

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

**La falta de profesionalización como causa fundamental de la muerte prematura de
las empresas familiares en Villaguay, Entre Ríos.**

**The lack of professionalization as a fundamental cause of premature death of
family businesses in Villaguay, Entre Ríos.**

Autor: Protto, Ana Laura

Legajo: VCPB21990

DNI: 39.839.726

Director de TFG: Márquez, Agustín

Villaguay, Julio 2020

Índice

Introducción	6
<i>Objetivo general</i>	<i>18</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>18</i>
Métodos	19
<i>Diseño</i>	<i>19</i>
<i>Participantes</i>	<i>19</i>
<i>Instrumentos</i>	<i>20</i>
<i>Análisis de datos</i>	<i>21</i>
Resultados	23
Discusión	28
Referencias	37

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a mi mamá, quien desde el día uno que inicie este camino me apoyó, empujó y acompañó en cada batalla, sin dudar de mis capacidades y con la fe y confianza que solo una madre puede dar.

En segundo lugar a mi abuela, compañera fiel, incondicional, la que me prendió una vela en cada examen y espero mí llamada con ansias al finalizar cada uno de mis exámenes parciales, finales, efips. ¡Gracias por tu infinita fe en mí!

En tercer lugar a mi familia, quienes me acompañan en cada paso que fui dando en cada etapa de mi vida. A pesar de que algunos hoy estén lejos siempre mediante un mensaje o llamada de felicitación o fuerzas me demostraron estar ahí cerquita de mi corazón.

En cuarto lugar a mis amigos, quienes estén en el lugar del mundo que estén siempre se mantuvieron a mi lado, apoyándome y alentándome en cada caída.

Y a todas las personas que ya no están en este camino pero que me permitieron crecer y llegar a este lugar hoy.

¡Infinitas gracias!

Resumen

En Argentina las empresas familiares cumplen un rol activo en el desarrollo económico-social del país, brindando la mayoría de los puestos privados de trabajo, generando el 68% del PBI, y controlando la mayor parte de las PYMES. Se afirma que la profesionalización constituye un elemento vital para la subsistencia de las mismas en el tiempo por lo que la presente investigación refleja el análisis que busco reafirmar lo planteado. Se analizó una muestra de cuatro empresas de la ciudad de Villaguay, provincia de Entre Ríos, de las cuales dos aún continúan en el mercado, y dos dejaron de existir. La investigación tuvo un alcance descriptivo, realizando entrevistas a las empresas familiares para obtener la información necesaria. Los resultados indicaron que si bien las empresas acceden a las diferentes herramientas que brinda la profesionalización, admiten que no le dedican el tiempo suficiente que requiere la implementación de este tipo de instrumento, sin embargo, esto no constituye un elemento que determine la muerte instantánea de las pymes familiares.

Palabras clave: Empresa familiar, profesionalización, tiempo.

Abstract

In Argentina, family businesses play an active role in its economic and social development, providing the majority of the private jobs, generating 68% of its GDP, and controlling most of the SMEs. It is stated that professionalization constitutes a vital element for their subsistence over time, so this research reflects the analysis that I seek to reaffirm what has been stated. A sample of four companies from the city of Villaguay, Entre Rios province, was analysed, two of which are still in the market, and two had ceased to exist. The investigation had a descriptive approach. It were made interviews with the family businesses to obtain the information required. The results indicated that although companies accesses to the different tools that professionalization provide, they do not spend enough time required for a good professionalization of them. However, it is not an element that determines their immediately death.

Key words: Family business, professionalization, time.

Introducción

Las familias no solamente forjan lazos de sangre, consanguinidad, afinidad, y amistad. Sino que también, se asocian de manera tal que logran fundar sus propias organizaciones, las llamadas empresas familiares.

La empresa familiar es la organización comercial más antigua de la historia. En sus inicios, comenzaron como un medio de autoabastecimiento familiar, para luego transformarse en lo que se las conoce en la actualidad. Actualmente, surgen como pequeños emprendimientos familiares, a partir de una idea de un miembro familiar emprendedor, el cual refleja en ésta una posibilidad que le brindaría el sustento suficiente para vivir, contando con la ambición de que el creativo proyecto se desarrollaría y profesionalizaría en un futuro, pasando de generación en generación.

Existen empresas familiares en todos los ámbitos económicos y de todos los tamaños. El concepto de empresa familiar suele asociarse con organizaciones pequeñas, sin embargo, la realidad es que en este tipo de organizaciones se encuentran también incluidas las grandes corporaciones internacionales (Tapies, 2011). Como por ejemplo podemos mencionar, Walmart Stores inc.

Tabla 1

Las empresas familiares más grandes del mundo

Puesto	Compañía	Año fund.	Publica	Empleados	País	Familia
1	Wal-mart Stores, Inc	1962	Publica	2.200.000	Estados Unidos	Walton
2	Volkswagen AG	1937	Publica	572800	Alemania	Porsche
3	Berkshire Hathaway, Inc	1955	Publica	330745	Estados Unidos	Buffet
4	EXOR spA	1927	Publica	301441	Italia	Agnelli
5	Ford Motor Company	1903	Publica	181000	Estados Unidos	Ford

Fuente: Elaboración propia basada en Belansteuguioitia Rius, L. (2013). Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación. McGraw Hill.

Las empresas familiares, cumplen un rol activo en el desarrollo económico-social en los diferentes países, provincias y regiones, ya que poseen la capacidad de generación de riquezas, y promueven el desarrollo económico sobre todo en las pequeñas ciudades, como lo será la ciudad en estudio. El Instituto de Empresa Familiar indicó que en Estados Unidos, las empresas familiares generan entre el 40% y 60% del PBI, y el 50% de los empleos del país, mientras que en Europa, más del 60 % de las empresas son familiares, empleando a 100 millones de personas (Lloret, 2005). En el caso de nuestro país, ocupan un lugar preponderante. Según un estudio realizado por el Club Argentino de Negocios de Familia (2015) se estima que mueven el 70% del empleo privado y el 68% del PBI, controlando la mayor parte de las PYMES.

Debido al reconocimiento de su importante participación en la economía global, y a su vez gracias a la ayuda que se les ha dado a las PYMES en general

por parte de los gobiernos estatales y federales, en los últimos años se ha empezado a prestar importante atención al estudio de las mismas ya que constituyen aproximadamente el 90% de las empresas totales (Ronquillo Horsten, 2006).

