

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

**Conflictos, profesionalización y muerte de empresas familiares de Santiago del
Estero**

Conflicts, professionalization and death of family businesses in Santiago del Estero

Autor: Herrera Orieta, René Jorge

Legajo: VCPB04642

DNI: 27.457.355

Director de TFG: Márquez, Agustín

2020

Índice

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
<i>Objetivo General:</i>	15
<i>Objetivos Específicos:</i>	16
Métodos	17
<i>Diseño</i>	17
<i>Participantes</i>	17
<i>Instrumentos</i>	18
<i>Análisis de datos</i>	18
Resultados.....	20
<i>El impacto de las empresas familiares en el ámbito local</i>	20
<i>Las fases de la vida y la aplicación de protocolos en empresas muertas</i>	21
<i>Aplicación de órganos de gobierno o protocolo familiar en empresas vivas</i>	22
<i>Consecuencias de una falta de profesionalización en empresas familiares</i>	23
<i>La figura de un contador dentro de la empresa</i>	24
Discusión	26
Referencias	32
Anexo I	34

Resumen

La investigación se basó en dilucidar si la falta de profesionalización de las empresas familiares es la causante de su muerte o interrumpe crecimiento. Se analizó una muestra de cinco empresas comerciales de las ciudades de Santiago del Estero y La Banda. La investigación fue de alcance descriptivo, lo cual se llevó a cabo mediante entrevistas a los propietarios y un enfoque cualitativo para la obtención de una investigación más completa. Los resultados indicaron que la falta de profesionalización constituye una problemática de las empresas que transitan las primeras generaciones y los temores a la inclusión de profesionales. Lo que permitió determinar que la falta de profesionalización es una causa de muerte, ya que profesionalizar les otorga una posibilidad de crecimiento organizacional y económico.

Palabras clave: empresa, profesionales, crecimiento, familia.

Abstract

The research was based on elucidating whether the lack of professionalization of family businesses is the cause of death or interrupts their growth. A sample of five commercial companies from the cities of Santiago del Estero and La Banda was analyzed. The investigation was descriptive in scope, which was carried out through interviews with the owners and a qualitative approach to obtain a more complete investigation. The results indicated that the lack of professionalization constitutes a problem for companies that go through the first generations and fears of the inclusion of professionals. This made it possible to determine that the lack of professionalization is a cause of death, since professionalizing gives them the possibility of organizational and economic growth.

Keywords: company, professionals, growth, family.

Introducción

Las empresas familiares se crean con la ilusión de construir un futuro mejor para sus integrantes, con la idea y objetivo de un crecimiento sostenido en el tiempo hasta lograr constituirse en una gran empresa, lo cual no siempre logra cumplirse. Esto se debe a varios factores que enfrentan las mismas en su recorrido, siendo uno de ellos la falta de profesionalización.

Como definición se puede decir que, una empresa familiar es aquella que funda una persona o grupo de personas que mantienen la propiedad o adquieren el capital social de la empresa o son propiedad de sus esposas, padres, hijos o herederos y al menos uno de sus miembros mantiene la dirección o gobierno de ésta (Corona, 2017).

Hasta no hace mucho tiempo, estas empresas no fueron tenidas en cuenta con la importancia que merecen, pero en la actualidad, viendo la trascendencia en lo que al mundo económico se refiere, se fue tomando más atención a las mismas, debido a la importancia de su rol en la generación de mayor empleo y riquezas, lo cual ha generado numerosos estudios por parte de profesionales (Casillas, Díaz, Rus y Vázquez, 2014).

Las empresas familiares ocupan un sector importante de la economía a nivel mundial, a modo de ejemplo se puede considerar el caso de Reino Unido donde el 76% son empresas familiares, en España 71%, en Portugal 70% y en Chile 65%. Éstas son pequeñas o medianas empresas que con el paso del tiempo suelen crecer y en muchos casos dejan de serlo al tener que incorporar a personas con mayor conocimiento en ciertos temas necesarios para su administración.

Sin embargo las empresas familiares suelen tener un problema relacionado con una baja esperanza de vida, como es el caso de Estados Unidos en el que sólo el 13% de las empresas llegan a la tercera generación o el caso de empresas en Latinoamérica, en

Argentina el 70% de empresas desaparecen en cada generación. En Brasil sólo el 30% de ellas pasa la segunda generación y tan sólo el 5% pasa a la tercera (Martínez Echézarraga, 2010).

Martínez Echézarraga (2010) indicó que las principales causas de muerte de las empresas está relacionado con la falta de liquidez o capital para enfrentar las transiciones generacionales, estratégicas o de propiedad, es decir el capital necesario para el crecimiento o la muerte de un accionista que provoca la falta de financiamiento necesario para afrontar la sucesión. Muchas veces estos problemas están latentes y salen cuando ya es demasiado tarde.

Ante esto la principal causa que lleva a las personas a la creación de empresas son las ventajas que tienen al ser propietarios, al tener ciertas libertades las personas pueden obtener entre otras, la flexibilidad horaria, el dinero y el trabajo en sí. Otras de sus ventajas son el compromiso, el conocimiento, la posibilidad de planificar a largo plazo y la facilidad de rapidez en la toma de decisiones.

Cuando se habla del compromiso en este tipo de empresas, se lo hace en alusión a la pasión hacia el proyecto el cual fue creado usando lo necesario para concretarlo. El mismo es transmitido a los miembros familiares los cuales se sienten comprometidos con el proyecto, a tal punto de sentir una responsabilidad en común (Casillas et al., 2014).

Los miembros de la familia sienten la necesidad de colaborar con la empresa con una suerte de orgullo de pertenecer, invirtiendo tiempo y los conocimientos obtenidos para mantener un crecimiento sostenido en el tiempo, y con la esperanza de que en un futuro cercano puedan ser ellos los encargados de la dirección de ésta (Centro de Excelencia en el Gobierno Corporativo [CEGC], 2014).

