

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**La profesionalización, opción para la continuidad de empresas  
familiares salteñas, año 2020**

**Professionalization, option for the continuity of Salta family  
businesses, 2020**

**Autor: Rodriguez Constanza**

**Legajo: VCPB30296**

**DNI: 33.661.783**

**Director de TFG: D'Ercole Favio**

**Salta, julio 2020**

## **Resumen**

Con el propósito de detectar posibles factores de éxito, se pretendió reflexionar sobre el impacto que pudo generar la profesionalización en distintos aspectos del emprendimiento familiar en la provincia de Salta, procurando evitar de esta forma la muerte prematura de las mismas. Se exhibió una variedad de conceptos de empresas familiares, se plantearon problemas que pudieron surgir ante diferentes situaciones, proponiendo como instrumento de mediación, la implementación de un protocolo familiar a fin de soslayar conflictos, estableciendo anticipadamente por escrito distintas políticas. Se analizó el rol del contador público tanto dentro como fuera de la empresa, reflejando aspectos positivos de su participación.

El trabajo corresponde a una investigación del tipo explicativo, con un enfoque mixto, buscando comprender el efecto de la profesionalización en las empresas salteñas. Se recopilaron los datos en un momento estático, sin manipular las variables, se recurrió a encuestar a ocho empresarios. Finalmente, se concluyó que la planificación de los recursos más un sistema de control interno controlados por personas capacitadas pueden llevar a cabo eficientemente el progreso de las empresas familiares.

*Palabras clave:* Empresa familiar, profesionalización, protocolo familiar, control interno, rol del contador público.

## **Abstract**

In order to detect possible success factors, the aim was to reflect on the impact that professionalization could have on different aspects of family entrepreneurship in Salta, thus trying to avoid their premature death. A variety of concepts of family businesses were exhibited, there were posed problems that could arise in different situations, proposing as an instrument of mediation, the implementation of a family protocol in order to avoid conflicts, establishing different written policies in advance. The role of the public accountant, both inside and outside the company, was analyzed, reflecting positive aspects of their participation.

The work corresponds to an explanatory type research, with a mixed approach, seeking to understand the effect of professionalization in companies in Salta. The data was collected in a static moment, without manipulating the variables, eight businessmen were surveyed. Finally, it was concluded that resources planning, plus an internal control system controlled by trained people, can efficiently carry out the progress of family businesses.

Key words: family business, professionalization, family protocol, internal control, role of the public accountant.

## Índice

Introducción.....	5
Métodos .....	15
Diseño.....	15
Participantes .....	15
Instrumentos .....	16
Análisis de datos.....	17
Resultados.....	18
Discusión .....	22
Referencias .....	30
Anexo I: Documento de consentimiento informado .....	32
Anexo II: Cuestionario .....	33

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) pueden generarse de dos maneras distintas. Aquellas que nacen originalmente como empresas propiamente dichas, con una organización, una estructura y una gestión empresarial. Por otro lado, están las que tienen un origen familiar, que suelen comenzar con la motivación de uno de varios miembros de la familia, en las que el dueño por lo general es un empresario multifunción, que hace las cosas a su manera e intuitivamente (Andrade, 2008).

Las PyMEs hoy en día son el motor económico del país e impulsoras de diversos sectores mercantiles, cuyas actividades están concentradas en el campo industrial, agropecuario y comercial. Actualmente coexisten 1.066.351 empresas según el Ministerio de Producción de la Nación Argentina, de las cuales 12.589 pertenecen a la provincia de Salta (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).

Las mismas se categorizarán en micros, pequeñas o medianas según la clasificación que adopten teniendo en cuenta el monto de facturación anual y la cantidad de empleados. Se puede visualizar en la Tabla 1 la facturación anual y en la Tabla 2 el personal ocupado.

Tabla 1

### *Facturación anual*

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana-tramo1	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Mediana-tramo2	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

Fuente: Elaboración propia con base en datos de AFIP (2020)

Tabla 2

*Personal ocupado*

Tramo	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana-tramo1	200	165	125	235	50
Mediana-tramo2	590	535	345	655	215

Fuente: Elaboración propia con base en datos de AFIP (2020)

Siguiendo el criterio del número de empleados ocupados dentro de la empresa, se considerarán trabajadores, a todas aquellas personas que dedican su tiempo al negocio, sin importar si están remuneradas o no. Comprendiendo así a los propietarios, familiares que trabajan dentro de la empresa pero que no son asalariados, trabajadores y parientes pagados, aprendices y demás (Polanco y Tejeda Garcia, 2016).