Resulta indispensable estudiarlas, no como meros objetos de estudio, sino por la necesidad misma de analizar y descubrir, el fenómeno que conforman como un actor social, histórico y presente del tejido empresarial tanto en el ámbito nacional como en el internacional (Basco, 2005).

Las empresas familiares se caracterizan por tener como objetivo estratégico la continuidad generacional, que forman parte del anhelo de los fundadores de desear que el control de la empresa resida en sus sucesores para, de esta manera mantener el control de la gestión y gobierno de la misma dentro de la familia (Meroño Cerdan, 2009).

Sin embargo, la gran debilidad de las empresas familiares radica en que las mismas son reconocidas por no permanecer por mucho tiempo en el mercado. El paso de una generación a otra en este tipo de compañías es un proceso que se atraviesa con cierta dificultad. Menos de 2/3 sobreviven a la segunda generación y el 13% de las empresas familiares son exitosas después de la tercera generación (Gallo, 1997). Por tal motivo, surge la necesidad de determinar cuáles son las principales causas que las llevan rápidamente a una muerte prematura, ya que existe una diversidad de motivos.

A medida que transcurre el tiempo las empresas se convierten en corporaciones complejas, el rápido crecimiento de las mismas lleva a que el método intuitivo de gestión que llevaban resulte ineficaz. A pesar de que, en los

primeros tiempos de una empresa familiar, la estructura de la organización es simple, se deben tener en cuenta los problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa aumenta (Sosa, 2019).

La gran mayoría de las empresas familiares cuentan con una organización prospera y elevada esperanza de vida, pero al no contar con un plan adecuado dirigido hacia la continuidad de la misma, lleva a que rápidamente desaparezcan. La inexistencia de una planificación adecuada lleva a que los conflictos empeoren y que no se haga posible la subsistencia en el tiempo de la empresa (Acosta Pages, 2017).

Por tal motivo, las empresas familiares requieren de un proceso que les brinde la posibilidad de desarrollar estrategias para enfrentar las crisis generacionales, que brinde las técnicas de gestión y dirección para enfrentar la mayor cantidad de dificultades posibles, permitiendo adaptarse a los cambios rápidamente. La profesionalización resulta un proceso esencial para lograr así el proceso de sucesión y cambio generacional, permitiendo minimizar los conflictos entre los miembros, empleados y propietarios, garantizando que los miembros futuros resulten aptos para las necesidades de la empresa cuando ya no se encuentren los actuales propietarios (Borda, 2015).

Para entender cada uno de estos términos es necesario en principio, referirse al concepto de empresa familiar. Encontramos variadas definiciones ante este concepto, dependiendo al enfoque particular que le da cada autor que las estudie. Entre ellas podemos mencionar: es un tipo de compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, donde se incluye la presencia del fundador quien 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 (Maciel, 2013).

El principal motivo de éxito de las empresas familiares reside en la armonía familiar, ya que en ellas se mantiene un estado de afecto y buena relación entre todos los miembros de la familia empresaria. Dicha armonía se da debido a diversos factores clave, tales como la unión, el compromiso, la confianza, buena comunicación, entre otras (Bavera, 2004).

Se puede afirmar que las empresas familiares poseen ciertas ventajas y ciertas desventajas.

Tabla 2

Ventajas y desventajas empresas familiares.

Ventajas	Desventajas
Compromiso	Rigidez en la toma de decisiones
Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero	Desafíos comerciales (modernización, capital, transición, etc)
Planificación a largo plazo	Sucesión
Cultura familiar estable	Conflictos emocionales, etc

Fuente: Elaboración propia basada en Gallo, M. (1995). Empresa familiar: textos y casos, editorial Praxis. Barcelona, España.

Se afirma que existe un compromiso por parte de todos los miembros, ya que todos poseen un sentido de pertenencia y cierto sentimiento de confianza y orgullo por la misma. La familia en su conjunto dedica su tiempo al trabajo de la empresa, se muestran dispuestos a sacrificar muchas cosas por la subsistencia y éxito de ella. También, mantener una cultura estable y mantenerse en el

tiempo los lleva a que todos los empleados y todas las personas que forman parte de ella estén conscientes de su filosofía y manera de trabajar, lo que lleva a evitar conflictos y al sentimiento de valoración por parte de los empleados, lo que se traduce a una mayor vinculación con los clientes. Un rasgo general de las empresas familiares es que se caracterizan por su buena atención cordial (Goyzueta Rivera y Israel, 2013).

Los negocios familiares deben enfrentar las dificultades que se le presentan tanto en el seno familiar, como así también las que se le presentan dentro del negocio que desarrollan en conjunto. Para la mayoría de los empresarios resulta indispensable enfrentarlas con éxito y establecer la competitividad necesaria para mantenerse en el mercado, de manera tal que la empresa continúe en manos de las generaciones siguientes. Enfrentar estas dificultades con éxito implica el aprovechamiento y la buena puesta en práctica de sus fortalezas.

