

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

“Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares”

**“La profesionalización como una herramienta fundamental
para lograr la continuidad de la empresa”**

**“The professionalization as a fundamental tool for
achieving business continuity”**

Autor: Juliana Esther Quiroz

Legajo: CPB04927

DNI: 40.479.888

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, ABRIL, 2020

Resumen

Diariamente las empresas familiares afrontan retos y desafíos para garantizar su continuidad y crecimiento. La no continuidad de este tipo de empresas se genera a partir de diversos factores, entre ellos la falta de profesionalización dentro de ellas al momento de gobernar y administrar. El objetivo de esta investigación es demostrar la importancia que tiene la profesionalización como herramienta fundamental para lograr la continuidad a través de las generaciones en 5 empresas encuestadas del partido de Tornquist, provincia de Buenos Aires, Argentina.

Palabras claves: Empresas Familiares, Profesionalización, Continuidad.

Abstract

Every day, family businesses face challenges and dares to guarantee their continuity and growth. The not continuity of this type of company is generate from diverse factors, among them in the absence of professionalization inside companies when governing and managing. The objective of this investigation is to demonstrate the importance of professionalization as a fundamental tool to succeed continuity between generations in 5 companies for survey at party of Tornquist, province of Buenos Aires, Argentina.

Keywords: Family Businesses, Professionalization, Continuity.

Índice

Resumen	1
Abstract	1
Índice	2
Introducción	3
Figura 1: El modelo de los tres círculos. Fuente: Davis y Tagiuri (1996).....	7
Métodos	16
Resultados	19
Tabla 1	19
<i>Características de los participantes</i>	19
Tabla 2	20
<i>Fortalezas y debilidades de los participantes</i>	20
Tabla 3	20
<i>Importancia de la profesionalización en las empresas entrevistadas</i>	20
Grafico 1	22
<i>Análisis de las empresas que aplican algún tipo de órgano de gobierno</i>	22
Tabla 4	23
<i>El protocolo familiar en las empresas</i>	23
Figura 5	24
<i>Requisitos que deberá poseer el primer sucesor</i>	24
Discusión	25
Bibliografía	31
Anexos	33
<i>Anexo I Cuestionario</i>	33

Introducción

Las empresas familiares simbolizan el modelo más antiguo y difundido en el mundo siendo el elemento básico del sistema de generación de bienes y servicios, persiguiendo fines económicos para satisfacer las necesidades demandadas por el entorno.

Las cifras más conservadoras muestran que entre el 50% y el 80% de las empresas del mundo son familiares, las que generan, aproximadamente, el 50% del PIB a nivel mundial (Boletín de asesores de empresas familiares, 2014).

En España, las empresas familiares son las raíces y el tronco de la economía, garantizando la estabilidad, el desarrollo y el estado de bienestar. (Instituto de la empresa familiar, s.f.).

Estas empresas son una fuente generadora de empleo a lo ancho y largo de todo el país y del mundo entero. En Argentina se estima que más del 80% son pequeñas, medianas y grandes empresas, y conforman el 40% del Producto Bruto Interno (PBI) (Brizi, 2018).

Las empresas familiares sin importar lo que facturen, la cantidad de empleados que tengas, ni el tipo de negocio, presentan algunas internas: las relaciones entre accionistas directivos y colaboradores generalmente se mezclan con aspectos sentimentales y afectivos que son propios de su parentesco. Estos conflictos afectan el proceso de sucesión, se debe saber separar dos dimensiones: la familiar y la laboral (Araya., 2012).

Diversos autores llegan a la conclusión que en su mayoría las causas que llevan al fin de este tipo de empresas se deben a cuestiones familiares como por ejemplo la mala relación entre los integrantes; y no a situaciones económicas.

Una empresa se considerará familiar cuando, sin importar el tamaño, en su gran mayoría los integrantes son los propietarios y es administrada por los mismos y su objetivo principal es lograr la continuidad a través de los años y de las generaciones siguientes. Por lo menos deberá pasar por dos generaciones, es decir al menos existir por una generación completa (Lorente, 2017).

Hoy en día muchas de las grandes compañías del mundo tuvieron su origen en EF donde comenzó a partir de la iniciativa de una persona; su creador o fundador para su formación y creación, y cuyo fin ha sido el armado de un emprendimiento productivo que genere recursos rentables para el bien familiar.

Gurrea, (2016) describe las diferencias que existen entre los negocios que se crean como familiares y las que no. La principal diferencia es que uno se rige por la familia y el otro por la empresa.

- La empresa no familiar (ENF), elige personal capacitado y profesionales para el sector que se requiera, en cambio en la EF son los familiares en su mayoría los que serán elegidos.
- No siempre ocurre en todos los casos, pero a veces las EF son más pequeñas que las ENF, ya que las primeras prefieren mantener el control y dirección de su empresa en manos de sus integrantes y que no se genere el ingreso de otras personas.
- En las EF su propiedad está más concentrada en un grupo familiar, no es tan así en las ENF.

Estas empresas se caracterizan por ser visionarias, emprendedoras y decididas a arriesgar su patrimonio para el crecimiento de la misma.

Según Carrero, (2016) deben contar con ciertas características particulares como las que se describen a continuación:

- Los miembros de la familia intervienen de manera directa en la dirección y administración de la empresa.
- Gran parte de la propiedad de dicha empresa pertenece a la familia.
- La mayoría de los votos deben ser propiedad de los integrantes de la familia fundadora, o de sus sucesores con el mismo grado de consanguinidad.
- Su intención es que la empresa continúe al pasar de generación en generación.

Si se quiere garantizar el éxito de la empresa, lo primero en lo que se debe pensar es en la construcción de una visión y misión, que sean compartidas por todos los miembros de la organización.

Visión: La visión serán las metas que se han propuesto conseguir en el futuro la empresa, en la concepción de lo que se desea llegar a ser (Espinosa, 2013).

Misión: Se detalla como la razón de ser de la empresa, como puede ser cuál es la actividad que se realiza en el mercado y a qué tipo de negocios está dirigido. Que beneficios se obtendrán y que es lo que se va a ofrecer.