Se sabe que cerca del 90% de las PyMEs que existen en nuestro país, son empresas familiares. Su importancia radica en el poder de generación de empleo que poseen contribuyendo con el 70% de la ocupación privada y generando un 68% del PBI. De aquí el interés en fortalecer su desempeño, porque la economía nacional prospera en la medida que lo hacen las familias que las componen (Gaona Tamez, Ruiz Diaz y Muñoz Peña, 2017).

Una amplia diversidad de definiciones de empresa familiar como se puede observar en la Tabla 3, lleva a que algunos autores funden su conceptualización en quienes dirigen la empresa, en quienes toman las decisiones y otros en quienes controlan la propiedad del capital. Sin embargo, existe una tendencia en basarla en la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, representada por la participación de socios y

accionistas, la familia, incluyendo a sus miembros y por último la empresa, haciendo referencia a sus ejecutivos y empleados (Martínez Echezárraga, 2010).

Tabla 3

*Conceptos sobre empresa familiar*

Autores	Concepto de empresa familiar
Hoshino (2004)	Empresas poseídas y controladas por familias o descendientes del fundador.
De la Garza (2003)	Empresa donde los sistemas de familia y empresa se entrelazan.
Belausteguigoitia (2007)	Empresa poseída o controlada por una familia y en la que los miembros se encuentran relacionados con el negocio.
Navarrete (2008)	Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y su dirección y sucesión tendrá influencia familiar.
Esparza (2009)	Empresa donde más del 50 % del capital es propiedad de la familia y los puestos de dirección los ocupa al menos un representante familiar.
Flórez (2010)	Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de la familia.
Suárez (2010)	Organización con modelo tridimensional: familia, empresa y propiedad.
Ramírez y Fonseca (2010)	Organización donde la familia posee todas las partes y varias generaciones se involucran en el negocio.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Autor (año) a partir de Soto Maciel (2013)

Esta heterogeneidad de conceptos surge por la problemática existente a la hora de definir los límites entre los lazos familiares y las relaciones laborales, ya que estas interrelaciones pueden influir en el éxito o fracaso de la empresa.

Autores como Romero (2006), citado por Polanco y Tejeda Garcia (2016) definen a la empresa familiar como una organización cuya propiedad recae en una familia, la cual posee el control, la administración y el interés de continuidad.

Por otro lado, Román (2009), sostiene que deben cumplir con ciertos requisitos:

- Control de la propiedad del 15% o más por parte de dos o más miembros de una familia;
- Influencia estratégica de los miembros de la familia en la administración de la empresa;
- Buenas relaciones familiares;
- La posibilidad de continuidad a través de las generaciones.

Cualquiera sea el concepto con el que se identifiquen las empresas, estas atraviesan una serie retos, algunos vinculados a la esfera externa, estrechamente relacionados con el proceso de globalización, demandando a las instituciones mayor nivel de competitividad. Otros concernientes con su estructura interna, destacando los inconvenientes en lograr la compatibilidad entre los intereses y objetivos, familiares y empresariales (Gaona Tamez et al., 2017).

Estudios señalan que la necesidad de profesionalizarse es el principal factor para lograr la continuidad de las empresas en el tiempo. Abarcando temas de estructura de gobierno, sucesión, recursos humanos, planeamiento estratégico, entre otros (Asencio Condo, Puño Rojas, Neira Ladrón de Guevara, y Puño Rojas, 2016).

Entendiendo a la profesionalización como un proceso encaminado a producir cambios que afecten el funcionamiento de la empresa, logrando una toma de decisiones ordenada. “La empresa familiar necesita innovar, pero no innovar por innovar, sino que para que tenga éxito en esta actividad debe planificar y realizar un ejercicio en el que no es sencillo alcanzar la solución correcta” (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, y Sifuentes Cedillo, 2017, pág. 855).

Se debe tener en cuenta que la presencia de la profesionalización se torna más importante a medida que crece el negocio. Gaona Tamez et al., (2017) establece que el proceso para implementarla consiste en tres fases: la primera, es la formación de los sucesores, comenzando con la educación familiar, haciéndolos formar parte del negocio desde sus inicios. Continuando con una educación universitaria vinculada al rubro de la empresa y por último su incorporación.

Como segunda fase se encuentra la incorporación de directivos no familiares, quienes deben ser asociados teniendo en cuenta sus conocimientos y su experiencia, los cuales deben ser acordes al puesto a ocupar. Para poder conseguir un sentido de pertenencia y lealtad a los valores difundidos por la empresa, se les debe ofrecer una posibilidad de crecimiento profesional e involucrarlo con los valores familiares.

