber ayudado un contador. Que herramientas piensa que hubiesen sido útiles.
- Usaban un sistema de gestión integrado. Tenían reportes con alguna periodicidad.
- Se pensó en una reestructuración en algún momento.

Anexo III

Preguntas para entrevistas a empresas vivas

Información general.

- Edad y sexo.
- Nivel formativo.
- Forma parte de la familia empresaria
- Cargo o puesto que ocupa.
- Experiencias anteriores en otras organizaciones.

Características de la empresa.

- Año de fundación de la empresa.
- En qué etapa considera que se encuentra la empresa en cuanto a su crecimiento.

- Qué forma jurídica tiene.
- Principal actividad productiva de la empresa.
- Estructura. Órganos de gobierno. Directivos.
- Cuenta con un plan estratégico de largo plazo.
- Tienen organigrama. Existe un registro de los roles y tareas.
- Se elaboran índices para el control. Como evalúan los desempeños.
- Cuentan con un presupuesto. Se plantean endeudarse para invertir
- Cómo deciden los nuevos ingresos tanto de familiares como externos.
- Tienen pensado la sucesión del líder y el traspaso generacional.
- Cuentan con un plan de formación común para los nuevos ingresos.
- Innovación de productos o servicios.

La familia en la empresa

- Número de miembros de la familia que trabaja en la empresa
- Tienen accionistas o propietarios no familiares. Qué porcentaje de participación tienen.
- Cuáles son los cargos que ocupan los familiares. Cómo resuelven los conflictos internos y los de familia. Existencia de asamblea familiar o consejo de administración.

- Existencia de protocolo familiar escrito.

Asesoramiento externo.

- Poseen asesoramiento de profesionales externos.
- Cómo puede colaborar un contador. Qué herramientas considera que pueden ser de utilidad para mejorar la administración de la empresa.
- Usan un sistema de gestión integrado. Tienen reportes con alguna periodicidad.
- Se pensó en una reestructuración en algún momento, sería viable realizar una reorganización hoy.