Y cuentan tanto con fortalezas que cuando están debidamente organizadas las hace más exitosas que las no familiares. Cuanto esto no ocurre, se presentan debilidades derivadas de su informalidad, de la falta de comunicación, de la falta de profesionalización, de la inexistencia de un plan de sucesión. Y fundamentalmente de la confusión de fondos y de roles entre la familia y empresa (Costadoni, 2017).

Fortalezas:

- La unión y confianza entre ellos y el compromiso con la empresa.
- Defienden los intereses mutuos de la familia.
- Tienen una visión a largo plazo.

- Los miembros de la familia tienen una mayor dedicación a la empresa, una mayor relación con los clientes y una preocupación por la calidad de su producción.

- Preocupación por mantener al personal y dejarlo sin empleo.

Debilidades:

- Al pasar de generación en generación pueden existir diferentes visiones y eso puede ocasionar problemas para el negocio.

- La falta de planeamiento de la sucesión ya que el fundador tiene una gran resistencia a los cambios que pueden ocurrir.

- No tienen una estructura clara de funcionamiento.

- Si no se separan los problemas de la empresa, pueden llevarse al ámbito familiar.

- En general la “caja de dinero” de la empresa es utilizada también para gastos personales de algunos familiares.

Para impulsar las fortalezas y no caer en las debilidades, hará falta acudir a procedimientos y herramientas que permitan brindar soluciones para su continuación, evitar las tasas de mortalidad, principalmente al pasar en manos de las siguientes generaciones (Costadoni, 2017).

Desde hace años, la empresa familiar ha sido foco de diversos estudios con motivo de evaluar esquemas que expresen su composición, estructura y comportamiento.

El modelo de los tres círculos Davis y Tagiuri (1996) es un instrumento o herramienta que deja ver la relación entre familiares, socios y empleados. En el círculo Familia se encuentran todos aquellos miembros de un mismo grupo familiar. En el círculo Propiedad están quienes son dueños de las acciones de la empresa, y por último en el

círculo Empresa están comprendidas las personas que trabajan en ella y que perciben un sueldo.

Los subgrupos que se encuentran en este modelo permiten observar las diferentes relaciones que se encuentran en una empresa familiar.

Figura 1



Los 7 grupos de personas son los siguientes:

1. Miembros de la Familia.
2. Empleados no familiares ni propietarios.
3. Propietarios no familiares ni empleados.
4. Familiares propietarios no empleados.
5. Familiares empleados en la Empresa.
6. Propietarios no familiares empleados.
7. Familiares propietarios y empleados.

Figura 1: El modelo de los tres círculos. Fuente: Davis y Tagiuri (1996).

Si cada persona tiene en claro cuál es su rol en la empresa, ayudará a entender lo importante que es que cada uno se ubique donde le corresponda, ya que muchos de los conflictos se generan por el error o confusión que se presentan entre la familia, la propiedad y empresa (Molina, 2012).

Es por lo antes mencionado que la profesionalización es un elemento fundamental para afrontar los problemas en una organización.

Profesionalizar una empresa es el proceso por el cual la organización pasa de tomar las decisiones de forma intuitiva a una organización que toma decisiones de forma analítica (Lorente, 2017).

Este mismo autor sugiere algunos factores para lograr esta transformación:

- Definir la estrategia de la empresa a medio y largo plazo.
- Crear una estructura jerárquica de la organización (órganos de gobierno) y asignar funciones y responsabilidades.

- Tomar decisiones basadas en información analítica, no en intuiciones.
- Se debe informatizar la organización, establecer controles, codificar y estructurar la información financiera de forma que permitan obtener información consistente, fiable y en el momento oportuno para una correcta toma de decisiones.

El nivel de profesionalización dependerá del tamaño, complejidad y necesidad de la compañía.

Desde el inicio, con el fundador como líder, la empresa se vuelve sólida, pero con los años cuando comienzan a ingresar más personas y la misma crece, se producen dificultades a la hora de trabajar y la armonía ya no es la misma.

Para poder realizar la profesionalización, herramienta capaz de llevar a la empresa al éxito, se deben poner en práctica instrumentos y mecanismos como lo son el protocolo familiar y los órganos de gobierno.

En su mayoría las dificultades o conflictos que aparecen en las EF, son debido a la ausencia de un protocolo familiar, se trata de un acuerdo escrito entre todos los miembros de la familia en donde se plantean las normas y códigos de conducta.

El Protocolo Familiar son arreglos o pactos entre partes que garantizan que todos sepan cómo actuar en el compromiso de custodiar, defender e incrementar el patrimonio familiar para lograr el traspaso a la generación siguiente (Antognolli, 2012).

Según Quintana, (2012) la elaboración del protocolo debe cumplir ciertos requisitos:

- Ser fruto del consenso familiar.
- Ser objeto de una profunda reflexión.
- Formalizarse en un documento escrito firmado por los accionistas de la familia.
- Formalizarse ante un notario o inscribirse en el registro mercantil.

Antognolli, (2012) afirma que el documento se compone de partes fundamentales como:

- Prólogo: donde se define el alcance, quien participa, el objetivo, la visión de la Empresa y de la Familia y los valores que tienen.

- Cuatro pilares esenciales en los que se soporta y algunos interrogantes a los que deberían dar respuesta en el momento de la redacción:

a) El trabajo de los familiares en la empresa: ¿cómo será la elección de los familiares que trabajaran en la empresa?, ¿se tiene la obligación de dar trabajo a todos?, ¿pueden trabajar los familiares políticos?, ¿cómo se evaluará a los familiares que quieren trabajar en la empresa?, ¿quién despide al familiar que no cumple con los valores familiares?

b) Los órganos de gobierno: ¿Cuántos directores habrá?, ¿quién los nombrará y cuáles son sus requisitos?, ¿qué derechos y obligaciones tienen los accionistas?, ¿cuáles serán las responsabilidades?

c) La propiedad: ¿quiénes deben tener acciones en la empresa?, ¿se podrá vender la empresa?, ¿qué se hace si alguno quiere vender sus acciones?, ¿cómo se asegurará la liquidez de los socios que no trabajan?

d) La sucesión: ¿hasta qué edad los familiares podrán ocupar puestos de gestión? ¿cómo se elegirán a los sucesores? ¿cómo se evaluará a los sucesores?