Con relación a las empresas familiares se descubrió que las mismas presentan muchas fortalezas y ventajas con relación a las no familiares; pero también se presentan muchas debilidades y desventajas, dentro de las cuales se pueden nombrar las siguientes según Martínez Echézarraga (2010):

Tabla 1: *fortalezas de las empresas familiares.*

Una visión a largo plazo
Mayor unidad de objetivos entre los accionistas
Mayor velocidad de decisión
Una cultura empresaria mas fuerte
Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio profesional y menor rotación de sus principales objetivos
Mayor continuidad de la empresa y, por tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas
Menores costos de agencia
Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores
Mayor responsabilidad social

Fuente: Martínez Echézarraga (2010).

Tabla 2: *debilidades de empresas familiares*

Superposición de roles empresariales y familiares
Falta de planificación
Nepotismo
Exceso de desconfianza, control y secreto
Resistencia al cambio y a la profesionalización
Falta de una mentalidad orientada a resultados
Liderazgo demasiado largo
Coadmision muy frecuente
Dificultad para atraer a gente talentosa
Estancamiento estratégico
Tasa de reinversión inadecuada

Fuente: Martínez Echézarraga (2010).

En relación a las fortalezas y debilidades nombradas, Corona (2017) expresa que las empresas familiares cuentan con fortalezas que les son propias y que les ayudan a lograr los éxitos empresariales a través de ventajas competitivas, pero también tienen grandes debilidades que opacan sus fortalezas llevando en algunas circunstancias a poner en riesgo la vida de ellas.

La profesionalización es un momento de gran relevancia para las empresas familiares de Latinoamérica. Las transiciones y las presiones competitivas de la globalización económica obligan a las empresas a adaptarse a una serie de problemas complejos, como la planificación de retiro patriarcal, selección y preparación del sucesor, la formación de un gobierno corporativo y fomentar la colaboración entre un grupo más complejo de accionistas familiares (Moreno, 2010).

Al respecto, Ward y Carlock (2010) expresó que con el crecimiento de la estructura empresarial el propietario replantea el plan estratégico y administrativo, el cual comienza a tener más carga en la toma de decisiones de la que participan mucho los hijos y suelen aparecer los primeros conflictos al surgir nuevas ideas a veces no compartidas con el fundador; allí es en donde aparece la necesidad de profesionalización de la misma.

Se trata de la capacitación de los miembros familiares para ocupar los puestos directivos de la empresa y la contratación de profesionales para una asignación de tareas y organización de la misma.

Al propietario le resulta difícil encontrar una forma de llevar adelante la relación con el profesional, ya que lo lleva a pensar que comparte la autoridad a la hora de tomar decisiones (Press, 2011).

Respecto a esto Press (2011) indicó que:

Profesionalizar a las personas implica que los miembros de la familia se preparen para realizar las tareas que les corresponda; la portación de apellido no es suficiente formación. Sea que trabajen en la empresa o sean solo accionistas, deben conocer los asuntos de las distintas áreas de las empresas familiares.(p.168)

Siguiendo al mismo autor, se puede mencionar que al ver que la dirección de la empresa no es llevada a cabo por un familiar, llegar a la profesionalización resulta difícil, pero es un signo de una gestión excelente y en el largo plazo da lugar a un crecimiento económico y una continuidad en la vida de la empresa.

Por otro lado, Ripoll (2019) exteriorizó que hay empresas que no se profesionalizan debido a distintas barreras que encuentran en su camino como ser:

- El éxito de estas que a veces frena el avance hacia la profesionalización debido a los cambios que produce.
- El miedo a perder el control de la empresa por parte de la familia ante la aparición de profesionales que son personas extrañas, lo que provoca que los mismos bloqueen la toma de decisiones por miedo a perder el control de estas.
- La dificultad de delegación con relación a lo anterior planteado.
- Las posiciones directivas se reservan para los miembros de la familia y los profesionales son puestos en cargos existentes a los que se adaptan.
- La creación de puestos para familiares que quieren ingresar a la empresa produciendo una barrera para los nuevos talentos.
- Lealtad hacia empleados de toda la vida lo que dificulta el trabajo de los profesionales nuevos, ya que la familia tiene mayor confianza en los empleados más antiguos que en los recién ingresados.

Y si se dan estas barreras, al respecto Veiga Copo (2010) expresó que la falta de profesionalización que existe en algunas empresas tiende a llevarlas a la muerte prematura, lo cual suele darse en la primera o segunda generación. El fundador conserva el sistema con el cual inició la empresa, siendo que esto lo llevo al éxito, por su propio

criterio o la resistencia a aplicar criterios de gestión empresarial. Si bien esto sirve en el pasado, los cambios en la economía global pueden convertirlo en ineficiente.

Por consiguiente surge la necesidad de adecuación al crecimiento de la empresa, la innovación de la tecnología, la internacionalización de la misma y los ajustes de tamaño, ya sea por si misma o a través de alianzas con terceros, para afrontar los cambios económicos cada vez más competitivo y globalizado (Cuenca Casas, Anguita Villanueva y Ortega Demenech, 2013).

El proceso de internacionalización de una empresa familiar, se presenta más rígida en relación a la empresa no familiar, al enfrentarse a factores restrictivos. Estas suelen enfocarse en los clientes locales debido a la falta de capital para encarar una expansión internacional, con sistemas de información y control poco desarrollados y la falta de un directorio que apoye la gerencia (Martínez Echézarraga, 2010).

Siguiendo al mismo autor, una empresa observa en los mercados a ingresar, las potenciales ventas, aranceles, restricciones, riesgos, distancias geográficas, entre otras, con el fin de observar las ventajas y desventajas de la inversión. Sin embargo se suele terminar invirtiendo en lugares de corta distancia o en el mercado local conservando la propiedad de la empresa en solitario. Sin embargo suelen surgir asociaciones con otras empresas familiares cuando el entorno del país a ingresar es muy complejo o diferente.

Por lo expuesto, Cuenca Casas et al., (2013) sostuvo que “muchos de los problemas específicos se centran o resumen en problemas de comunicación, y la experiencia demuestra que pueden articularse mecanismos, instrumentos o sedes para que los familiares se comuniquen entre sí como modo de evitar o solucionar problemas” (p.1334).