La última etapa, se enfoca en la problemática puntual de las empresas familiares, culminando con la formalización de sistemas y procesos, delimitando las particularidades que competen tanto a la familia como a la empresa. Reduciendo de esta manera los posibles conflictos.

Los objetivos de las empresas familiares difieren de aquellas que no lo son, ya que además de perseguir objetivos orientados al negocio como la rentabilidad y el crecimiento, se priorizan los objetivos socioemocionales como ser la continuidad, la influencia familiar y la reputación (Badía y Escribá-Esteve, 2018).

Uno de los principales desafíos que deben atravesar las empresas familiares es la continuidad, el traspaso generacional. En las investigaciones estudiadas respecto al tema, la mayoría de las empresas no sobreviven a la transición de la primera a la segunda generación, y mucho menos a la tercera. Al estar sostenidas en vínculos de afinidad, por naturaleza son más vulnerables presentando conflictos constantemente.

Implementar un protocolo familiar, podría ser una solución. Determinando un conjunto de reglas escritas y principios, regulando las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa, operando como instrumento de enlace (Corado Sánchez , 2016). Pero debe hacerse con anticipación, aprovechando los momentos de consenso familiar y empresarial. Debe ser un instrumento útil que ayude a identificar los problemas, pudiendo intervenirlos antes de que surja el conflicto (Arenas Cardona y Rico Balvín, 2014).

No existe un protocolo estándar, sino que se desarrollan de acuerdo a cada empresa familiar, según (Beraza Garmendia, 2000) su contenido puede agruparse dentro de los siguientes módulos:

- Políticas de valores
- Políticas de decisión y gobierno
- Políticas económicas, de rentas y de desinversión
- Políticas de empresa
- Políticas sociales y empresariales

Dentro de las políticas de valores, se declararán las intenciones, los valores que se quieren transmitir. Se especifica el tipo de empresa de la que se parte y se establece el ejemplar de empresa a la que se quiere llegar. En las políticas de decisiones y de gobierno, se detallarán cuestiones respecto a los miembros de la empresa familiar, las funciones y cargos de cada uno, como se procederá ante la incorporación de terceros al consejo de familia, al consejo de administración y a la dirección general.

El control de capital, liquidez, compra y venta de acciones, el manejo de dividendos y todas las decisiones financieras se incluirán dentro de las políticas económicas, de rentas y de desinversión. Las características al acceso a los puestos operativos o de dirección, su selección, remuneración, la experiencia, edad de

incorporación y retiro respecto de los familiares se hallarán dentro de las políticas de empresa.

Por último, la política de sucesión, aspectos de responsabilidad social empresarial, políticas de ayudas, reglas y pautas para conflictos, sus sanciones y demás aspectos sociales se posicionarán dentro del bloque social y empresarial (Beraza Garmendia, 2000).

Al momento de tomar la decisión de delegar el mando, se puede observar que existe un sentimiento de pertenencia por lo que al fundador le resulta difícil considerar que alguien más sería tan capaz como él para llevar adelante la empresa. Se trata de una conducción paternalista y autocrática (Pastor, 2019).

Sin embargo, resulta evidente que priorizar el vínculo familiar, la confianza y el compromiso, por sobre las capacidades y profesionalización que pueden tener los sucesores, puede ser una de las razones por las cuales una empresa familiar desaparece a corto plazo.

“La falta de flexibilidad y la ausencia en cuanto a la preparación y capacitación continua del personal son aspectos que se deben trabajar si se desea prevalecer y sobresalir en un entorno empresarial cada vez más competitivo” (Gaona Tamez et al., 2017, pág 1399).

La planificación y el control no deberían dejarse pasar por alto, ya que la incidencia de los cambios en el entorno deja en evidencia la deficiencia en la gestión, poniendo en riesgo la continuidad de las empresas. No obstante, estos mecanismos influyen en el comportamiento dirigiéndolos hacia la obtención de los objetivos permitiendo una estructuración interna.

Diversos investigadores señalaron que un adecuado sistema de control interno reduce un 15% procedimientos innecesarios, logrando un aumento del 25% en la productividad. Permitiendo minimizar los riesgos e irregularidades en un 80% y alcanzar en algunos casos un 100% de los objetivos y metas proyectadas. Variando según el giro de la actividad y el tipo de control. También sostuvo que la deficiencia en su aplicación afectó un 20% la rentabilidad de las empresas (Obispo Chumpitaz y Gonzales Rentería, 2015).