- Cláusulas especiales: ¿cómo se solucionan los conflictos entre familiares?, ¿qué se hace si un familiar necesita dinero por un apuro personal?, ¿cómo se regulará el uso de los bienes de la empresa, vehículos, casa de campo, etc.?

A partir de la puesta en marcha de este protocolo, el mismo traerá una serie de beneficios como:

- La formalización de la empresa.
- Mejora la reputación de la imagen familiar.
- Los acuerdos a los que llegan genera unión entre los integrantes.
- Existe una comunicación más fluida y esto influye en la gestión de la EF.
- Preparación del protocolo de sucesión que permite un mejor traspaso de mando.
- Al fijar requisitos desde el inicio, no existirán malos hábitos por parte de los trabajadores.

A partir de este protocolo, cada integrante de la empresa y sus próximas generaciones, sabrá el lugar que les compete dentro del modelo de los tres círculos Familia, Propiedad y Empresa.

Una empresa familiar que quiera asegurar su supervivencia de generación en generación necesitara armarse de sistemas de gobierno corporativo que atiendan simultáneamente a la buena marcha del negocio y a la armonía familiar (Tápies, 2013).

Los organos de gobierno son capaces de informar de la situación actual a la familia y a los socios, ya que no siempre se tiene en cuenta que un buen gobierno corporativo es indispensable para la continuidad de la empresa.

Si la empresa desea seguir desarrollandose, se debera implementar una dirección y gerencia profesional y en algunos casos los intereses familiares deben ser separados en sistema (Montoya, 2011).

Una adecuada separación de funciones ayuda a que no se superpongan roles y que cada persona tenga en claro cuáles son sus responsabilidades y tareas a desarrollar, y será necesario un Órgano de Gobierno que este constituido por: una Asamblea de Accionistas, un Consejo de administración y un Consejo familiar.

En el origen de las EF estos órganos no existen ya que todas las funciones están centralizadas en el fundador.

Asamblea de Accionistas: es el órgano de mayor potestad en una empresa; está integrado por todos los socios de la misma. En las reuniones se plantean temas como: decisiones estratégicas, determinar si la familia seguirá manteniendo el control de la empresa o no, giros en los que les importara ingresar o eludir (Montoya, 2011).

Consejo de Administración: representa los intereses de los accionistas y es su deber cumplir con la normativa legal vigente. Un objetivo principal es controlar el curso, el desarrollo de la empresa y buscar una visión a largo plazo que favorezca a dicha organización (Tápies, 2013).

Consejo familiar: suele estar integrado por miembros de la familia y al menos por dos generaciones, con independencia de si trabajan o no en la empresa. Es el nexo entre lo que es la familia y la empresa. Uno de sus objetivos es administrar el fondo familiar. Este órgano es el que impulsará a la creación de un protocolo familiar.

El mal manejo de las funciones de un órgano repercute en el funcionamiento del resto de los órganos de gobierno, y lo mismo ocurre cuando hay un buen funcionamiento.

El Consejo de Familia fija los valores, la misión y los objetivos de la familia a largo plazo; los traslada al Consejo de Administración y éste orienta a la dirección de la empresa sobre la estrategia a seguir para lograrlos (Quintana, 2012).

Como se describió en párrafos anteriores el protocolo familiar se vuelve el momento ideal para pensar en la implementación de un plan de sucesión, etapa que se torna uno de los grandes desafíos o amenazas por los deberá atravesar la empresa.

La mayoría de estas compañías suelen desaparecer al llegar la segunda generación y mucho más aun con la incorporación de la 3ra. generación, por falta de preparación o simplemente las ganas de no continuar con la gestión empresarial. Las peores sucesiones en empresas familiares son las que no fueron planificadas.

La sucesión es uno de los momentos más importantes en la vida de una empresa, es inevitable ya que en algún momento ocurrirá, este proceso puede poner en riesgo la empresa, por eso es importante la planificación con tiempo de este acontecimiento.

Aunque no hay estadísticas precisas, las investigaciones coinciden que el 65% muere en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera, solo el 9% llega a los nietos y únicamente el 1% alcanza la cuarta generación. (Revista Pyme, 2015, p.3)

En las empresas familiares hace falta establecer un buen plan de sucesión, con la finalidad de que cuando se genere la ausencia del fundador, la empresa perdure bajo las directrices de la familia. Pero para lograr esto, quien lo suceda debe tener experiencia, interés y compromiso por la empresa.

Según López, Salinas, y Rodríguez, (2014) en un plan de sucesión se deben abordar los siguientes elementos:

- *Identificar los valores y competencias de su empresa para planificar y administrar un programa de sucesión.

- *Planificar con agilidad y ligereza el desarrollo necesario para las posiciones que son cruciales en su empresa.

*Desarrollar y conservar los mejores talentos. Construir y preservar el capital intelectual de la organización.

* Traspaso del liderazgo, donde el fundador cede el poder al sucesor, pasando a cumplir funciones como consejero o tutor.

La forma más tradicional que se conoce de realizar la sucesión es la herencia: un contrato donde se establece a quien se le deja la empresa y se fundamenta el por qué. Previo a esto se debió haber pasado por el proceso de validación de competencias, en éste se evalúa la capacidad de los posibles herederos, y se determina quién es el más adecuado para asumir el puesto (López, Salinas, y Rodríguez, 2014).

Este proceso sucesorio trae aparejado una serie de problemas como:

- El fundador enfrenta la dificultad para delegar tareas y funciones, como por ejemplo cuando se habla de la sucesión ya que a veces lo ven como un fracaso la inclusión de otros miembros. Y es aquí donde el fundador tiene o comienza a atravesar diferentes crisis ya que, de estar el poder en manos de una sola persona, pasa a la toma de varios y es donde inician los problemas de poderío o influencia.

La sucesión será más fácil si el líder tiene predisposición a delegar, desprenderse, ser generoso, otorgar autonomía y no inmiscuirse, establecer relaciones de confianza con su familia o con sus colaboradores. (Araya, 2012).

- Según Rivas, (2017) es un problema para quien toma la dirección de la empresa, y se volverá difícil si estos no fueron preparados, si no entienden que son los responsables de continuar con el negocio, si no tienen la capacidad de hacerse respetar por los empleados que toda la vida respondieron a su padre.