Esto le implica que los miembros dejen de hacer todos de todo y apliquen la profesionalización con la distribución de las actividades para que cada integrante ocupe un sector particular de la misma, en este momento es cuando se analizan las responsabilidades de cada uno y se pone en manifiesto la necesidad que establece quien será el que sucederá al propietario en caso de muerte, que evitará futuros conflictos.

Para esto Casillas et al., (2014) establecen el modelo de los tres círculos en el cual se establecen los hábitos en los que interactúan las empresas familiares, este presenta la interrelación de la familia, la propiedad y la gestión, y en donde se muestran los diferentes agentes vinculados a cada sector.

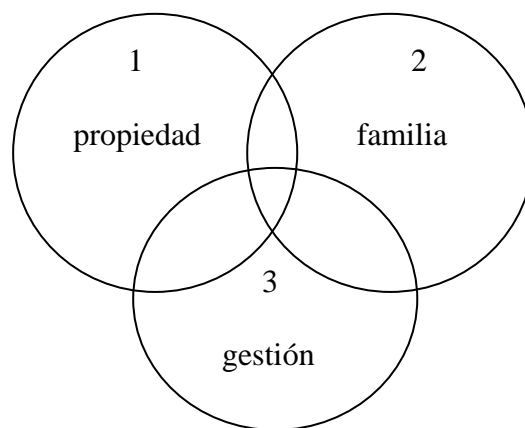


Figura 1. El modelo clásico de los tres círculos de la empresa familiar. Fuente: Casillas et al., (2014).

En relación a la figura 1 se observa el círculo de familia, en el se encuentran los miembros de la familia y los que no forman parte de la empresa.

El círculo de propiedad, en este se encuentran los miembros no son parte de la familia y no trabajan en ella.

En el tercer círculo se encuentran los empleados de la empresa que no son familiares ni propietarios.

En la intersección de los tres círculos esta la propiedad, familia y gestión en ella se encuentran las personas propietarias que poseen acciones y forman parte de la dirección de la empresa. Son en general los fundadores de la empresa, ya en las siguientes generaciones solo estarán en ella determinadas personas debido a que no todos pueden ser propietarios y menos encontrarse en la gestión.

Con respecto a la intersección de propiedad y familia se encuentra las personas indicadas anteriormente, que pueden ser propietarios y mantener acciones de la misma pero no participar en la gestión de la empresa.

Finalmente en la intersección de propiedad y gestión donde se encuentran las personas que participan de la propiedad y gestión de la empresa, pero no forman parte de la familia (Casillas et al., 2014).

Ante lo expuesto anteriormente sobre la existencia de diferentes factores que son condicionantes para la continuidad de la empresa, como la tecnología, la financiación, las preferencias del mercado, entre otros elementos del entorno, estos determinan la imperiosa necesidad de contar con un protocolo familiar que contenga a todos estos componentes (Casillas et al., 2014).

El protocolo familiar establece por escrito las pautas por las que se rige la empresa familiar regulando las relaciones entre los propietarios, los profesionales y la economía de la empresa. Una de las principales funciones del protocolo es la de asegurar la continuidad de la misma, dejando por escrito las condiciones para tomar las decisiones importantes, así como también la base para una transición ordenada.

Su objetivo principal es la de permitir que la familia reciba los mayores beneficios posibles de la empresa sin que esto pueda perjudicar a la misma y el otro es obtener el mayor rédito de la familia hacia la empresa (Cucurull Poblet, 2015).

Este es un proceso largo del que se necesita la colaboración de toda la familia y de una persona externa de la empresa o alguien conocedora o afín de la familia. Es importante que este proceso sea revisado con periodicidad al menos cada cinco o diez años y que el mismo quede asentado en el protocolo (Press, 2011).

Por tal motivo Moreno (2010) expresó que el protocolo familiar constituye un instrumento jurídico-empresarial para establecer las líneas de dirección de la empresa con políticas definidas, para asegurar la sucesión del mando con la base de los conocimientos transmitidos. En consecuencia el protocolo familiar permite relucir el fenómeno contemporáneo dado por la contractualización de la empresa familiar.

Las principales características que se encuentran dentro del protocolo familiar según Soto Figueroa (2019) son:

- La voluntariedad, es decir la voluntad de la familia y el convencimiento de las ventajas y la utilidad para favorecer el relevo generacional.
- Previsión, para adelantarse a futuros problemas y proponer soluciones para cuando se presenten.
- Particularidad, en donde cada documento esta individualizado para la situación de cada empresa familiar.
- Legalidad, la obligación de los firmantes en cuanto a las clausulas del protocolo familiar que los relaciona, siempre que estén dentro de la legalidad.

Siguiendo al autor, este indica que al analizar el momento óptimo para la realización del protocolo, debe considerarse dos circunstancias, la no existencia de problema entre los familiares y la segunda es la no existencia de conflictos dentro la

empresa. Si se diera alguna de esas causas es recomendable el aplazamiento de la redacción del protocolo.

Con relación a la aprobación del protocolo Soto Figueroa (2019) expresó que es conveniente que el acuerdo de protocolo sea aceptado por todos los miembros voluntariamente, ya que de lo contrario si este fuera impuesto podría generar un problema en el futuro.

Con referencia a lo expresado anteriormente, se plantea evitar que los miembros acepten de forma obligada lo que suele generar la aparición de problemas casi al mismo momento de la aceptación del protocolo. Por este motivo se prefiere llegar a consenso entre las partes o realizar modificaciones hasta estar todas las partes conformes (Cucurull Poblet, 2015).

Entre los aspectos críticos de las empresas familiares, González (2018) destacó que la llegada de la sucesión suele ser la más importante ya que es una de las principales causas de muerte de la empresa de la que solo un 30% sobrevive entre la primera y segunda generación y solo un 15% continúan activas en la tercera, este es uno de los motivos por los que la sucesión es considerada difícil de superar.

Alles (2013) afirmó que el termino sucesión puede ser usado de manera amplia o restringirlo a los puestos ocupados por ejecutivos, bajo un marco profesional del que resulte elegida la persona adecuada o bien ejerciendo intuitivamente los procesos según el momento.

El proceso de sucesión implica el traspaso de control y dirección de las actividades en un grado suficiente para que los receptores dirijan la empresa tomando decisiones estratégicas y ejerciendo el nuevo control (Fernandez, 2013).