Siguiendo al mismo autor, muchas empresas no llevan a cabo un sistema de control en forma integral, carecen de formalidades y manuales de procedimientos, porque consideran que es complicada su implementación o bien porque son pequeñas y suponen que no es necesario. Tampoco cuentan con personas capacitadas que puedan llevarlos a cabo eficientemente.

La actividad del control interno, es un factor significativo en la estructura administrativa contable, con este se asegura que se eviten fraudes, riesgos, se obtiene información confiable, permitiendo salvaguardar los activos y los intereses de las empresas. Su aplicación permitirá la optimización de los recursos, generando mayor productividad y beneficiando su funcionamiento (Sosa Pérez, 2015).

Se pueden catalogar a los controles como administrativos y contables. Los administrativos comprenden procedimientos y métodos relacionados con las operaciones, el plan de organización, las políticas de la empresa, implica todas las medidas relacionadas con la eficiencia operacional. Incluye controles como análisis estadísticos, estudios de tiempos en relación de tareas, programas de capacitación y controles de calidad. Es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.

Los controles contables alcanzan los procedimientos y métodos relativos a la confiabilidad de los registros y a salvaguardar los activos de la empresa. Abarcando autorización de transacciones, su registro, la salvaguarda de los activos, valuaciones, reportes y auditorías internas (Sosa Pérez, 2015).

Resulta importante destacar el papel del contador público dentro de la empresa familiar, ya no solo como liquidador de impuestos o sueldos, sino como parte activa contribuyendo en la planificación y el control, tomando un rol más comprometido, un rol de asesor, colaborando con la toma de decisiones de la gerencia.

Infinidad de empresas solo utilizan el trabajo del profesional para cumplir con las obligaciones y disposiciones legales vigentes, observando los servicios como un costo y no como un beneficio, sin permitirles influir en la dirección. Cuando podría generar información y transformarla en una herramienta de gestión, acompañándolos con una labor más estratégica. “El contador de una empresa Pyme debiera transformarse en la punta de lanza de su transformación” (Antognolli, 2008, pág 2).

Se pretende analizar algunos aspectos donde la empresa familiar podría profesionalizarse otorgándole así una opción para evitar la muerte prematura. Ya que durante la investigación se observa que existe ausencia de conocimiento por parte de las PyMEs. Estas desconocen el potencial y las capacidades que pueden lograr. Se mantienen en su zona de confort, en su zona segura con un comportamiento rutinario sin apostar a los cambios.

Como puntapié inicial se busca dar respuesta a los siguientes interrogantes ¿la profesionalización es una herramienta primordial para lograr la continuidad de las empresas familiares? ¿conocen como instrumento de regulación de sus actividades y relaciones el protocolo familiar? ¿cómo fue el proceso de la sucesión en los casos

planteados? ¿cuáles son los distintos roles que puede tomar el contador trabajando internamente en la empresa familiar y qué tipo de asesoramiento reciben actualmente por parte del letrado?

El objetivo general planteado en este trabajo es:

Evaluar la incidencia de la profesionalización en distintos ámbitos de las empresas familiares de Salta en el año 2020 para evitar la muerte prematura.

Para cumplir con el mismo se trazan los siguientes objetivos específicos:

- Identificar si a las empresas familiares salteñas les es de utilidad la aplicación de un protocolo familiar como medio de regulación.
- Describir el traspaso generacional en los casos donde ya hubiera trascendido.
- Definir el rol del contador, observando si su colaboración es tenida en cuenta a la hora de tomar decisiones y si su participación ayuda a las empresas a perdurar en el tiempo.

## **Métodos**

### **Diseño**

La investigación fue de tipo explicativa, porque se centró en revelar las causas del fenómeno de la profesionalización, en cómo se relacionó con la continuidad o muerte prematura de las empresas familiares. Se analizó en que ámbitos se profesionalizaron y en cuáles no.

Este manuscrito científico tuvo un enfoque mixto puesto que se buscó comprender como impactó la profesionalización en las empresas familiares de la provincia de Salta. Analizando como percibieron este proceso las organizaciones que lo implementaron y como afectó a las que no lo pusieron en práctica. Hubo una revisión inicial de material bibliográfico, buscando antecedentes de su aplicación y de sus efectos.

El diseño fue no experimental al no haberse manipulado las variables, se observaron los fenómenos tal cual son y luego se los analizó. Es decir que no se generó una situación especial, sino que se trabajó sobre una existente en donde los participantes ya pertenecían al grupo bajo análisis. En cuanto a la dimensión temporal en la que se recolectaron los datos se la puede clasificar como transversal, porque se recopilaron en un momento único.