- El autor antes mencionado hace referencia que también es dificultoso para los empleados, pues deben adaptarse a una nueva forma de dirección, ya que cada director

tiene una forma de liderar la empresa. Es problemático también para clientes y proveedores, por las mismas razones que los empleados.

Hay una escasa probabilidad de llegar a la tercera generación (consorcio de primos) y esto se debe a varios factores: existen más integrantes que en la 2da. generación de hermanos, y esto provoca que la comunicación sea más dificultosa ya que existen diferentes opiniones y esto impacta a la hora de tomar decisiones en la empresa.

Existen varios pensamientos en cuanto a las empresas familiares, que manifiestan que la primera generación la crea, la segunda la fomenta o desarrolla y la tercera la funde (Hambra, 2018).

Falta de estructura, definición de límites y desorden en los roles son algunas de las razones que hacen fracasar a las empresas de todo tipo, pero aún más en las familiares, por lo cual se hace imprescindible una adecuada profesionalización (Alto Nivel, 2015).

El presente trabajo se realizó con el fin de profundizar en el tema de la profesionalización en empresas familiares en el partido de Tornquist, provincia de Buenos Aires en el año 2020, fundándose en antecedentes de estudios ya realizados, y las problemáticas que ocurrirían si no se implementa, indagando a las mismas si contaban con órganos de gobierno, protocolo familiar y un plan sucesorio, sabiendo que estas herramientas son capaces de continuar con dichas empresas.

Objetivo General

Evaluar si una correcta profesionalización junto con órganos de gobierno, el protocolo familiar y un plan de sucesión se tornan viables para la continuidad generacional de las empresas familiares en el año 2020 en el partido de Tornquist, Buenos Aires.

Objetivos Específicos

- Describir a las empresas familiares y determinar fortalezas y debilidades.
- Conocer la importancia de la profesionalización en la empresa familiar para su trascendencia generacional.
- Analizar si los participantes cuentan con órganos de gobierno que permiten una estructura organizativa.
- Distinguir la importancia del protocolo familiar como instrumento necesario para lograr la armonía y unidad empresa-familia, en organizaciones aun no profesionalizadas.
- Verificar si las empresas cuentan con un plan de sucesión aplicado y determinar requisitos de los futuros sucesores.

Métodos

En esta apartado se exponen los métodos que se utilizaron para el desarrollo del presente Trabajo Final de Grado (TFG), el cuál es un proyecto de aplicación profesional en el que se busco obtener resultados que esten orientados a lograr los objetivos definidos en este estudio.

Diseño de investigación

- *Según la profundidad:*

La metodología de esta investigación se basa en una investigación de tipo descriptiva, la cuál consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

- *Según el enfoque:*

Está enmarcada en un modelo cualitativo, es decir en investigaciones que no se obtuvieron por procedimiento estadísticos, y el tipo de diseño metodológico fue observacional, de corte transversal y no probabilístico.

Transversal porque los datos se recopilan en un momento concreto del tiempo del objeto de investigación.

Muestra

Además, *la muestra* fue no probabilístico, ya que es un proceso en el cuál no todos los individuos de la población tienen los mismos beneficios y oportunidades de ser entrevistados en el proceso de recolección de datos.

- *Según el diseño:*

Asimismo, el estudio fue no experimental ya que no existió manipulación de ninguna variable por parte del investigador y se basó en la observación de fenómenos para luego poder analizarlos.

Población: La población objeto de análisis de este trabajo está formada por tres empresas existentes ubicadas en el partido de Tornquist, Buenos Aires en el año 2020.

Participantes: Los participantes son 5 dueños de empresas familiares, que fueron entrevistados luego de dar el consentimiento expreso del mismo.

Instrumentos: Como primer paso se inició con una revisión exhaustiva de material bibliográfico entre ellos artículos, informes, tesis y libros; como referencia para lograr identificar la importancia de una adecuada profesionalización en empresas familiares. Luego se enfocó en la revisión a través de palabras claves como: empresas familiares, profesionalización en empresas familiares, órganos de gobierno en empresas familiares, la importancia de un protocolo familiar, etc.

El instrumento que se utilizó como herramienta de recolección de información, consiste en entrevistas realizadas a los dueños de las empresas seleccionadas. (Ver anexo II).

Análisis de datos

A partir de los datos recolectados de las entrevistas que se realizaron a las 5 empresas se deben seguir una serie de pasos:

- Se llevarán a cabo entrevistas para luego utilizar para recolección de datos, se indagará a los dueños de las empresas si ésta se encuentra profesionalizada, con órganos de gobierno, protocolo familiar y plan de sucesión, y de lo contrario si están planeando proyectarlo y los riesgos que corren sin una adecuada profesionalización.

- Análisis comparativo de las preguntas efectuadas, tomando como base las consultadas realizadas a los entrevistados, que fueron proyectadas a partir de los objetivos planteados para la investigación. (ver anexo II).

- A partir de la información que se recaudó, esta será necesaria para la búsqueda de las respuestas a los objetivos que se plantearon en el presente TFG.

Esta investigación servirá de apoyo o fundamento para que las empresas comprendan la importancia que es la implementación de la profesionalización, la cual evitara que posiblemente lleve al fin de la empresa.

Resultados

Para determinar cuál es el grado de profesionalismo en las empresas familiares, se realizaron entrevistas que estuvieron dirigidas a 5 dueños de las mismas. Cabe mencionar que antes de iniciar el cuestionario se les realizó una breve explicación de lo que se trataba el TFG, y se hizo hincapié en términos como la profesionalización, los órganos de gobierno y que era el protocolo familiar.

En el siguiente cuadro se detallan algunos datos de los empresarios entrevistados y características de las empresas seleccionadas, salvo en la empresa 4 que es el hijo quien dirige la empresa, en el resto son los fundadores quienes llevan el mando de la misma.