Por este motivo es que Soto Figueroa (2019) expresó que un proceso exitoso de sucesión será el que asegure la supervivencia de la empresa y la satisfacción de todos los grupos de interés implicados.

Las decisiones de planificación estratégicas que puedan tomar los responsables sucesorios, deben ser óptimas para asegurar el resultado deseado por los grupos de interés que permitan continuar con su apoyo. Para esto se debe llevar a cabo una organización estructurada de la empresa. Ésta se encuentra establecida en lo que se conoce como órgano de gobierno de empresa familiar, este se encuentra en todas las empresas ya sea explícita o implícitamente. Esto se refiere a la implementación de la estructura y políticas necesarias para llevar a cabo la toma de decisiones (Lipman, 2011).

Álvarez Martínez y de León Rodríguez (2014) expresaron que gobernar una empresa es el conjunto de prácticas expresadas formalmente o no que regula las relaciones de los que trabajan, los que gestionan y los que invierten ella.

En ocasiones las empresas se hallan con la necesidad de obtener liquidez o de socios interesados en invertir para su expansión, pero a pesar de contar con proyectos atractivos, en general la financiación no suele llegar debido a la falta de confianza que genera la forma en que esta es manejada o administrada.

Un manejo adecuado puede ser muy beneficioso para una empresa, esto puede darle una imagen de confiabilidad y abrir puertas a mejores condiciones en los mercados que se desenvuelve. Si una empresa se encuentra bien ordenada se vuelve más eficiente en la planificación de sus objetivos y estrategias.

Para establecer los distintos órganos de gobierno Álvarez Martínez y de León Rodríguez (2014) se basan según el ámbito donde impactan las decisiones ya sea en la familia, la propiedad o en la empresa.

Tabla 3: *Órganos de gobierno en la empresa familiar.*

Ámbito familiar	Ámbito familia propietaria	Ámbito Empresa	
Asamblea Familiar	Consejo de accionistas familiares	Asamblea accionistas	Órgano supremo de la empresa
Formar una familia mas fuerte	Acrecentar el patrimonio familiar	Consejo de administración	Crear valor para los accionistas
		Comité de dirección	Opera la empresa según se le indica

Fuente: Álvarez Martínez y de León Rodríguez (2014)

Según lo expresado en la tabla 1, la asamblea familiar tiene como objetivo principal reforzar las relaciones familiares, lograr una armonía entre ellos. El mismo tiene como integrantes todos los miembros de la familia sean propietarios de la empresa o no, la familia deberá decidir quiénes pueden participar ya que dentro de estos pueden ser, hijos, cónyuges, miembros de la familia de sus hijos, etc. Las reuniones deben realizarse por lo menos una vez al año.

El consejo de accionistas es el que permite acrecentar y preservar el patrimonio de la misma y coordinar las decisiones de cómo actuará ante la asamblea de accionistas o las decisiones con respecto a los negocios de la empresa. Entre las funciones del consejo se encuentra definir las inversiones a largo plazo de la empresa y el desarrollo de estrategias.

Los integrantes del consejo son todos los miembros que posean participación en la propiedad de la empresa.

Por último la asamblea de accionistas, es el órgano de decisión y control de la vida de las mismas, es en donde los dueños toman las decisiones sobre la empresa en cuanto a las principales decisiones de aprobación de cuentas anuales y de gestión social, sobre reparto de dividendos, autorización de emisión de acciones, entre otros (Álvarez Martínez y de León Rodríguez, 2014).

Por todo lo expuesto, en este trabajo se aborda el problema relacionado con las causas que traen aparejada la muerte de las empresas familiares, estableciendo como principal hipótesis la falta de profesionalización de las mismas en la provincia de Santiago del Estero.

Se busca responder preguntas como ¿Por qué hay resistencia a la profesionalización? ¿Cuán definido está el gobierno empresarial? ¿Las empresas familiares tienen establecido un protocolo para sucesión en las empresas? ¿La falta de profesionalización lleva a la muerte de las empresas familiares?

La importancia de esta investigación está orientada a responder los interrogantes de los gestores fundadores de las empresas familiares relacionados con la falta de organización y los problemas de sucesión que suelen encontrar al traspasar su mando, así como los problemas que surjan para mantener una gestión efectiva que les permita expandirse y poder evitar así una muerte prematura.

Objetivo General:

Describir si la falta profesionalización es la principal causa en la muerte o interrupción del crecimiento en empresas familiares de Santiago del Estero en el año 2020.

Objetivos Específicos:

- Describir como impactan las empresas familiares en el escenario local de Santiago del Estero.
- Analizar en qué fase de la vida de las empresas muertas la falta de un protocolo familiar fue decisiva, identificando que herramientas podrían haber sido utilizadas.
- Indagar si las empresas familiares vivas implementan o prevén implementar órganos de gobierno o un protocolo familiar como herramienta de profesionalización.
- Establecer las consecuencias que provoca la falta de profesionalización en las empresas familiares de Santiago del Estero.
- Indagar como un contador público podría colaborar en el proceso de profesionalización de una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación fue de alcance descriptivo, se intentó determinar si la profesionalización en las empresas familiares resultó vital para las empresas de la ciudad Capital y La banda en la provincia de Santiago del Estero.

El enfoque fue cualitativo, con la intención de obtener una investigación más completa acorde a la problemática planteada. Esta investigación estuvo orientada al descubrimiento más que a la verificación, el investigador intentó destacar el significado de los fenómenos y variables de los objetivos específicos investigados. Se describieron actitudes, valores y comportamientos de los titulares de las empresas familiares a través de herramientas narrativas (Saéz López, 2017).

El diseño del trabajo fue no experimental, ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables; y del tipo transversal porque se recolectaron datos en un momento único para cada aspirante.

Participantes

La población estuvo conformada por emprendedores y empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Santiago del Estero y La Banda.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de las mismas en la ciudad, y apenas se obtuvo un caso que podía utilizarse, el mismo se utilizó.

Debido a la naturaleza del tipo de investigación, la muestra estuvo conformada por cinco empresas familiares, dos de ellas muertas.