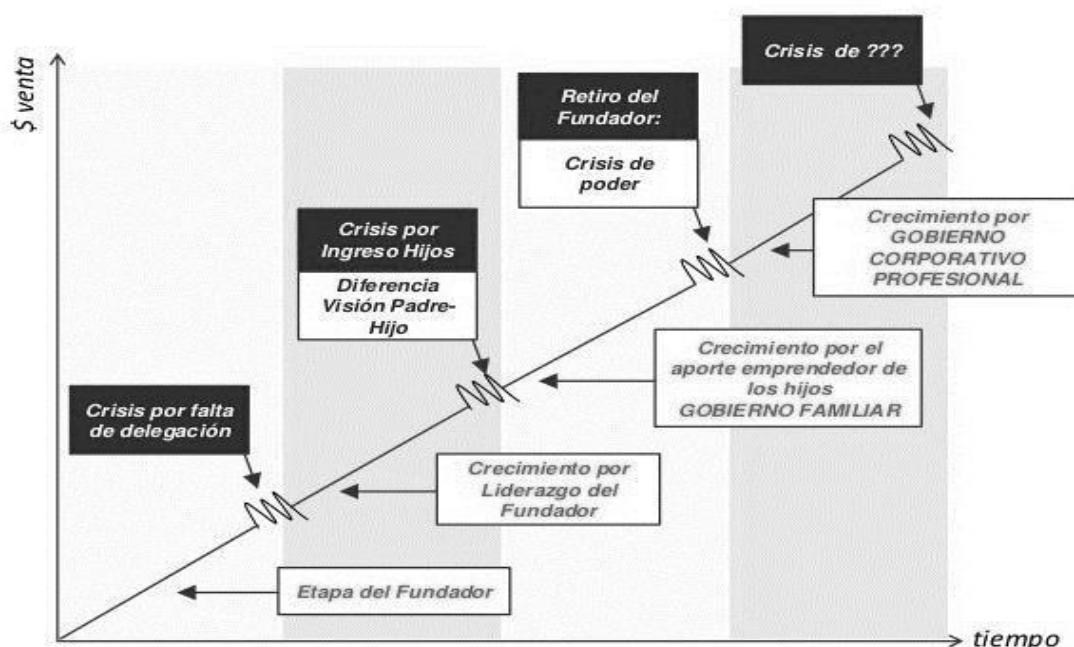
“El problema es que lograr el éxito en una empresa familiar es mucho más complejo que lograrlo en cualquier otro lugar. La integración generacional no es un hecho espontáneo, sino que es necesario producir las condiciones necesarias para que sea eficiente y se logre alcanzar el éxito” (Hambra, 2018, p. 26).

El mayor problema aparece cuando las fortalezas con las que nacieron se van debilitando, pasando a formar parte de las desventajas. Esto se puede dar cuando se presentan ciertas deficiencias en cuanto a la organización interna, por falta de profesionalización de sus miembros, por la sensibilidad de sus vínculos, la no existencia de un protocolo familiar, la confusión de roles, etc. Según el

Instituto de Empresa Familiares Economía Sostenible (EFESO) el 40% de las PYMES familiares tienen problemas de rentabilidad, un 71% requiere mejoras en la organización y el 41% no planifica una estrategia empresarial.

El autor de Dodero (2010), expresa que para garantizar el éxito, las empresas deben asumir que su futuro éxito depende de la preparación para enfrentar sus propias crisis en las diferentes etapas de la vida de la empresa.

Figura 1. Ciclo de vida de la empresa familiar.



Fuente: Dodero, S. (2010). El ciclo de vida de las empresas familiares.

Cada una de estas crisis crea la necesidad de crear e implementar herramientas y estrategias que brinden la oportunidad de progresar en el tiempo y así evitar la muerte prematura. Las organizaciones familiares deben estructurar y establecer estrategias para sobrevivir a través de la profesionalización de sus recursos. Conocer el ciclo de vida típico de una

empresa familiar, permitirá a la familia empresaria prepararse para las futuras crisis que le esperan (Doderó, 2010).

La profesionalización es entendida como un proceso necesario para el correcto desarrollo y evolución de toda empresa familiar. En ella se deben tener en cuenta e integrar metodologías de trabajos novedosas, que permitirán estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de las empresas. Al mismo tiempo, incluye la preparación de personas tanto familiares como no familiares para el futuro de la empresa mediante su capacitación profesional (Rueda Galvis, 2011).

La profesionalización conforma un proceso que actúa como herramienta para prever los problemas futuros que podrían presentarse, y de esta manera prepararse por si éstos aparecieran, aportando cierto orden a la empresa, a su estructura o aspecto. Contribuye a tomar en cuenta posibles complicaciones futuras que de otra manera no se observarían (Castilla, 2014).

Además, se caracteriza como un proceso mediante el cual se incorpora personal profesional a la empresa para realizar actividades de gestión (Press, 2011). En todo proceso de profesionalización, se seleccionan las personas, sean familiares o no, más capacitadas y se las ubica en los puestos más relevantes, con el objetivo de lograr un desempeño eficaz del mismo (Mucci, 2008).

La profesionalización no consiste en un proceso dirigido solo a una parte seleccionada del personal, es un proceso que incluye a todo el personal de la organización, debe ser claro y conocido por todos para que de esta manera se logre conseguir los resultados esperados y sobrevivir en el futuro.

El problema que surge cuando las empresas buscan la

profesionalización, se da cuando se tiene que decidir que tiene que cambiar y que no. La persona que ha ocupado un importante cargo jerárquico por un largo periodo, suele resistirse a modificar el estilo y la gestión que brindaría el proceso, debido a la creencia de que si las prácticas que se realizaban en el pasado dieron buenos resultados, deben conservarse. En este tipo de decisiones es cuando se da el choque generacional, donde la mayoría de las veces la generación mayor defiende la postura tradicional mientras que la de menor edad, el cambio (Quejada Perez y Avila Gutierrez, 2016).

Del mismo modo, muchas veces los fundadores se comprometen a otorgar la gestión de la empresa a sus descendientes por miedo a perder el control de la misma, creyendo que solo ellos tienen la capacidad de dirigirla, impidiendo que una persona realmente capacitada tome ese lugar. Por ende, la practica recomienda que el sucesor sea formado mediante la educación formal y que adquiera experiencia en otras empresas, de manera tal que adquiera las habilidades necesarias para ponerse al frente de la empresa con cierta ventaja, seguridad en sí mismo y experiencia (Araya, 2011).

También se menciona como otro obstáculo a la hora de profesionalizar la empresa la ausencia de planes estratégicos dirigidos al futuro, ya que muchos creen que debido a que es un proceso complicado no podrían llevarlo a cabo, ya que tendría un elevado costo que no podrían solventar. Toda empresa familiar debería estructurar planes de profesionalización para todos los miembros de la empresa, sean familiares o no para lograr motivarlos y capacitarlos y a su vez, invirtiendo un fuerte presupuesto para la capacitación. (Ward, 2006).

Por esta razón, todo tipo de organización que tenga como objetivo

permanecer en el mercado con una posibilidad de mejora de desempeño y crecimiento futuro debe ser capaz de evolucionar a la vez con los cambios que se dan en los aspectos tanto económicos, como sociales, como tecnológicos.

Para lograr el traspaso generacional, resulta indispensable que todas las gestiones que se desarrollen en la empresa estén debidamente reglamentadas, ya sea sobre la participación y la toma de decisiones dentro de la empresa o una correcta formación de sucesores. La profesionalización conforma un elemento vital para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que permite reducir los conflictos existentes entre familiares, empleados y propietarios, garantizando que los futuros miembros están preparados para las necesidades de la empresa cuando ya no se encuentren los actuales gerentes (Rueda Galvis, 2011).