Tabla 1

Características de los participantes.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Fundador	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Sexo y edad	55 años	60 años	50 años	70 años	45 años
Estudios realizados	Ingeniero civil	Secundario completo	Secundario completo	Secundario completo	Secundario completo
Inicio de actividades	2007	1995	2000	1998	2012
Actividad principal	Empresa Constructora	Concesionaria de autos	Concesionaria de autos	Venta de materiales de construcción	Venta de materiales de construcción
N° de personal	15	20	15	10	7
Familiares trabajando en la empresa	2 (Padre e hijos)	2 (Padre e hijo)	2 (Padre e hijos)	3 (Padre, hijo, nieto)	2 (Padre e hijo)
Familiares trabajando en el directorio, gerencia, administración	1 de sus 3 hijos trabaja en la parte comercial y administrativa.	2 de sus hijos trabajan en la empresa en administración.	Su hijo en el sector administrativo y comercial.	Su hijo y la mujer de este en la gerencia y administración. Su nieto en sector comercial.	Su hijo trabaja en el sector comercial.
Activo de la empresa aproximado	\$12.000.000	\$15.00.000	\$18.00.000	\$9.000.000	\$9.000.000

Tabla 1: Elaboración propia en base a entrevistas.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas en base a los objetivos específicos, planteados en el presente trabajo final de grado.

1- Describir a las empresas familiares y determinar fortalezas y debilidades.

En el siguiente cuadro, se muestran las fortalezas y debilidades que los empresarios dijeron tener en sus empresas y antes se les mencionó las que suelen poseer las empresas familiares en general:

Tabla 2

Fortalezas y debilidades de los participantes

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
Empresas 1, 4 y 5	-Cercanía con el cliente.	Empresa 1	-Falta de delegación por parte del fundador.
Empresa 2	-Empresa consolidada en el mercado. -Contienen un plan de sucesión.	Empresas 1,2, 3 y 5	-Los problemas de la empresa los llevan a la familia.
Empresa 3	-Buena delegación de autoridad por parte del fundador.	Empresas 1,3 y 5	-Estructura poco definida.
Empresas 2 y 4	-Experiencia en el negocio.	Empresa 4	-Existen diferentes visiones.
Empresas 3, 4 y 5	-Compromiso con la empresa.	Empresas 1 y 5	-No hay división de caja de dinero.

Tabla 2: Elaboración propia en base a entrevistas.

2- Conocer la importancia de la profesionalización en la empresa familiar para su trascendencia generacional.

El total de los empresarios asumieron que sus empresas no están profesionalizadas.

Tabla 3

Importancia de la profesionalización en las empresas entrevistadas.

Participante	Cree importante la profesionalización en la	Motivo
---------------------	--	---------------

empresa para trascendencia generacional			
		<i>Si</i> <i>No</i>	
1	X	Ve la necesidad de incorporar profesionales no familiares para que complementen las competencias de los miembros de la familia en la dirección de la gestión empresarial. Cree que es el momento adecuado para comenzar con el proceso.	
2	X	Manifiesta la necesidad de iniciarla ya que, analizando la situación por la que atraviesa la empresa, la cual muestra que está desorganizada, volviéndose improvisada y, en ocasiones, anárquica y por eso cree que es oportuno pensar en dar inicio con el proceso de profesionalización.	
3	X	La cree necesaria, pero dice que no es el momento ya que objeta que encontrar a los mejores profesionales del mercado para sumar a su empresa, no cree que esta los pueda pagar.	
4	X	Comenzará a implementarla, porque la creen necesaria para crear bases sólidas para una futura sucesión.	
5		X	No la considera necesaria ya que llega a la conclusión de que su estructura aún es pequeña y sostiene que profesionalizarla genera perder el control de la compañía.

Tabla 3: Elaboración propia en base a entrevistas.

El 80% de las compañías, tienen una antigüedad de menos o igual a 20 años, lo que incide directamente en la adopción de cambios por parte de esta misma. La empresa n°4 lleva 30 años trabajando, pero aun así tuvo por muchos años una resistencia al cambio.

3- Analizar si los participantes cuentan con órganos de gobierno que permiten una estructura organizativa.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los diferentes participantes se llegó a los siguientes resultados.

Grafico 1.

Análisis de las empresas que aplican algún tipo de órgano de gobierno.

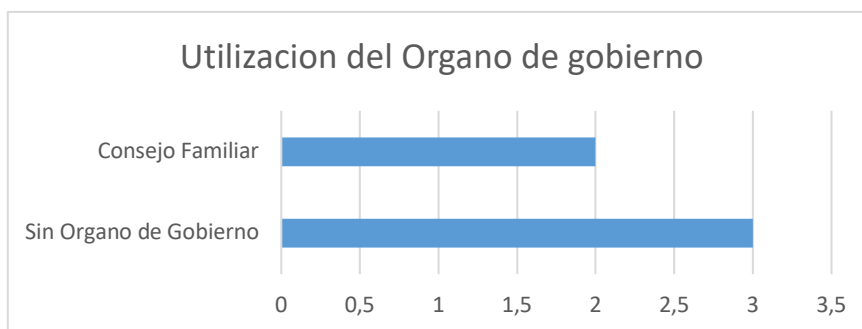


Grafico 1: Elaboración propia en base a entrevistas.

El análisis realizado indica que las empresas 3, 4, 5 no cuentan con ningún tipo de órgano de gobierno, sin embargo, sus dueños han manifestado que lo consideran importante ya que ayudará a una mejor distribución de las obligaciones y que no descartan en un futuro implementarlo para mejorar la empresa. Distinto pasa con las empresas 1 y 2 las cuales cuentan con un consejo de familia para la toma de decisiones.

La mayoría de los participantes considera que tienen una forma clara de funcionamiento pero que su estructura organizacional tal vez no es la adecuada. Esto se refleja en lo que manifiestan 3 de las 5 empresas analizadas, donde sus dueños asumen que para ellos los diferentes puestos de trabajo se encuentran definidos de manera clara, con lo cual sostienen que cada integrante de ese puesto sabe cuál es su tarea y obligación a desarrollar.

En caso de las dos empresas restantes (1 y 3) aceptan no tener en claro la ocupación de cada uno de los empleados, ya que cada uno desarrolla tareas múltiples adecuándose según las necesidades que se van presentando, sin mantener ningún rol específico.

Los propietarios de las 5 empresas reconocen que es poca la información con la que cuentan sobre lo que esta herramienta significa y de cuán importante podría ser su implementación. Lo que si queda claro es que todos los participantes coinciden que, a la hora de tomar decisiones de mayor trascendencia, estas son tomadas de forma analítica, ya que si se determinan de forma equivocada pueden poner en juego la vida de la empresa.