Previo a la entrevista, se procedió a la lectura y firma del consentimiento informado a cada uno de los participantes (Anexo I).

Instrumentos

Se contactó a la cámara de comercio de la provincia y grupos cercanos para intentar conseguir los contactos de titulares de empresas familiares que hayan dejado de existir. Como no se pudo tener acceso a la cantidad de empresas muertas que se necesitaba, se relevaron empresas existentes con no más de cinco años de antigüedad. Para este caso se profundizó sobre la falta de profesionalización y que tan probable consideran que esto sea un factor desencadenante hacia la muerte prematura de las empresas familiares.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos y dos tipos de entrevistas en profundidad para recopilar la información, una dirigida a empresas vivas y otra dirigida a empresas muertas. Las entrevistas cuentan con preguntas de tipo semi estructuradas, abiertas y cerradas, elaboradas con anterioridad. La conversación fue registrada mediante grabación digital y posteriormente transcripta.

Análisis de datos

Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes para luego codificar los datos y su posterior análisis.

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general en donde se mostró una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación, además cada entrevistado aceptó participar en el estudio de forma voluntaria luego de que se les garantizara el anonimato.

Se comparó la información obtenida en cada caso cuando se responde a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos.

Finalmente, se utilizó la información recolectada sobre la profesionalización, utilización de los protocolos y órganos de gobierno para conocer si al haberlos aplicado

hubiese tenido efectos para una mejor administración y evitar el cierre de ciertas empresas.

Resultados

Los datos de este análisis fueron obtenidos en base a la muestra de cinco empresas familiares ubicadas en la ciudad de Santiago del Estero y La Banda, tres de ellas se encuentran en actividad y dos empresas ya cerraron. Se describen brevemente a continuación:

Tabla 4: Empresas de la muestra

	Rubro	Año de inicio	Composición de la empresa	Generación/ años de vida	Fin de actividad
Participante 1	Imprenta	1975	Tiene una ubicación estratégica dentro del casco céntrico de la ciudad de Santiago del Estero. La misma cuenta con 3 socios, el fundador y sus 2 hijos, una plantilla de 15 empleados.	Primera generación / 45 años	
Participante 2	Fabrica de pastas frescas	1932	Está conformada por 2 hermanos. Se encuentra ubicada en La Banda, Santiago del Estero con una plantilla de 50 empleados.	Tercera generación / 88 años	
Participante 3	Venta y distribución de golosinas	1912	Está conformada por 5 miembros hermanos. Esta se encuentra en el casco céntrico de la ciudad de Santiago del Estero y en la actualidad cuenta con 45 empleados.	Cuarta generación / 108 años	
Participante 4	Venta y colocación de neumáticos	2003	Estaba integrada por 3 socios (hermanos) con participación de 2 de las esposas, se encontraba ubicada en las periferias de la ciudad de Santiago del Estero y contaba con 14 empleados.	Primera generación / 17 años	2019
Participante 5	Mini mercado	2006	Estaba integrada por 2 hermanos, la misma se encontraba situada en una avenida de importante circulación en Santiago del Estero y contaba con 10 empleados.	Primera generación / 9 años	2015

Fuente: elaboración propia.

En base a la presentación de las empresas antes mencionadas se obtuvieron los siguientes resultados.

El impacto de las empresas familiares en el ámbito local

Un 60% de los participantes expresó que las empresas son un importante polo generador de empleo, sin embargo también el 80% declara que el empleo público sigue

siendo el más importante en la provincia. Ante esto, se investigó las estadísticas del empleo registrado y en base a los datos obtenidos del ministerio de trabajo se pudo establecer que las empresas constituyen una importante fuerza generadora de empleo.

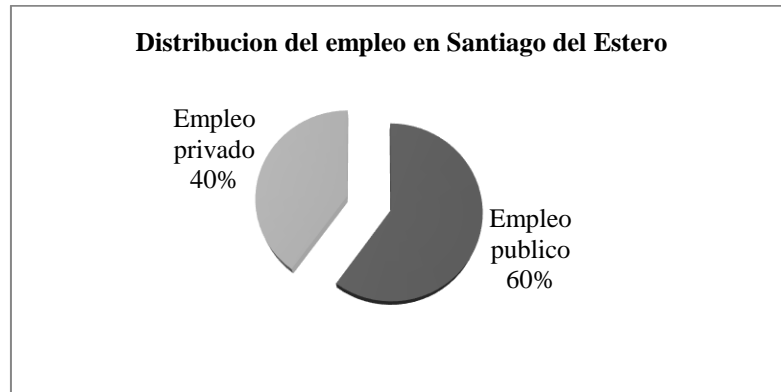


Figura 2. Distribución del empleo en Santiago del Estero. Fuente: Pozzo (2017).

En la figura anterior, se observa la importancia de las empresas a la hora de generar empleo, mostrando la magnitud que tiene en relación al generado por el empleo público, en donde el gobierno provincial es el mayor empleador con un 60%, por lo que las empresas sienten la falta de apoyo por parte del mismo a la hora de establecer los distintos requisitos para su puesta en marcha.

Las fases de la vida y la aplicación de protocolos en empresas muertas

En las empresas 4 y 5 donde se realizó el análisis se encontró una falta total de protocolo familiar. Las mismas se basaron en su experiencia personal más que en los conocimientos lo que las dejó más vulnerable y frágil en su etapa de declive. Las empresas tomaron decisiones sin contar con asesoramiento profesional, lo que dio como resultado el cierre de las empresas al no encontrar soluciones. Al analizar las mismas se establecieron los momentos críticos y las posibles herramientas a aplicar en el siguiente cuadro:

Tabla 5: Momentos críticos y la falta de aplicación de herramientas en empresas.

Empresas	Fase crítica	Posibles causas de declive	Posibles herramientas de aplicación
Empresas 4 y 5	Etapa de crecimiento	Desconocimientos generales de herramientas necesarias para gestión ante la falta de profesionales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de situación financiera de la empresa ➤ Definición de roles y estructura familiar ➤ Establecimiento de protocolo familiar

Fuente: Elaboración propia

Ante esto se observa que una de las principales causas de la muerte empresarial es la falta de aplicación de las herramientas de profesionalización.