La sucesión es un acontecimiento que se da inevitable y drásticamente, implica la transferencia tanto de la administración de la empresa como la propiedad de la misma, condicionando el futuro de las empresas, por eso es importante que se planifique. “En las empresas familiares se concibe la sucesión como un proceso de por vida, que abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones” (Araya, 2012, p. 31). Implica la preparación de toda la familia para asumir los cambios, la preparación del sucesor, la preparación del retiro del fundador, pero sobre todo la planificación fiscal y financiera de la empresa. El proceso de sucesión finaliza cuando el fundador, entrega la gestión de la empresa a otro miembro de la familia, o en su defecto a otra persona idónea para sustituirlo, y de esta manera retirarse definitivamente del negocio familiar.

Es un proceso que genera resistencias e incomodidad. Muchas veces los fundadores niegan la necesidad de llevarlo a cabo, ya que es un proceso que desean evitar, ya sea por miedo de perder el mando o el estatus social, por no ver a los descendientes lo suficientemente preparados, por miedo a no encontrar otra actividad que realizar, por el surgimiento de conflictos entre sus hijos al retirarse, o por simplemente no saber cómo llevar a cabo el proceso (Gallo, 1995). Debido a esto, no se desarrolla con el tiempo necesario para lograr la preparación de todos los sistemas intervinientes.

Uno de los aspectos claves para la profesionalización de la empresa es la incorporación de un protocolo familiar. Un protocolo familiar constituye un conjunto de principios y reglas escritas, determinadas a partir de la toma de decisiones familiares derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio, y que son vividas por una familia empresaria (Rodríguez Díaz, 2012). Tiene como objetivo regular y ordenar la gestión de la empresa, de manera tal que disminuyan las debilidades de la misma.

El desarrollo del protocolo implica un esfuerzo de parte de todos los miembros de la empresa, debe realizarse como base en las reuniones y asambleas, de las cuales deben participar todos los miembros de la familia que participen de la empresa. Su contenido dependerá de los valores, cultura, y creencias de la familia en su conjunto (Goyzueta Rivera y Israel, 2013).

En el protocolo, se deben incluir temas que incluyan, las diferentes maneras de mantener buenas relaciones, resolver los conflictos y mantener la armonía familiar, procesos para el alcance de metas personales y profesionales, apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia,

políticas de compensación, incluida la de distribución de utilidades, preparación de las siguientes generaciones, sucesión de la propiedad, etc. El mismo debe ser revisado y actualizado cuando se crea necesario (Lozano Posso, 2000).

El protocolo familiar forma parte de un elemento esencial que debe ser llevado en toda organización para lograr así una gestión eficiente de la misma, mediante este se garantiza la continuidad y supervivencia del negocio familiar (Lucero Bringas, 2017)

El conflicto en toda empresa familiar surge a causa de la ausencia de una gestión eficiente de las herramientas de profesionalización. Existen organizaciones que cuentan con excelentes recursos humanos e ideas innovadoras que están siendo superadas por aquellas que si logran gestionarse eficazmente. Es mucho el trabajo que hay que realizar y las decisiones que hay que tomar, pero teniendo en cuenta las pruebas, profesionalizar a la empresa traerá enormes beneficios permitiendo su subsistencia en el tiempo (Trombetta, 2014).

A partir del planteamiento de la profesionalización como elemento clave para el éxito de la empresa familiar en el tiempo, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

“¿Es realmente la profesionalización un elemento clave para la subsistencia en el tiempo de las empresas familiares en la ciudad de Villaguay Entre Ríos?” en el caso de responder negativamente, ¿Por qué?

Resulta primordial responder estas preguntas ya que no existe investigación que responda ante esta cuestión en el contexto local. Si bien existen investigaciones previas sobre la temática, ninguna responde el interrogante en cuestión.

La presente investigación lograría servir de base para que las empresas de la ciudad en estudio accedan a ella y obtengan información sobre estrategias y herramientas que le permitirían subsistir en el tiempo, o en su defecto mejorar su rendimiento actual.

Por este motivo para dar respuestas a las preguntas mencionadas, se fijan los siguientes objetivos:

Objetivo general

*Analizar si el proceso de profesionalización o la falta de ésta es determinante en la subsistencia de las empresas familiares, en la ciudad de Villaguay, provincia de Entre Ríos.

Objetivos específicos

- *Identificar el impacto de las empresas familiares en la economía local.
- *Describir el proceso de profesionalización en las empresas familiares.
- *Identificar la fase de la vida de la empresa donde procesos de profesionalización fueron decisivos para su continuidad.

Métodos

Diseño

Se planteó una investigación de tipo descriptiva, se buscó determinar las causas de un fenómeno concreto. Se observaron cuatro empresas familiares, sin realizar modificaciones para de esta manera analizar si es la profesionalización un proceso que se debe llevar a cabo en las empresas familiares de la ciudad de la ciudad de Villaguay, EntreRíos para garantizar su permanencia en el tiempo.

Se utilizó un enfoque cualitativo, ya que se recolectaron datos a partir de entrevistas sin medición numérica a efectos de cumplir con el objetivo planteado.

El diseño de la investigación fue no experimental, transversal ya que se realizó sin la manipulación de las variables y solo se observaron los fenómenos tal cual son o en su ambiente natural en un solo momento.

Participantes

La población fue definida como la totalidad o el conjunto de elementos o sujetos que compartieron una serie de especificaciones (Hernández Sampieri, 2014)

Para efectuar este trabajo se investigó la población de pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de Villaguay, provincia de Entre Ríos.

La selección de la muestra se basó en la búsqueda de cuatro Pymes familiares con rubros diferentes y diversos tamaños que se encuentren o se hayan encontrado compuestas por miembros emparentados.

Tabla 3

Información sobre las empresas entrevistadas

Empresa	Rubro	Inicio de actividades	Cese	Miembros a cargo
Empresa 1	Distribuidora de la empresa "Quilmes" y "Pepsi"	1940	2015	Cesa a cargo de tres de los hijos de los miembros fundadores.
Empresa 2	Famosa pinturería de la ciudad	1976	2011	Cesa a cargo de la esposa del hijo del fundador, luego de la muerte repentina de los mencionados.
Empresa 3	Panadería y confitería	2000		Miembro fundador, esposa e hijo
Empresa 4	Supermercado de prestigio en la ciudad	1985		Miembro fundador, luego de la muerte repentina de su hermano.