4- Distinguir la importancia del protocolo familiar como instrumento necesario para lograr la armonía y unidad empresa-familia, en organizaciones aun no profesionalizadas.

Las empresas que no cuentan con un protocolo familiar tampoco tienen pensado la elaboración de uno, pero si saben la de importancia y el valor que tiene el mismo.

Tabla 4.

El protocolo familiar en las empresas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Cuentan con un protocolo familiar	NO	SI	NO	NO	NO
Comunicación entre los integrantes	Muy buena	Muy buena	Muy buena	Buena	Buena
Acuerdo de reglas entre empresa, familiar y propiedad	No cuentan	No cuentan	No cuentan	No cuentan	No cuentan
Existe división de caja de dinero	NO	SI	SI	SI	NO
Eligen personal capacitado	SI	SI	SI	NO	NO
Problemas en la empresa se llevan al ámbito familiar	Sí, siempre	A veces	Sí, siempre	A veces	Sí, siempre

Tabla 4: Elaboración propia en base a entrevistas.

Respecto a los miembros de la familia que no cumplen con las reglas regidas por la empresa, todos los encuestados llegaron a la conclusión de que la expulsión de la misma es algo que no tienen en cuenta, ya que sería una solución drástica, y que antes optarían por discutir sobre lo que ocurrió y lograr llegar a un acuerdo.

A cerca de las condiciones para ingresar a la empresa, los 5 dueños asumen que al menos sus familiares adquirieron experiencia dentro de la misma, sin antes haber trabajado en otro lugar y no existe otra condición más que el compromiso que deben tener con la organización.

5- Verificar si las empresas cuentan con un plan de sucesión aplicado y determinar requisitos de los futuros sucesores.

Solo el dueño de la empresa n° 2 afirma tener un plan sucesorio, pero no de forma escrita, sino pactado de forma oral. Mientras que las 4 empresas restantes no cuentan con ningún plan.

En el 100% de las empresas no existieron sucesiones anteriores, lo que es coincidente es que todas consideran que el primer sucesor debe poseer ciertos requisitos y los enumeraron en una escala de 1 a 4 de acuerdo a lo que suponen más importante:

Figura 5

Requisitos que deberá poseer el primer sucesor

Orden de cualidades	Requisitos que deberá poseer el primer sucesor	
<i>1</i>	✓	<i>Compromiso con la empresa</i>
<i>2</i>	✓	<i>Preparación Académica</i>
<i>3</i>	✓	<i>Buena Comunicación</i>
<i>4</i>	✓	<i>Experiencia trabajando en otras empresas</i>

Figura 5: Elaboración propia en base a entrevistas.

Discusión

A partir del objetivo planteado en el presente trabajo de investigación se tiene la intención de evaluar si una correcta estrategia de profesionalización, órganos de gobierno, el protocolo familiar y un plan de sucesión son fundamentales en la continuidad generacional de las empresas familiares en el año 2020 en el partido de Tornquist, Buenas Aires.

Para lograr cumplir con el fin específico descrito, se elaboró un cuestionario que consto de 40 preguntas, con el cual se buscó conocer si las empresas se encontraban profesionalizadas. Para esto, se entrevistó a los dueños fundadores de las empresas familiares bajo estudio.

En el capítulo anterior se realizó un análisis a partir de los resultados obtenidos, los cuales fueron descriptos en cuadros y comentarios.

El carácter de empresa familiar se da porque la propiedad y la dirección de la empresa están a cargo de la familia y que además en todas las empresas se encuentran al menos 2 generaciones trabajando. Asimismo, todos los fundadores mostraron su deseo de que las empresas continúen en manos de la familia.

Se debe recordar que las empresas familiares en su mayoría no contienen sistemas de control y planificación, esto lleva a que no todas tienen una visión y misión definida.

Una fortaleza que asumieron tener todos los dueños fue el compromiso con la empresa, mientras que una debilidad de todas menos la empresa 2, fue que su estructura se encuentra poco definida.

Lo que es concordante con lo que expresa Costadoni, (2017), quien dice que las empresas familiares poseen grandes fortalezas cuando se encuentran bien organizadas, cuando esto no ocurre presentan debilidades que son derivadas de la falta de

profesionalización, de la falta de un plan sucesorio y la inexistencia de comunicación, además de la falta de roles definidos.

Durante la investigación se identificaron algunos motivos por los cuales es necesaria la profesionalización en estas empresas familiares para lograr su continuidad:

- La falta de capacidad de los fundadores para delegar tareas.
- Además, hay roles no definidos específicamente en todas las empresas.
- Para realizar correctamente la elección de los próximos líderes cuando se produzca el traspaso generacional.

A cerca de la importancia de la profesionalización, el total de los empresarios asumieron que sus empresas no están profesionalizadas, es decir sus procedimientos son de manera mas informal. Las empresas 1, 2, 3 y 4 consideran importante la profesionalización ya que ayudara a reducir los conflictos entre familiares y también un menor impacto a la hora de realizar el cambio generacional, ya que la falta de esta impide el crecimiento y desarrollo de las EF. Todo lo contrario con la empresa número 5 que al poseer una organización más reducida que la demás, comenta que no desea llegar al punto de profesionalizarla, ya que considera que podría perder el control de la misma.

Al respecto se sugiere iniciar con el proceso de profesionalización es decir pasar de hacer las cosas de manera informal a una empresa bien gestionada y administrada, esto llevará a una estructura óptima para lograr competir en el mercado.

Concordando con Tápies, (2013) que dice que una empresa familiar que quiera garantizar su subsistencia a través de las generaciones necesita dotarse de sistemas de gobierno corporativo que logren la buena marcha del negocio y a la armonía familiar

Los fundadores de las empresas 3, 4 y 5 no tienen bien en claro acerca de lo que son los órganos de gobierno y claramente tampoco los contienen, las otras dos empresas

restantes si contienen un consejo de familia, en donde se decide como actuar y como hacer frente a los posibles conflictos familiares. Además, el consejo de familia es el encargado de crear el protocolo familiar asegurando que se cumpla y buscando las soluciones a los conflictos que se pueden llegar a presentar.