### **Participantes**

La población bajo estudio fue la totalidad de las empresas familiares de la provincia de Salta, entrevistando a sus fundadores o sucesores. Pero por cuestiones de economía de tiempo y recursos, se trabajó sobre un subgrupo de la misma, es decir que recurrimos a reducirla a una muestra de doce empresas de distintos sectores y tamaños, considerando tanto aquellas en marcha como algunas que ya dejaron de funcionar.

La elección de los participantes de la muestra, no dependió de la probabilidad, ni fueron seleccionados en forma aleatoria, sino porque obedecían a los criterios de investigación. Se ha requerido que los casos incluidos tengan relación específica con el objetivo bajo análisis.

### **Instrumentos**

Como primera instancia para poder introducirse en el tema se recurrió a consultar páginas especializadas y oficiales como ser la de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa, la Secretaria de Comercio Mi Pyme, la Cámara de Pequeños y Medianos Empresarios de Salta, entre otras.

Para la recolección de la información, se revisaron los trabajos más actuales acerca de la profesionalización en las empresas familiares, en sitios de búsqueda como ser Google académico, el repositorio de la universidad siglo 21, y el de otras instituciones, realizando así una investigación profunda del tema. Se tomaron las ideas más relevantes de cada consulta, volcándolas en un archivo de Word para luego proceder a filtrar y seleccionar las que formarían parte del trabajo.

Se dividió en partes la información. Por un lado, lo referente a protocolos familiares, como segundo punto, se estudiaron aspectos de control interno y finalmente, se abordó la participación de contador público con un rol más activo dentro de la organización.

También se realizaron encuestas a los fundadores de las empresas, utilizando los formularios de Google con preguntas cerradas previamente delimitadas, algunas de tipo dicotómicas, otras con varias opciones de respuesta.

Todos estos instrumentos cumplieron con los requisitos de confiabilidad, validez y objetividad.

### **Análisis de datos**

Una vez definidas las preguntas a incluir en la encuesta, se las subdividió en grupos de interés, primero refiriéndose a datos puntuales de las empresas, luego preguntas vinculadas a protocolo familiar, seguidas por aquellas pertenecientes a los procesos de sucesión y por último abarcando aspectos respecto a la conducta y participación del contador público.

Como siguiente paso se procedió a hacer un análisis de las empresas a trabajar seleccionando aquellas que cumplían con los aspectos bajo estudio.

Obtenidas las respuestas, para la observación y sistematización de los datos recolectados, se utilizó la planilla de cálculos de Excel para que se pudiera realizar una correcta interpretación y comparación, vinculando distintas variables.

A través de las tablas se obtuvo información válida para evaluar el impacto y los resultados que produce la profesionalización en las empresas familiares.

## Resultados

Para poder dar cumplimiento al objetivo general planteado de evaluar si la profesionalización se utilizó como una herramienta que facilitó la continuidad de las empresas familiares localizadas en la provincia de Salta. Se entrevistaron once empresas en marcha en la actualidad y solo una que tuvo una muerte prematura.

Con el fin de exponer los resultados de cada una se las denominó como E1, E2, E3 y así sucesivamente, solo se diferenció como EM1 a aquella que ya cesó sus actividades. Se obtuvieron respuestas de distintos rubros y de tres generaciones diferentes, permitiendo una amplia variedad de observaciones.

Se procedió a analizar el primer objetivo específico donde se encontró que solo una de las doce empresas encuestadas aplicó de manera formal el protocolo familiar, mientras que un 58% no conocía lo que es, pero tenían implementado algunos aspectos que se incluyeron dentro de las políticas planteadas en este trabajo. Por ejemplo, tanto E1, E2 como E9 establecieron políticas económicas como ser la distribución de las ganancias y el porcentaje de participación de los socios.

Un 75% del total construyó una política de valores, es decir que se determinaron tanto la misión como la visión de la empresa, saben cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar, cual es la expectativa ideal que se espera y estos aspectos fueron conocidos por todos los integrantes, pasando tanto por los fundadores, los sucesores y los empleados. Estos conceptos juegan un papel importante en cualquier estrategia a largo plazo, permitiendo situarse en el presente y proyectar hacia el futuro.

En el 83% de las compañías prevaleció una característica muy distintiva de las empresas familiares y es que no hicieron una selección de personal basado en capacidades o competencias, sino que el ingreso de participantes se debió a vínculos familiares o de

afinidad, no existiendo ningún tipo de restricciones a la hora de ingresar. Las políticas de empresa de acuerdo a las características de las relaciones laborales como ser la edad de incorporación, la edad de retiro, las remuneraciones y la experiencia acorde al puesto de trabajo otorgado, tampoco estuvieron presentes dentro del 92% de los resultados.