Fuente: elaboración propia

Por un lado, se analizaron dos empresas familiares que subsistieron en el tiempo, y por otro, dos empresas que no lograron mantenerse en el mercado

El muestreo fue no probabilístico, la selección de los elementos se realizó de manera tal que resulten representativos para el resultado que se desea obtener.

Para la realización del actual manuscrito se solicitó la firma de un consentimiento informado a cada uno de los participantes.

Instrumentos

La recopilación y sistematización de la información se llevó a cabo a

través de diferentes fuentes. Se utilizaron fuentes primarias para el desarrollo teórico, obteniendo información desde publicaciones académicas, investigaciones anteriores que hablaran sobre el tema, sitios de internet, revistas académicas, libros online, etc. Con el fin de utilizarlo como referencia para la aplicación práctica y el cumplimiento de los objetivos. De igual forma se utilizaron fuentes secundarias. Se realizaron cuestionarios y entrevistas a los fundadores de las empresas familiares, con el propósito de obtener datos certeros sobre las mismas. Se consumaron cinco entrevistas en profundidad a los mismos, para obtener un conocimiento general de la historia de las organizaciones en cuestión, años en el mercado, estructura, cantidad de miembros familiares en la misma, políticas de trabajo, cantidad de empleados, utilización de procesos de profesionalización, existencia de conflictos, etc. Información requerida para afirmar a la profesionalización como variable influyente a la hora de la subsistencia de las empresas familiares en el tiempo. Acordando realizarlas vía mail debido a la no esperada situación que estamos viviendo debido a la pandemia mundial COVID-19, estando de acuerdo que sería la manera más segura para ambos de llevarla a cabo, ambos responsabilizándose de ser lo más claro y brindar la mayor información certera y exacta posible.

Análisis de datos

En primer lugar, se transcribieron las entrevistas realizadas en profundidad en un documento de “Microsoft Word”, analizando sus características principales a modo de conceptualizar la situación de cada empresa familiar en particular, para el correcto tratamiento y análisis posterior.

Luego, se analizó la información recabada en el punto anterior mediante un documento de Microsoft Excel, organizada de manera tal que se pueda comparar de forma ordenada la información que nos brinda cada organización.

Resultados

A continuación se exponen los resultados obtenidos a partir de las diferentes encuestas realizadas a los referentes de las cuatro empresas familiares de la localidad de Villaguay.

Importancia de las empresas familiares en la economía local

El 100% de los entrevistados afirmó que considera que dichas organizaciones poseen un lugar significativo en la ciudad, ya que brindan muchos de los puestos de trabajo privados existentes. Por consiguiente, las empresas analizadas llevan/llevaron más de quince años en el mercado, lo cual indica la estabilidad familiar que persiste, logrando que la empresa y sus actividades prevalezcan en el tiempo.

Tabla 4

Años de existencia en el mercado

Empresa	Años en el mercado	Puestos de trabajo	Empresa abierta
Empresa 1	75	50	No
Empresa 2	35	25	No
Empresa 3	35	5	Si
Empresa 4	15	20	Si

Fuente: Elaboración propia.

Los referentes sostuvieron que la estabilidad de la empresa en el tiempo les permite brindar productos de calidad, ya que pueden ser mejorados a lo largo de la vida de las organizaciones por las diferentes generaciones.

Por otro lado, el referente de la empresa 3 y 4 afirmaron que consideraron este tipo de organizaciones como factible para emprender, ya que de esta manera podrían llevar adelante un negocio de manera independiente, lo cual a

su vez les daría el respaldo futuro y un puesto de trabajo a sus descendientes.

El referente de la empresa 4 aseguró que una de las ventajas de la empresa familiar que observa a diario, es el ambiente de confianza que se presenta, el cual permite que los empleados desarrollen sus actividades imitando el actuar de sus jefes, esforzándose por lograr que se cumplan las metas propuestas.

Procesos de profesionalización llevados a cabo por empresas familiares.

El 100% de los consultados comprenden a la profesionalización como un elemento clave e indispensable para lograr la subsistencia en el tiempo. Sin embargo, el 75% manifestó que muchas veces no le dedican el tiempo necesario por desconocimiento o por no tener en cuenta los beneficios que esta traería.

Tabla 5

Formación académica de los miembros de las empresas que se encuentran en el mercado.

Empresa	Empresa 3			Empresa 4		
	1era gen.	2da gen.	3era gen.	1era gen.	2da gen.	3era gen.
Formación Académica						
Escuela Primaria	x	x		x	x	
Escuela Secundaria	x	x		x	x	
Estudios terciarios		x				
Estudios universitarios		x			x	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Formación académica de los miembros familiares de las empresas que ya no se encuentran en el mercado.

Empresa	Empresa 1			Empresa 2		
	1era gen.	2da gen.	3era gen.	1era gen.	2da gen.	3era gen.
Formación Académica	x	x	x	x	x	
Escuela Primaria	x	x	x	x	x	
Escuela Secundaria		x	x	x	x	
Estudios terciarios		x	x			
Estudios universitarios			x			

Fuente: Elaboración propia.

Los entrevistados afirmaron que una de las motivaciones de la segunda generación es invertir tiempo y dinero en formación acorde a los requerimientos de la empresa. Esto se origina en el hecho de que los fundadores no han tenido la educación suficiente al momento de iniciar la actividad.

Tabla 7

Procesos de profesionalización

Proceso	Emp. 1	Emp. 2	Emp. 3	Emp. 4
Incorpora personal idóneo	Si	No	No	Si
Capacitación previa de los futuros familiares	Si	No	No	Si
Capacitación del personal	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con los juicios que llevan a la profesionalización de las empresas, el 50% de los referentes manifestó incorporar a su empresa personal idóneo para las actividades de gestión pero únicamente para la misión de asesoramiento, ya que explicaron que lo creen necesario para llevar adelante ciertas temáticas de las cuales desconocen su tratamiento, y la incorporación de personal capacitado brindará claridad en estos temas puntuales. El 50% restante declaró formar a los familiares previamente a su ingreso a la organización, sosteniendo que lo realizan con la meta de lograr sacar el mayor provecho de la

empresa, contando con el conocimiento necesario para alcanzar los objetivos y perdurar en el tiempo.