Con respecto al protocolo familiar solo la empresa n°2 cuenta con uno, mientras que las restantes empresas desconocían el concepto del mismo, ni tampoco tienen pensado la creación de uno y esto se debe en su mayoría a que son empresas de tamaño pequeño.

Se sugiere la elaboración de un protocolo familiar para lograr el primer paso al traspaso generacional, el mismo es una herramienta fundamental para que el proceso de sucesión sea en armonía y de forma adecuada, y para que no se generen conflictos.

Concordando con Antognolli, (2012) donde dice que la implementación de este reglamento es lo más dificultoso de realizar, ya que se deben generar nuevos hábitos de conducta, respetar nuevas reglas, que democratizaran la información, por lo tanto, el poder, y esto genera resistencias por parte de los integrantes

La sucesión es otro de los problemas a los que se enfrentan este tipo de empresas, ya que el proceso de planearla trae consigo una carga emocional por parte del fundador que es quien debe ceder su puesto. Concordando con la investigación que realizó Rivero, (2018) que dice que el heredero deberá conocer y comprender suficientemente los negocios de la empresa, además de desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Solo el fundador de la empresa n°2 reconoció tener un plan sucesorio, el cual es más bien informal, ya que fue expresado de manera verbal, mientras que las 4 empresas restantes aún no han pensado en esta alternativa, pero reconocen la importancia de la planificación de dicho plan, ya que gracias a este se lograra la continuidad de las empresas. Es por eso que la sucesión se debe planificar con anticipación para que al

momento de que se produzca el traspaso a la segunda generación, este se logre de manera adecuada y sin conflictos por el poder.

Para poder llevarlo a cabo, ante todo los fundadores deben entender que no van a permanecer de manera eterna en la empresa, y que en algún momento esta va a estar en manos de otra persona, por eso es importante que este proceso sea acordado con los hijos para lograr beneficiar a la empresa, y dichos sucesores de acuerdo a lo dicho por los propios fundadores deberán tener como primer requisito el compromiso con la empresa, considerando que no creen necesario que empiecen trabajando en otra.

Una de las limitaciones de este estudio es que la metodología de aplicación de las encuestas se vio afectada por la pandemia del COVID-19, motivo por el cual no nos permitió hacer entrevistas más adecuadas.

Otra de las limitaciones fue la muestra de esta investigación, siendo no probabilístico, ya que no se tuvo la oportunidad de realizar entrevistas a más individuos, debido a la situación actual que se está viviendo descripta anteriormente.

Las fortalezas que trae consigo este trabajo y lo que se espera lograr es que los dueños fundadores de las empresas familiares, logren comprender la importancia de una correcta profesionalización y que ser de una estructura pequeña no los limita a poder implementar esta herramienta en pos de su beneficio.

La recomendación para futuras líneas de investigación es adentrarse en lo que significa el proceso de profesionalización en las empresas familiares y comprobando si hay una solución a las variables y de acuerdo a cada una de las etapas en las que se encuentre la empresa.

Para concluir, la profesionalización es un proceso necesario para el crecimiento y evolución de las empresas, donde se deben implementar metodologías de trabajo

novedosas que permitan lograr una estructura estratégica, a la vez que le permite al fundador delegar tareas y responsabilidades de manera más eficiente a través de procesos de comunicación.

Sin la profesionalización no se podrán establecer órganos de gobierno, protocolos familiares, ni un correcto plan sucesorio. Este proceso de transformación como es la profesionalización en empresas familiares, tarde o temprano se tendrá que realizar si se quiere permanecer en los años siguientes.

También se concluye que el protocolo familiar es una herramienta de crecimiento útil para las empresas familiares, que tiene como objetivo disminuir los conflictos internos entre los miembros de la familia y crear una unión con el propósito de crear la armonía en el seno familiar. Concordando con Davis y Tagiuri (1996) que dicen que se debe destacar la importancia de que las empresas familiares tengan bien definido los roles y responsabilidades que le competen a cada uno a partir de los tres subsistemas familia-propiedad-empresa.

Se puede afirmar que el protocolo familiar es una herramienta clave al momento de planificar la sucesión, para lograr reducir los conflictos o riesgos al momento del traspaso. El mismo debe ser elaborado en consenso con todos los miembros de la familia, donde se impondrán límites en cuanto a lo relacionado con la empresa y la familia.

La recomendación general es que logren adentrarse un poco más en profundidad en lo que es la herramienta que logra la continuidad de las empresas familiares como es la profesionalización, en que consiste y los beneficios que trae. Es recomendable crear un protocolo familiar para la armonía de la empresa y un plan sucesorio, el cual el mismo llevara tiempo armarlo. A veces se piensa que dicho proceso no es necesario porque la empresa es pequeña, pero a la larga traerá beneficios.

Se recomienda a las empresas que puedan visibilizar el valor que significa el rol de los contadores dentro de sus organizaciones a la hora de pensar en profesionalizar sus empresas, y que es un profesional con un amplio campo de conocimiento y son quienes pueden asesorar en las diferentes estrategias a seguir para dar los pasos correctos a la hora de iniciar los proceso de profesionalización. No deberían solamente limitarlos a encargarse de las cuestiones netamente impositivas contables. Por ello, es elemental que los propietarios de empresas fliares propaguen la figura del contador y de su importancia para el traspaso generacional.