Lo que se destacó fue que, con respecto a todos los trabajadores, ya sean familiares o no, en el 50% de los casos están definidos el 100% los puestos de trabajo, con detalle de funciones y cargos de cada uno, cumpliendo de esta forma con las políticas de decisiones y de gobierno. Solo en un 8% de las empresas los integrantes fueron multifunción, siendo esto más preponderante a los conflictos familiares, al no existir límites, presentándose constantemente inconvenientes en las actividades cotidianas.

Dentro de las empresas E4 y E5, prestadoras de servicios, no tuvieron a los integrantes del círculo familiar trabajando dentro de la organización, sino que estaban formadas con capitales familiares. Estas empresas fueron poseídas y controladas por las respectivas familias, en la que sus miembros no se encontraban relacionados con el negocio. Es por ello que se reflejó una disminución de la frecuencia de los conflictos familiares. Siendo más amena la toma de decisiones.

Al analizar el proceso de sucesión de las organizaciones, como segundo objetivo específico. El 67% de las empresas ya superaron la primera etapa de traspaso generacional y un 17% se encontraban atravesando la tercera generación, manifestando éstas un 100% la presencia de disputas entre los miembros de la familia.

En el 85,7% de las empresas de segunda o tercera generación revelaron que no existió un plan de sucesión, sino que llegado el momento se delegó la responsabilidad, en los casos analizados, las hijas asumieron el legado. Donde el 75% tuvo un involucramiento temprano dentro de la empresa antes de ocupar el cargo que le

correspondía, un 83% como empleado remunerado y un 17% como aprendiz, fomentando de esta forma un mayor sentido de pertenencia.

Se observó que, a pesar de carecer de un plan formal de sucesión, toma relevancia la presencia de los herederos como parte de un proceso de aprendizaje e inclusión empresarial. En el 100% de los casos recientemente mencionados, las sucesoras formaron parte de una preparación universitaria vinculada a la actividad de su futura empresa.

Desde el aspecto de la profesionalización de los recursos humanos, el 58% de los encuestados consideró que lo más oportuno a la hora de decidir quién los sucederá, fue designar a un miembro familiar, por sobre el 17% que expuso que la mejor decisión debería ser contratar a un profesional para cubrir el puesto. Resaltando de esta manera que los empresarios priorizaron la preservación de la dinastía familiar.

Con respecto a EM1, a pesar de que la empresa no llegó a transitar por la etapa de sucesión, debido a que su cese fue previo a esto. Declaró que en su caso el proceso hubiera sido una decisión difícil de sobrellevar, puesto que sus hijos no querían formar parte de la empresa familiar, entonces llegado el momento de heredar el emprendimiento, la decisión más acertada hubiera sido vender la empresa, dejando de lado el patrón de la influencia familiar que se encuentra en este tipo de organizaciones.

Por último, al desarrollar el tercer objetivo planteado, se definió el rol del contador en cada una de las empresas, llegando al siguiente resultado. Siete de las doce compañías trabajaron con un contador externo independiente, mientras que el resto contaba con un área contable específica dentro de la institución.

El 67% de la muestra utilizó el servicio del profesional para cumplir con formalidades de aspecto tributario, asegurando el cumplimiento de obligaciones fiscales. Mientras que el 33% depositaron su confianza en el profesional para el buen manejo de

la empresa, generando valor al momento de comprender la información e identificando irregularidades. Teniendo así una participación más activa a la hora de tomar la decisión más pertinente.

EM1 consideró que en su caso el papel del contador sin experiencia y la falta de capacitación y profesionalización fue trascendental en la etapa correspondiente a tomar la decisión de vender la empresa. Desde sus inicios el fundador volcó toda su confianza en el profesional contable ya que este se dedicaba al campo farmacéutico y consideraba que no tenía los conocimientos necesarios para cubrir ese campo.

Sin embargo, su experiencia no fue grata. En sus primeros años tuvieron problemas financieros por trabajar con un gestor y no con un profesional, el cual les provocó problemas financieros, generando pagos inexistentes con comprobantes falsos. Una vez solucionado esto se contrató un profesional. Pero ambos jóvenes, tanto el empresario como el contador y la falta de experiencia fue lo que llevó a la empresa a una muerte prematura.

Luego de cumplir con los tres objetivos específicos resultó evidente que la generalidad de las empresas no tuvo un interés en conocimiento de protocolo familiar. Sin embargo, la mayoría tiene determinadas algunas de las distintas políticas que podrían incluirse dentro del mismo, pudiendo facilitarles la mediación en el momento en que se presenten los inconvenientes.