El 100% de los entrevistados afirman capacitar a todo su personal sean o no familiares de acuerdo a las necesidades que se les presentan, y en orden de estar al día sobre todos los conocimientos que estas les brindan para dar lo mejor a sus clientes y que los puestos de gestión, suelen reservarse exclusivamente a miembros de la familia, quienes no siempre son las personas más capacitadas para desempeñar estas funciones.

Tabla 8

Existencia de protocolo y proceso de sucesión en las empresas.

Empresas	Protocolo escrito	Proceso de sucesión reglamentada
Empresa 1	Si	Si
Empresa 2	No	No
Empresa 3	No	No
Empresa 4	No	No

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la existencia del protocolo familiar como medio de profesionalización, el 75% no posee un protocolo escrito y formal, sosteniendo que no lo realizan debido a que la preparación de este tiene un costo que no están dispuestos a pagar, o por simplemente no sentir la necesidad de realizarlo ya que mantenerlo implícito le es suficiente para tomar todas las decisiones necesarias para la empresa. La empresa 1, sostuvo que si poseían un protocolo formal, al igual que el proceso de sucesión, lo cual en solamente esa empresa se encontraba reglamentado ya que estaba obligada en su carácter de Sociedad Anónima.

Fase de la empresa familiar donde la profesionalización constituyo el elemento clave para su subsistencia.

Se identificó que tanto la empresa 2, como la 3 y la 4 necesitaron contar con procesos de profesionalización en la tercera etapa, donde los hijos toman el mando de la empresa. Esto se dio por diferentes motivos.

Tabla 9

Motivos de la necesidad de profesionalización en las diferentes etapas y sus consecuencias.

Empresas	Fase	Motivos	Consecuencia
Empresa 1	Cuarta etapa	Rosces entre los miembros familiares a cargo. Ingreso del gremio de camioneros.	Con el ingreso del gremio, las exigencias de los empleados resultan insostenibles, lo que lleva a la empresa a su cierre.
Empresa 2	Tercera etapa	Ausencia de heredero capacitado.	La persona a cargo no logra la subsistencia de la empresa, por lo que la misma finalmente cierra.
Empresa 3	Tercera etapa	Rosces entre el miembro fundador y sus hijos, debido a diferencias en los criterios de conducci3n.	La empresa se estanca debido a que el miembro fundador no ve necesario los cambios.
Empresa 4	Tercera etapa	Rosces entre el miembro fundador y sus hijos, debido a diferencias en los criterios de conducci3n.	Existencia de muchos proyectos inconclusos.

Fuente: elaboraci3n propia.

Discusión

Al comenzar con el presente trabajo se fijó como objetivo general de estudio al análisis de la implementación de procesos de profesionalización o a la falta de estos comocausante principal de la muerte prematura de las empresas familiares de la ciudad de Villaguay, provincia de Entre Ríos en el año 2020. Se sostiene que la incorporación de herramientas de profesionalización como lo son la incorporación de personal idóneo, la capacitación del personal y futuros miembros familiares, la existencia de un protocolo escrito y formal y un plan de sucesión resultan fundamentales para cualquier tipo de empresa familiar.

En la introducción del trabajo de investigación, se presentaron antecedentes relacionados a la temática en cuestión a nivel nacional, pero no se encontraron investigaciones en el contexto local y provincial, por lo que se decidió realizar dicho análisis para profundizar en la temática en dicho sector, ya que podría ser de suma importancia para las empresas familiares de la localidad. Para darle respuesta, se establecieron objetivos específicos a seguir, los cuales permiten arribar a una mirada minuciosa sobre la temática en cuestión, tratando de abarcar los aspectos más importantes.

En primer lugar se plantea conocer la trascendencia que poseen las empresas familiares en la localidad en estudio. En el caso estudiado, se observa de manera concreta esta información. Mediante la Tabla 4 de la investigación se visualiza que las organizaciones familiares locales se mantienen por muchos años en el mercado, cumpliendo un rol importante en la ciudad y en la provincia, las mismas generan diversos puestos de empleos privados, permitiendo a las pequeñas ciudades desarrollarse económico y socialmente debido a su

permanencia en el tiempo, reafirmando la sostenido por el Club Argentino de Negocios de Familia (2015) que plantea que en Argentina, las empresas familiares forman parte importante del crecimiento económico del país, brindando aproximadamente el 70% de los puestos de empleos privados, y generando el 68% del PBI del país.

En base a las entrevistas realizadas se visibiliza que las familias deciden fundar sus propias organizaciones, dado que mediante ellas pueden gestionar su empresa de manera independiente, y a su vez con la esperanza de convertirse en un futuro en una exitosa corporación que perdurará en el tiempo y brindará un sustento para las futuras generaciones, similarmente a lo que planteo el autor Meroño Cerdan (2009) en su trabajo quien esboza que las empresas familiares se caracterizan por aspirar a la continuidad generacional como principal objetivo, con el fin de mantener el control de la empresa dentro de la familia convirtiéndose así en empresas exitosas.

En segundo lugar, se pretende describir las características de los diferentes procesos de profesionalización llevados a cabo por las empresas familiares estudiadas y las motivaciones que existen para incorporarlos. En vista de la información obtenida, se observó que las empresas llevan adelante técnicas de profesionalización a medida que esta crece y los requiere. Entre ellos podemos mencionar a la incorporación de personal idóneo para la administración de la empresa, la capacitación del personal y de los futuros miembros familiares, la existencia de un protocolo que reglamente la organización y las decisiones, la existencia de un plan de sucesión, etc. La investigación arrojó que el 75% de las empresas locales entrevistadas los

procesos de profesionalización muchas veces no son comprendidos como un método que le agregaría valor al ente, sino que son considerados como procedimientos que brindan soluciones rápidas a los conflictos garantizando la continuidad generacional que desean. El desconocer la importancia de los procesos de aplicar estas herramientas, lleva a los referentes a no dedicar el tiempo necesario que supone una buena profesionalización, esto es generado por la falta de visión que tiene sobre el valor agregado que genera para el ente, el cual se torna necesario.