Aplicación de órganos de gobierno o protocolo familiar en empresas vivas

Las empresas vivas detallaron como está conformada su estructura y según los conocimientos de ellas indicaron que utilizan herramientas y solo una tiene una escasa profesionalización. Se lo resume en la siguiente tabla.

Tabla 6: *Herramientas utilizadas en empresas vivas.*

	Herramientas utilizadas	Herramientas no utilizadas
1	Posee estructura familiar	No posee órganos de gobierno No posee protocolo familiar No definió plan de sucesión
2	Posee estructura familiar Posee órganos de gobierno Posee protocolo familiar	No definió plan de sucesión
3	Posee estructura familiar Posee órganos de gobierno Posee protocolo familiar	No definió plan de sucesión

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, este resultado indica que las empresas que actualmente funcionan, lo hacen bajo la aplicación de herramientas de profesionalización, en donde las empresas 2 y 3 cuentan con más conocimiento de lo que representa la profesionalización para la vida empresarial que la empresa 1. Los entrevistados reconocieron la importancia de las herramientas y la necesidad del asesoramiento profesional para la correcta aplicación de las mismas.

Consecuencias de una falta de profesionalización en empresas familiares.

De los entrevistados, el 60% expresó que cuentan con una profesionalización escasa, presentando una reticencia a contratar profesionales indicando tener los conocimientos necesarios para llevar adelante el manejo de las mismas lo que lleva a enfrentar las siguientes consecuencias:

Tabla 7: *la falta de profesionalización y sus consecuencias*

Empresas	Profesionalización de las empresas	Consecuencias de falta de profesionalización
1	No se encuentra profesionalizada	Presenta conflictos de roles y necesidad de preparar un protocolo de sucesión ante el inminente retiro del fundador.
2	Se encuentra profesionalizada	Presenta la necesidad de protocolo de sucesión al no tener uno establecido para evitar conflictos entre familiares en la dirección de la empresa.
3	Se encuentra profesionalizada	La falta de un plan de sucesión, derive en la necesidad de las personas de prepararse y capacitarse para la sucesión del cargo.
4	No se encontraba profesionalizada	Presentaba problemas financieros y conflictos de roles, no contaba con protocolos ni órganos de gobierno, lo que le provocaba una dirección ineficiente de las decisiones y los manejos financieros.
5	No se encontraba profesionalizada	Presentaba problemas financieros y falta de protocolo que le provocó problemas en la toma de decisiones financieras y conflictos en el manejo de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

La tabla presentada demuestra la importancia de la profesionalización al observar las consecuencias que lleva no aplicar las herramientas necesarias, lo que se puede apreciar en la figura 3.

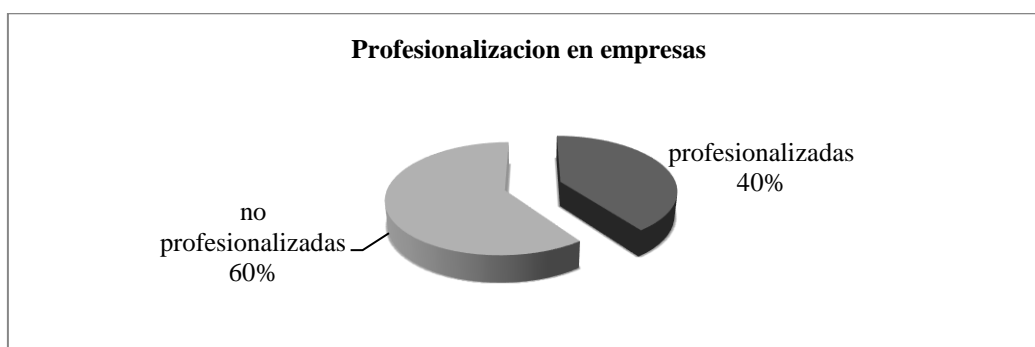


Figura 3: Profesionalización en las empresas. Fuente: elaboración propia.

Dentro de las empresas no profesionalizadas se encuentran las empresas que vivieron menos tiempo, visualizándose la importancia que constituye para las empresas la profesionalización de las mismas, tomando como muestra las empresas que continúan con su ciclo de vida gracias a las herramientas de profesionalización aplicadas como asesoramiento profesional o capacitación de personal.

La figura de un contador dentro de la empresa

Tabla 8: Las empresas y las posibilidades de colaboración del Contador

Empresa	Cuenta con Contador	Aplica herramientas de profesionalización	Colaboración del contador	Herramientas que podría utilizar un contador en Empresas vivas	Como pudo haber colaborado en Empresas muertas
1	Externo	No	Liquidación de sueldo Liquidación de impuestos	Establecimiento Órgano de Gobierno Protocolo de Sucesión	
2	Si	Si	Liquidación de sueldo Liquidación de impuestos Administración general	Protocolo de sucesión	
3	Si	Si	Liquidación de sueldo Liquidación de impuestos Libros Administración general	protocolo de sucesión	
4	Externo	No	Liquidación de sueldo Liquidación de impuestos		Establecimiento de protocolos familiares
5	Externo	No	Liquidación de sueldo Liquidación de impuestos		Establecimiento de protocolos familiares

Fuente: Elaboración propia

Las empresas entrevistadas expresaron opiniones dispares respecto a la contratación de un contador; donde el 60% expresaron que, al ser empresas pequeñas, las mismas pueden ser administradas entre los familiares y quizá tomando conocimientos administrativos, dejando por supuesto que la necesidad de contratar

profesionales radica en empresas de gran tamaño y solo recurren a los mismos para cuestiones impositivas, asesoramiento o para liquidar impuestos. No obstante, el 40% restante consideran de gran importancia tener un contador y hasta de forma permanente, para llevar adelante la dirección de la empresa, definiendo estructura y planificación, que les permita la expansión en el tiempo. Estas respuestas dan como resultado la poca información y conocimiento que tienen algunas empresas respecto a la importancia de lo que significa para las empresas la profesionalización y las expectativas de crecimiento.