La sucesión no parece ser un tema relevante en el presente en ninguna de las empresas en marcha, o por lo menos no se plantearon la posibilidad de implementar un plan formal como herramienta ante cualquier adversidad. Y en las empresas en las que ya trascendió el traspaso generacional no generó inconvenientes en el grupo familiar.

## Discusión

Para un correcto estudio, se pretende evaluar si la profesionalización contribuye a la sostenibilidad y continuidad de las empresas familiares en la provincia de Salta en el año 2020. Analizando en que variables puede influir de manera positiva, para así evitar la muerte prematura de las organizaciones.

Tal como sostiene Andrade (2008), las empresas que tienen un origen familiar se caracterizan por la informalidad de sus procesos, pero sin embargo son las más idóneas para adaptarse a los cambios, una vez que comienzan a tomar dimensión, es necesario crear procedimientos más claros, los cuales deben ser conocidos por todos. Se debe disponer de recursos óptimos para poder garantizar el correcto funcionamiento. Una conducción improvisada podría ser el factor que las exceda.

Al basarse en la Tabla 4 de las Características generales de las empresas encuestadas, se observa cómo se torna más difícil compatibilizar intereses entre los familiares a medida que traspasan las generaciones. Así como evolucionan las empresas también los hacen los problemas entre sus miembros. Cada fase de crecimiento trae aparejados distintos inconvenientes y el nivel de profesionalización que se exige, es cada vez mayor.

Por tal motivo, se debe planificar el proceso de profesionalización que afecta al funcionamiento de la empresa, así como Ruiz Diaz et al. (2017) manifiesta, esto no es un ejercicio sencillo de alcanzar, por lo tanto, cuanto más se lo planeé superiores serán los resultados de su implementación.

Continuando con el pensamiento de Gaona Tamez et al. (2017) la primer fase del proceso de profesionalización se ve manifestada sin ser reconocida como tal, es decir sin haber estado planificada formalmente. Desde el momento en que los actuales sucesores

formaron parte de la empresa durante su carrera universitaria, hasta la obtención de su título como profesionales, siempre vinculados con el área a desarrollar por el emprendimiento familiar. Culminando con la primer etapa de manera positiva en la mayoría de los casos analizados.

En muy pocos casos se observa la incorporación de directivos no familiares, solo un 17% de las empresas propietarias decidieron avanzar hacia la segunda fase del proceso. La decisión de incorporar un management externo requiere preparación, no tiene que ver solo con las capacidades que pudieran tener, sino más bien con una decisión estratégica. Pudiendo ser la clave que asegure la continuidad.

Tabla 4

*Características generales de las empresas*

Empresas	Etapa de vida en la que se encuentra	Disputas entre familiares al tomar decisiones	Integrantes de la familia trabajan en la empresa	Familiares en la dirección de la empresa
E1	2da generación	0	Si	Si
E2	3era generación	5	Si	No
E3	2da generación	2	Si	Si
E4	1era generación	0	No	Si
E5	2da generación	1	No	No
E6	3era generación	5	Si	Si
E7	2da generación	3	Si	Si
E8	2da generación	4	Si	Si
E9	1era generación	2	Si	Si
E10	1era generación	1	Si	Si
E11	2da generación	3	Si	Si
EM1	1era generación	5	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

Como tercera fase, al hablar de formalización del subsistema empresa-familia, se hace mención a la implementación de los protocolos familiares. Esta herramienta poco conocida y con nula puesta en funcionamiento por las empresas familiares, es muy necesaria a la hora de reducir los conflictos existentes, constituye una guía para definir si

sus decisiones los ayudarán a llegar al futuro. Corado Sánchez (2016) lo considera el instrumento más fructífero para mediar las relaciones entre familiares y no familiares.

Su consumación trae aparejado una serie de beneficios, genera estabilidad, seguridad, confianza, solidez y persistencia para aquellos que lo ponen en práctica. Se sabe que no existe un protocolo estándar, pero Beraza Garmendia (2000) en su propuesta abarca todos los aspectos posibles a incluir, coincidiendo con la realidad de las empresas familiares salteñas. Éstas establecen reglas de juego definiendo funciones y cargos, salarios, políticas de distribución de utilidades, entre otras.