Estos resultados coinciden con los obtenidos en la investigación de la autora Sosa(2019), quien afirma que el rápido crecimiento de las empresas familiares lleva a las organizaciones a convertirse en empresas complejas, lo que requiere inevitablemente de una correcta organización y planificación para su futuro desarrollo, al no llevar a cabo estos procedimientos ocurre que muchos asuntos importantes queden inconclusos, o que simplemente se tengan que limitar a cerrar la empresa por no poder resolverlos. A su vez, confirman la posición tomada por el autor Acosta Pages (2017), que sostiene que aunque las empresas cuenten con una organización prospera y una esperanza de vida alta, no contar con una planificación a futuro lleva a que los conflictos empeoren y no se resuelvan en el tiempo adecuado.

Los resultados a los que se arribó expuestos en las tablas 5 y 6, demuestran que la mayoría de los fundadores no contaban con la educación necesaria, solamente instruidos en la escuela primaria y secundaria completa, motivo por lo cual simplemente se basaban en seguir sus instintos y en los conocimientos adquiridos a lo largo de su vida; pero a medida que la empresa

crecía y se unían a su gestión nuevos miembros familiares, las necesidades y conflictos aumentaban rápidamente, lo que motivaba a las generaciones futuras a capacitarse en base a las exigencias de la empresa para de esta manera llevarla adelante con la formación necesaria, lo cual concuerda con la posición del autor Borda(2015), quien sostiene que la profesionalización constituye un elemento importante para garantizar que ante la salida de los fundadores, los futuros miembros resulten aptos y estén preparados para cumplir con las responsabilidades para las cuales fueron instruidos. Posteriormente, se investigó sobre la importancia de la incorporación de personal idóneo encargado de la administración de empresas familiares, quienes constituyen un elemento fundamental para la profesionalización de la empresa. Las entrevistas arrojan que dichas incorporaciones forman parte de un componente necesario para el adecuado asesoramiento en ciertas temáticas que los fundadores no tienen conocimiento, o desconocen cómo llevarlo a cabo, pero no así, para formar parte indispensable, o pasar a formar parte del personal interno de la empresa.

En relación a la capacitación del personal, se pudo observar que los referentes lo consideran como un proceso fundamental, que debe ser llevado a cabo dentro de toda empresa familiar, para de esta manera mantenerse informado, y capacitado en cada fase de la vida de la misma para brindar productos de calidad, y atención que los clientes se merecen.

Con respecto a los métodos llevados a cabo por las empresas para incorporar nuevos miembros familiares, se evidencio que la mayoría de las mismas, simplemente se limita a incorporarlos de manera inmediata cuando ya consideran que están preparados para cumplir una función determinado dentro

de ellas, sin existir requerimientos explícitos.

Durante el trabajo de campo se pudo visualizar que solo el 25% de las empresas cuenta con un protocolo familiar, instrumento que según la teoría estudiada resulta necesario para reglamentar todos los procesos que llevara a cabo la empresa, entre ellos los requisitos anteriormente mencionados, y así constituir un factor clave para la profesionalización de la misma. Podemos concluir que si bien constituye un elemento importante, que garantizaría que la toma de decisiones se dé más rápidamente, actuando como componente básico para dirimir y prever futuros conflictos entre fundadores y sus descendientes, en base a los resultados y observando mediante la tabla 8 que dos de las empresas que continúan en el mercado no cuenta con un protocolo reglamentado, se afirma que no resulta esencial para la subsistencia en el tiempo de las empresas, refutando lo planteado por la autora Lucero Bringas (2017) quien lo plantea como un elemento esencial para garantizar la supervivencia de las mismas.

Como último objetivo, se buscó determinar en qué fase de la vida de las empresas familiares la falta de profesionalización podría llevar a la muerte prematura de las mismas, para de esta manera evidenciar e informar a las empresas en qué momento de su existencia sería indispensable poner en práctica los mismos para subsistir. En base a los resultados reunidos en la tabla 9 se pudo identificar a la tercera etapa, en la cual ingresan los hijos al manejo de la empresa, como el momento en donde más conflictos se presentaban en el 75% de las empresas.

Existen problemas de diversa índole los cuales se manifestaron según

las características de cada organización, pero los más notables son los que se dan entre los fundadores y sus hijos por ciertas diferencias en la manera de dirigir la empresa, lo que lleva a que los proyectos en marcha no perduren como es el caso de la empresa 3 y 4, quienes afirmaron poseer muchos asuntos y proyectos inconclusos, los que llevan a que la empresa lentamente pierdan su rentabilidad, que desacelere su crecimiento y hasta pierda oportunidades de negocio, o por otro lado como es el caso de la empresa 2, la cual no se encuentra actualmente en el mercado, ya que lentamente fue perdiendo rentabilidad, debido a que la persona a cargo no poseía el conocimiento necesario para llevar adelante la misma, y se negó a la incorporación de personal capacitado para el manejo de la empresa, lo que llevó luego de varios años a la desaparición de la organización. La información obtenida se asemeja a lo planteado por los autores Quejada Pérez y Ávila (2016), los que sostienen que cuando ingresan los hijos a la empresa, se da el llamado “choque generacional”, debido a que los fundadores no quieren cambiar los mecanismos que en determinado momento funcionaron, mientras que los hijos sí.

Por otro lado, al no existir el sentimiento de compañerismo mutuo que mencionamos anteriormente, se genera un ambiente de tensión en donde queda diluida esa confianza y compañerismo inicial, generando una serie de inconvenientes colaterales los cuales generalmente que los empleados pierdan esta motivación inicial, lo que repercute en la calidad del trato con los clientes y entre todos los miembros.

Una de las limitaciones que se presentaron en el estudio es la falta de una muestra de gran tamaño para lograr examinar de diversos tipos de empresas

familiares, sus procesos de profesionalización y las características. Debido a la situación por la que estamos pasando en la actualidad, el caso de la pandemia mundial de COVID-19 limita que la investigación se centre en las empresas más cercanas, sin posibilidad de expandir la información, la cual si fuera de otra manera podría cambiar de manera integral los resultados. A su vez se realizó un estudio transversal, que permitió el análisis de cada una de las variables en un momento dado, a pesar de que esto es una ventaja, no permitió el análisis de cada variable en el tiempo, lo cual permitiría identificar las diferencias que se dan con el correr de los años.