Bibliografía

- Alto Nivel*. (23 de noviembre de 2015). Recuperado el 28 de abril de 2020, de <https://bit.ly/3aTLkuW>
- Antognolli, S. E. (2012). *deGerencia.com*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://bit.ly/3aNc1RH>
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Recuperado el 28 de abril de 2020, de <https://bit.ly/35nbViF>
- Barrios, L. M. (2011). *Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo*. Obtenido de <https://bit.ly/2yX5G91>
- Boletín de asesores de empresas familiares. (2014). Historia de la empresa familiar en México. Recuperado el 28 de marzo de 2020, de <https://bit.ly/2zwOli7>
- Brizi, M. (2018). Cómo sobrevivir al traspaso generacional. *El cronista*. Recuperado el 28 de marzo de 2020, de <https://bit.ly/2YfyKDB>
- Carrero, A. S. (28 de noviembre de 2016). *ESPACIOPYMES.COM*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://bit.ly/2W9yhjr>
- Carrero., A. S. (2016). *ESPACIOPYMES.COM*. Recuperado el 02 de abril de 2020, de <https://bit.ly/2SifsJL>
- Costadoni, E. (2017). *La empresa familiar, historia y evolucion, Tesinas de Derecho Privado*. Recuperado el 08 de abril de 2020, de <https://bit.ly/2VJXimk>
- De Urieta, D. (2017). *Empresas familiares*. Obtenido de <https://bit.ly/2SgXcR7>
- Dodero, S. (21 de febrero de 2018). *ADEN*. Obtenido de <https://bit.ly/2yXSEbi>
- Espinosa, R. (2013). *Cómo definir misión, visión y valores en la empresa*. Recuperado el 05 de abril de 2020, de <https://bit.ly/2xiaMfR>
- Hambra, J. O. (2017). *Las 4 claves del valor de un Protocolo Familiar*. Recuperado el 14 de abril de 2020, de <https://bit.ly/3cXzKAm>
- Hambra, L. J. (Agosto de 2018). La tercera generación. *Revista Pymes*. Obtenido de <https://bit.ly/3bNhOrN>
- Instituto de Asesores de Empresas familiares. (2014). Obtenido de Historia de la empresa familiar en México: [hhttps://url2.cl/Kb847](https://url2.cl/Kb847)
- Instituto de la empresa familiar*. (s.f.). Recuperado el 28 de marzo de 2020, de <http://www.iefamiliar.com/>

- Leandro, A. A. (2012). *El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización*.
- López, R. B., Salinas, M. A., & Rodríguez, M. A. (2014). *Marla Alondra Argüelles Rodríguez*. Recuperado el 23 de abril de 2020, de <https://bit.ly/3bOqTAy>
- Lorente, J. C. (2017). *BDO España*. Recuperado el 13 de abril de 2020, de <https://bit.ly/3cZy09O>
- Molina, A. I. (2012). EL MODELO DE EMPRESA FAMILIAR.
- Montoya, M. M. (2011). *Las empresas familiares y sus órganos de gobierno*.
- Pavón, M. (2017). *¿Qué entendemos por profesionalización de la empresa familiar ?* Obtenido de <https://bit.ly/2Wa8LdM>
- Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las EF*. Recuperado el 17 de abril de 2020, de <https://bit.ly/35f3m9y>
- Revista Pyme. (29 de julio de 2015). La mayoría de las PYMES son empresas familiares. 3. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://bit.ly/3cXA029>
- Rivas, M. R. (2017). *Forbes*. Recuperado el 24 de abril de 2020, de <https://bit.ly/2SbUDQj>
- Rivero, J. S. (2018). *ELDERECHO.COM*. Obtenido de <https://bit.ly/3eZeeNp>
- Tápies, J. (10 de 04 de 2013). Recuperado el 17 de abril de 2020, de <https://bit.ly/2KHBku5>
- Uriarte, J. M. (2019). *Características*. Obtenido de <https://bit.ly/2KJmHpW>
- Vergara, Ó. G. (2015). *FIERROS*. Obtenido de <https://bit.ly/3eZVg9o>
- Vicente, A. g. (2016). *Empresas familiares vs no familiares*. Obtenido de https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE001259.pdf
- Vicente, A. G. (2016). *Empresas familiares vs no familiares*. Recuperado el 04 de abril de 2020, de <https://bit.ly/2VPvYmZ>

Anexos

Anexo I Cuestionario

Cuestionario realizado a las cinco empresas familiares del partido de Tornquist, provincia de Buenos Aires.

Años del fundador:

Estudios realizados:

Año de inicio de la empresa:

Actividad principal de la empresa:

Cantidad de empleados:

¿Cuántas generaciones se encuentran trabajando en la empresa?

¿Cuántos miembros de la familia trabajan y en que puestos?

¿Existe el compromiso de continuar con la empresa en manos de la familia? ¿Por qué?

¿Cuántos familiares y no familiares se encuentran trabajando en la empresa?

¿Qué tipo de fortalezas y debilidades describirían a tu empresa?

¿La empresa está profesionalizada hoy en día?

¿Saben de la importancia que conlleva la profesionalización de la empresa para lograr la continuidad?

¿La consideran necesaria?

¿Cuentan actualmente con órganos de gobierno, de lo contrario, piensan implementarlos en un futuro?

¿Existe un consejo de familia para la toma de decisiones?

¿Las decisiones se toman de forma intuitiva o analítica?

¿Tienen una estructura clara de funcionamiento?

¿Considera que la estructura organizacional es la adecuada?

¿Hay una clara definición de los puestos de trabajo?

¿Cuentan con un Protocolo Familiar elaborado?

¿En caso contrario tienen pensado realizar uno? ¿Saben de la importancia de este protocolo?

¿Existe algún acuerdo donde se describen las reglas de actuación entre la empresa, familia y propiedad?

¿Existe una buena comunicación entre los integrantes de la familia?

¿Qué se hace con los miembros familiares que no trabajan en la empresa?

¿Si un miembro de la familia rompe acuerdos o reglas regidas por la empresa, que se hace con este? ¿Se lo expulsa o antes se llega a un acuerdo?

¿Existen conflictos entre los miembros de la familia por los sueldos de cada uno?

¿Existen una división de caja de dinero? ¿Los integrantes usan el dinero de la empresa para gastos personales?

¿Existen condiciones para que los miembros de la familia trabajen en la empresa?

¿Los familiares políticos pueden trabajar en la empresa?

¿Los integrantes familiares y no familiares que ingresan a la empresa deben contar con estudios?

¿Se sienten en la obligación de darle trabajo a todos? ¿Por qué?

¿Eligen personal capacitado y profesionales para el área que se requiera?

¿Los problemas que ocurren en la empresa los llevan al ámbito familiar?

¿Posen en la actualidad algún plan sucesorio o tienen pensado armarlo?

¿Existieron sucesiones anteriores? ¿Cómo se realizaron?

¿En una escala de 1 a 4 cual requisito considera que debe poseer el nuevo fundador?

1-Preparación académica.

2-Experiencia trabajando en otras empresas.

3-Una buena comunicación.

4-Compromiso con la empresa.