El contador con especialización en el área, puede establecer las pautas para llevar adelante el protocolo familiar, que establezca los pasos para la sucesión ordenada, previsión de problemas, la particularidad de cada documento según la familia y los órganos de gobierno que se necesitan en una empresa familiar para permanecer en el tiempo y poder transitar de manera exitosa sus generaciones.

Discusión

El objetivo principal de esta investigación fue establecer si la falta de profesionalización en las empresas familiares de Santiago del Estero, constituye una de las principales causas de muerte o interrupción de su crecimiento. Las ganas e ilusiones con las que surgen las empresas suelen verse empañadas por la falta de herramientas profesionales que les permitan perdurar en el tiempo, por lo que se busca determinar que tan importante resulta la profesionalización para el crecimiento y que tan predispuestos a su aplicación se encuentran las mismas. Cabe destacar que, si bien se encontraron trabajos relacionados a empresas familiares, el presentado aquí, no tiene precedentes en relación a la profesionalización de las mismas en la provincia, lo que representa un importante aporte para conocer la problemática que atraviesan las empresas y las posibles soluciones que se podrían aplicar para alargar sus vidas, en base a distintas acepciones de autores.

En cuanto al primer objetivo específico de este trabajo, al detallar el impacto que generan las empresas familiares en la provincia de Santiago del Estero, se observan importantes contribuciones a la economía local, siendo una de las más destacadas la referida a la generación del empleo privado. Es importante resaltar que los resultados son acordes con lo expresado por Casillas et al., (2014) quienes destacan la importancia de las empresas en su colaboración económica al mundo a través de la generación de empleo y riquezas, lo que va en línea con los estudios realizados por Martínez Echézarraga (2010) al afirmar que las empresas ocupan un sector importante de la economía a nivel mundial por la gran cantidad de empresas familiares existentes. Estos estudios confirmarían lo imprescindible que resulta el aumento de la creación de empresas para el crecimiento económico de la provincia.

El segundo objetivo de este trabajo busca definir en qué fase de la vida empresaria fue necesaria la aplicación de un protocolo que evite la muerte, identificando las herramientas que se pudieron utilizar. Lo que se pudo observar una falta total de aplicación de herramientas de profesionalización lo que las lleva a una situación financiera compleja y una propensión al cierre de empresas en la primera generación en base a la muestra, lo que resulta coincidente con los estudios realizados por Veiga Copo (2010) quien expresa que la muerte de las empresas, suele producirse entre la primera y segunda generación ante la falta de aplicación de los protocolos. Estas afirmaciones se complementan con lo expresado por Martínez Echézarraga (2010) al indicar que la principal causa de muerte de las empresas está relacionada con la falta de liquidez o capital con el que cuentan las empresas para hacer frente la transición generacional. Esto se debe a la reticencia de los propietarios a realizar cambios en el manejo, manteniendo el sistema con el que inician.

En relación al tercer objetivo de esta investigación se busca determinar si las empresas vivas cuentan con órganos de gobierno o protocolo familiar como herramientas de profesionalización o si pensaban usarlos. Se pudo determinar que las empresas 2 y 3 que se encuentran en tercera y cuarta generación respectivamente cuentan con órganos de gobierno y con protocolos que establecen las relaciones entre propietarios y los profesionales actuantes en ellas, que les otorga un manejo conforme a su empresa y a las que solo les falta aplicar los protocolos de sucesión, mientras que la empresa 1 que se encuentran en su primera generación tiene más reticencia a aplicarlos por la inclusión de personas ajenas a ella o con la justificación de tener los conocimientos suficientes para llevar adelante la misma. Estos resultados podrían corresponderse con lo planteado por Press (2011) al afirmar que las empresas al ver que

la dirección de esta no es llevada por un miembro familiar, llegar a una profesionalización resulta difícil, pero es un signo de gestión excelente y que en el largo plazo dará lugar a un crecimiento económico y una continuidad en la vida de la empresa. Esto podría explicar el motivo por el que las empresas 2 y 3 se encuentran atravesando ya la tercera y cuarta generación respectivamente y con una visión a futuro de expansión.

Respecto al cuarto objetivo, se trata de establecer cuáles son las consecuencias que provoca la falta de profesionalización de las empresas familiares de Santiago del Estero, los resultados demuestran la importancia que tiene implementar protocolos en estas empresas, siendo en general las que tienen una mayor expectativa de vida a través de los protocolos familiares y una organización más sólida, en donde se puede ver con claridad cómo está conformado su órgano de gobierno. Contrario a lo que ocurre con aquellas que no cuentan con ningún tipo de profesionalización, en donde se puede observar que tienen una baja expectativa de pasar a la siguiente generación. Lo que se corresponde con lo planteado por González (2018) cuando afirma la importancia de la sucesión por ser una de las principales causas de muerte en las empresas al referir que es una de las etapas más difíciles de superar y se está en línea con lo expresado por Soto Figueroa (2019) quien determina que un proceso exitoso de sucesión es el que asegura la supervivencia de la empresa y la satisfacción de los grupos.

Como quinto y último objetivo de este trabajo se propone indagar como un contador público puede colaborar en el proceso de profesionalización de una empresa familiar lo cual da como resultado un panorama en el que los propietarios de las empresas sin profesionalizar toman casi todas las decisiones sin realizar una distribución de actividades entre los miembros que le permita descentralizar el mando,

lo que se podría mejorar si se usaran las herramientas adecuadas. Esto confirma lo expuesto por Cuenca Casas et al., (2013) quienes expresan la necesidad de que los miembros dejen de hacer absolutamente todo y que cada uno ocupe un lugar en la empresa y se analicen las responsabilidades de cada uno. Estas afirmaciones permiten aseverar la importancia de la participación de un contador en la aplicación de herramientas adecuadas a cada empresa que les ayude a realizar planificaciones para el largo plazo.

Cabe destacar que para la realización de este trabajo, se tuvieron ciertas limitaciones en el alcance de la muestra, lo que imposibilita tener una amplia visión de la cantidad de empresas que cuentan con una profesionalización adecuada o si esta es la principal causante de muerte de las mismas en Santiago del Estero. Esto se debe al acotado tiempo con el que se cuenta para la realización de esta investigación así como al tamaño de aquella.