Basándonos en las fortalezas, encontramos como una al profundo grado de análisis que se logró realizar a cada una de las empresas entrevistadas en la presente investigación. Al estudiar una muestra pequeña, se logró profundizar en el análisis de las relaciones intrafamiliares en un contexto empresarial, lo cual no hubiera sido posible de abarcar una muestra de muchos participantes, ya que al no ser empresas cercanas, muchas veces los referentes se muestran reacios a brindar información, se resisten a brindarte datos sobre el manejo de ciertas cuestiones que se dan en el seno de una familia que convive dentro de una empresa.

En virtud al análisis realizado, tomando como referencia las distintas referencias bibliográficas expuestas en el apartado de introducción, la información obtenida y mediante los resultados expuestos, se puede concluir diciendo que, la profesionalización forma parte de un elemento vital que lleva a las empresas a mantener su productividad a lo largo de toda la vida de la organización, mantenerse capacitado, encontrarse a la orden del día de todos los

requerimientos, lograr una planificación previa, etc.

A partir de la investigación en el apartado de resultados, se observa que la falta de profesionalización no llevara al cierre automático de las mismas, será un proceso paulatino de muchos años lo que las lleve a su desaparición. Independientemente de ello, es menester señalar que la profesionalización en si garantiza que las empresas desarrollen sus actividades de manera organizada, logrando una mejor planificación de la gestión actual y a futuro, brindando herramientas que permita identificar problemas que vayan emergiendo.

Si bien se identificó a la etapa 3, etapa donde ingresan los hijos a la gestión de la empresa, como la etapa donde más conflictos se presentan resultando esenciales diferentes procesos de profesionalización mencionados. Se arribó a la conclusión de que no deben ser llevados a cabo en una fase determinada, sino que deben ser puestos en práctica durante toda la existencia del ente, ya sean por medio más allá de la generación que este al mando del mismo dependiendo de las necesidades que se presentan en cada etapa.

Como recomendación se sugiere que en cada etapa en la que se encuentre la empresa se vayan aplicando diferentes procesos de profesionalización, ya sea la formación de los sucesores, la capacitación de directivos y empleados, la incorporación de personal apto, etc. Como se ha comentado anteriormente, la importancia que revisten estos procesos tiene más que ver con la mirada del empresario en cuanto al valor que estos procesos aportan, y no tanto con la condición de empresa familiar en sí.

Se deja abierta la posibilidad de continuar la investigación llevada a cabo en el presente trabajo, planteándose la posibilidad de realizar nuevas

entrevistas en los años futuros, sobre todo para expandir la muestra limitada que se analizó en la misma, buscando nuevas perspectivas y resultados.

Referencias

- Acosta Pages, A. (2017). *Profesionalizacion de la empresa familiar El Auditor S.A de la provincia de Cordoba. Universidad Siglo 21*. Cordoba, Argentina.
- Araya, A. (2011). La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso. *Tesis Doctoral, Universidad de Valencia*. España.
- Basco, R. J. (Abril de 2005). Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad. *Universidad Complutense de Madrid. Tesis Doctoral*. Madrid, España: recuperado de <https://eprints.ucm.es/7191/1/T28618.pdf>.
- Bavera, G. (2004). La empresa a través de las generaciones. *Universidad Nacional de Río Cuarto*. Recuperado de http://www.produccionanimal.com.ar/empresa_agropecuaria/empresa_agropecuaria/25-empresa_generaciones.htm#_top.
- Borda, G. (Junio de 2015). *Importancia de la Profesionalización en la gestión de empresas familiares - pyme. Universidad Torcuato Di Tella*. Argentina.
- Castilla, M. (12 de Noviembre de 2014). Profesionalización de la empresa familiar. Universidad Católica Argentina. Argentina.
- Dodero, S. (2010). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Dodero, S. (2010). El ciclo de vida de las empresas familiares. Recuperado de <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las>*.
- Gallo, M. (1995). *Empresa familiar: textos y casos*. España: Praxis. Gallo, M. A. (1997). *La empresa familiar*. Buenos Aires: El ateneo.
- Goyzueta Rivera, S. I., & Israel, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas (31)*, 87-132.
- Hambra, J. O. (29 de Noviembre de 2018). Empresas familiares: el avance de la nueva generación. (E. cronista, Entrevistador)
- Hernández Samiperi, R. B. (2014). *Metodología de la investigación (6° ed.)*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Lloret, J. T. (2005). De empresa familiar a familia empresaria. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad (63)*, 18-25.
- Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios*

- gerenciales 16(74), 49-67 recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000100002.
- Lucero Bringas, M. d. (2017). El protocolo familiar: una definición desde el management. . *Documento de trabajo en Ciencias Empresariales Nro. 25 del Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"*. Argentina.
- Maciel, A. S. (2013). La empresa familiar en México situación actual de la investigación. *Contaduría y administración*, 58(2), 135-171.
- Meroño Cerdan, A. L. (2009). Análisis del nivel de Profesionalización en la empresa familiar. Universidad de Murcia. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época.*, Número: 2 (2009). Páginas: 80 - 98.
- Mucci, O. O. (2008). Empresas familiares: funcionamiento e identidad. Mar del Plata: EUDEM.
- Press, E. (2011). Empresas de familiar, ediciones Granica S.A.
- Quejada Perez, R., & Avila Gutierrez, J. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de negocios. N° 81*, 149-158.
- Rodriguez Diaz, R. (2012). El protocolo familiar, ¿Si o No? España: Instituto Internacional Bravo Murillo. .
- Ronquillo Horsten, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar. Un enfoque práctico*. Mexico: Panorama Editorial. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=amrJDUIh4tAC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empresa+familiar&ots=zF89eJApnG&sig=bpjIV8H_DvFtPsaOCYXGr_WD_is#v=onepage&q=empresa%20familiar&f=false.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Vision de futuro*, 15 (1).
- Sosa, F. (2019). *Planificación de carrera y retención del talento humano en empresas familiares*. Universidad Siglo 21. Cordoba, Argentina.
- Tapias, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. . *Universia Business Review*, (32),12-25.[fecha de Consulta 5 de Mayo de 2020]. ISSN: 1698-5117. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43320760001>.
- Trombetta, S. L. (2014). Transición en empresas familiares. *Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas*. recuperado de

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7047/37-trombetta-tesisfce.pdf.

Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Bogota: Norma.