Otra limitación que presenta el trabajo está dada por la poca disponibilidad de información que se pudo recabar de datos certeros sobre empresas familiares en la ciudad, lo que dificultó ampliar los resultados.

Sin embargo, se puede destacar lo valioso de la investigación, ya que se encontró poca evidencia que permita conocer que tan profesionalizadas se encuentran las empresas en la provincia y si una intervención oportuna podría detener la muerte de ellas al intentar establecer cuáles son los principales factores que lo ocasionan. Por lo que este trabajo aporta información importante para continuar buscando las causas y soluciones que les permitan optimizar y crecer a las empresas familiares.

Esto les brinda a los empresarios la posibilidad de conocer la importancia que tiene la profesionalización en las empresas, al obtener conocimientos de lo que implica

contar con profesionales que apliquen sus conocimientos para afrontar las dificultades de su entorno y mejorar la gestión de ellas.

De todo lo expuesto, se puede inferir que si bien la falta de profesionalización en las empresas familiares puede ocasionar la muerte o interrupción en el crecimiento, se pudo determinar que las mismas cuentan con una gran posibilidad de crecimiento, tanto organizacional como económica, lo cual se ve reflejado en las empresas que cuentan con profesionales internos que aplican herramientas para la administración y organización de las mismas, lo que les permitió pasar de generación en generación, en detrimento de las pequeñas empresas en donde la profesionalización se ve opacada por la falta de conocimientos de los propietarios respecto a lo que significa contar con un profesional que les dé una orientación de cómo manejar la empresa, y la aplicación de protocolos. Los propietarios ven a la profesionalización como un costo, más que una oportunidad de crecimiento, al pensar que pueden solos y por temor a que les quiten autoridad, lo que los lleva a descartarlos. Esta es una de las principales causas de la falta de profesionalización y muerte de las empresas, por lo que sería interesante profundizar en esta investigación.

Por lo expresado, es recomendable para las empresas la aplicación de herramientas de profesionalización, como una manera de proyectar una empresa que pueda sortear las barreras que se le presenten, con los roles bien definidos de cada integrante y una comunicación fluida entre los miembros, como una manera de convertirla en una empresa eficaz, estableciendo los protocolos necesarios para alcanzar las metas deseadas y el desarrollo de un protocolo de sucesión.

Se propone como futura línea de investigación ampliar el análisis en lo que respecta a otros factores del entorno, como ser la falta de financiamiento que sufren este

tipo de empresas y los altos costos que deben afrontar en cuestiones impositivas, las cuales pueden llegar a ser otras causas que lleven al cierre de estas a futuro.

Se observa una gran problemática en lo referido a la falta de financiación que enfrentan las empresas, y se podrían analizar las distintas alternativas que existen en la actualidad y que han surgido ante la gran presión que tienen para subsistir en una economía como la actual, examinando su impacto y relación con la profesionalización.

La lucha constante que presentan contra los gastos impositivos que tienen un incremento permanente, puede presentarse como otra gran amenaza a la vida de estas, por lo que se recomienda una investigación exhaustiva de esta problemática también.

Referencias

- Alles, M. (2013). *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional*. Argentina: Garnica.
- Alvarez Martinez, M. E., & de Leon Rodriguez, J. R. (2014). *El protocolo familiar guia practica para su elaboracion en 7 sesiones*. Palibrio.
- Casillas, J. C., Diaz, C., Rus, S., & Vazquez, A. (2014). *La gestion de la empresa familiar. Conceptos, causas y soluciones*. (Segunda edicion ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Centro de Excelencia en el Gobierno Corporativo. (2014). *Sucesion en la empresa familiar*. Mexico: LID editorial.
- Corona, R. J. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. Grupo planeta.
- Cucurull Poblet, T. (2015). *El protocolo familiar: Mortis causa*. Madrid, España: Dykinson.
- Cuena Casas, M., Anguita Villanueva, L. A., & Ortega Demenech, J. (2013). *Estudios de derecho civil en homenaje al profesor Joaquín José Rams Albesa*. Madrid, España: Dykinson.
- Fernandez, V. (2013). *Nuevas investigaciones sobre la gestion de la empresa familiar en España*. Omnia science.
- González, L. M. (2018). *Caracterizacion de empresas familiares: caso Durango*. Obtenido de scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n44/2145-941X-pege-44-102.pdf>
- Lipman, F. D. (2011). *Guia para las empresas familiares: Planificaci[on legal y estrategicas de negocio*. España: Grupo Planeta.
- Martínez Echézarraga, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con exito*. Chile: Ediciones granica.
- Moreno, D. E. (abril de 2010). *El protocolo familiar: La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares*. Recuperado el

23 de Abril de 2020, de scielo:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332010000100003

Pozzo, E. (26 de Abril de 2017). *Nacion provincias y municipios cuanto empleo publico hay en la Argentina*. Obtenido de El Conista:

<https://www.cronista.com/economiapolitica/Nacion-provincias-y-municipios-cuanto-empleo-publico-hay-en-la-Argentina-20170426-0101.html>

Press, E. (2011). *Empresas de familia: Del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Ripoll, R. A. (2019). *Pecados de empresa familiar: Algunos errores que hay que evitar para conseguir eficacia empresarial y armonia familiar* (Primera ediciòn ed.). España: Penguin Random House Grupo Editorial España.

Saéz López, J. M. (2017). *Investigación Educativa. Fundamentos teóricos, procesos y elementos prácticos*. UNED.

Saéz López, J. M. (2017). *Investigación Educativa. Fundamentos teóricos, procesos y elementos prácticos (enfoque práctico con ejemplos esenciales para TFG, TFM y Tesis)*. UNED.

Soto Figueroa, M. (2019). *Protocolo familiar: Empresas familiares*. Mexico, Mexico: Oxford University Press.

Veiga Copo, A. B. (2010). *Empresas de familia: estrategias de éxito y permanencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Ward, J. L., & Carlock, R. S. (2010). *La excelencia en la empresa familiar: El proceso de planificación para la empresa y la familia*. Minneapolis, Estados Unidos: Grupo Planeta.

Anexo I

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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