La redacción del protocolo familiar, también consiste en un proceso. Arenas Cardona y Rico Balvín (2014) encomiendan hacerlo con anticipación, buscando los momentos de consensos. Como primera instancia se debe realizar un diagnóstico y reconocimiento de las necesidades específicas de cada empresa, analizando cuáles son sus proyectos, sus inquietudes, básicamente cuáles son los temas que les gustaría que sean regulados.

La segunda etapa de su elaboración es el acuerdo de voluntades, es decir que los miembros de la familia consensúen todas las pautas y medidas determinadas. Y por último, el ensamblaje y redacción. Exigiendo de esta manera que los socios se comprometan a mantener la unidad.

El protocolo familiar puede ser la respuesta ante la incertidumbre e inquietudes que se presenten en un futuro, es decir que quien se proponga podría tener las soluciones antes de que surjan los conflictos, evadiendo también la mortandad que se exhibe en el momento del traspaso generacional, garantizando el legado.

Como se menciona en el apartado de resultados, las empresas bajo análisis que superaron el proceso de sucesión de forma efectiva se deben a que los socios fundadores

son pocos, en muchos casos únicos y los herederos no presentaron contrariedades. La toma de decisiones fue sencilla, facilitando de esta manera que el patrimonio y los sueños del fundador no se disiparán.

La conducción paternalista y autocrática a la que hace mención Pastor (2019) no se ve manifestada, el fundador fue capaz superar su posición individual, para lograr la continuidad del negocio con influencia familiar. En un 50% el sucesor se ganó la confianza con su participación en la empresa antes de posesionarse de su legado. De esta forma se prepara a las generaciones futuras que van a van a ocupar el lugar del precursor. Se invirtió tiempo y dedicación para inculcar al líder que continuará con la organización.

Se va formando a los miembros con una consciencia clara sobre su rol en la empresa, con una visión y misión definida, se establecen las bases para ejercer el poder. Se genera un espacio en donde se traspasan todos los conocimientos y propósitos tanto de la empresa como del empresario, desde cómo interpretar el comportamiento del mercado, hasta como deben comportarse en una reunión.

Resulta evidente que la incorporación de líderes internos, podría ser la clave para un resultado sostenido, tal como se ve reflejado en los resultados los fundadores tienen una clara tendencia a designar un miembro familiar para continuar con la sucesión. Considerando como mejor opción el *coaching* por parte del fundador, en donde se aprende a tomar decisiones en ambientes controlados y acompañados por él mismo.

Por lo tanto, la sucesión también debe ser considerada como un proceso y no como un evento, evitando de esta manera espontaneidades.

De acuerdo con Obispo Chumpitaz y Gonzales Rentería (2015) un buen sistema de control interno permite a las organizaciones mayores posibilidades de lograr sus objetivos. Para ayudar a las empresas a mejorar el control de las actividades de su

organización, ya que varían según el giro de su actividad y el tipo de control, se plantea como punto de partida integrar diversos conceptos dentro de un marco donde se pueda identificar los componentes del control.

El control interno se define como un proceso diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos. Por lo tanto es un medio utilizado para la consecución de un fin, llevado a cabo por personas en cada nivel de la organización, son series de acciones que se extienden por todas las actividades de una gestión.

Afecta a la actuación de las personas, que no siempre se comunican o trabajan de manera uniforme, cada individuo trae consigo conocimientos y necesidades que muchas veces difieren del resto, es por eso que los empleados deben conocer sus responsabilidades y límites de su actuar.

En la Figura 1 Componentes del control interno, tal como expone Sosa Pérez (2015) en su trabajo, se interpreta que el ambiente de control constituye la base de los demás elementos, marca las pautas de comportamiento, aporta el clima donde las personas desarrollan sus actividades. La integridad, los valores éticos y la profesionalidad son factores que la integran. Dentro de ese entorno los directivos evalúan los riesgos tanto internos como externos, que pueden afectar el logro de los objetivos. Todas las empresas independientemente de su tamaño se ven afectadas, la habilidad para sobrevivir, poder competir con éxito, mantener una posición y una imagen pública positiva depende de las medidas administradas.

Las actividades de control son las normas y procedimientos que se establecen para asegurar que se cumplen las pautas que determina la dirección, para afrontar los riesgos que ponen en peligro el logro de los objetivos. Simultáneamente se capta la información

relevante que debe reunir ciertos aspectos como su contenido, debe ser oportuna, actual, exacta y accesible. La calidad de la información, afecta la toma de decisiones. La comunicación es inherente a los sistemas de información, tanto la transparencia del mensaje como la eficacia de su comunicación son sustanciales.

Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias, evaluando la calidad de su rendimiento. Los sistemas de control evolucionan con el tiempo, por lo que los procedimientos pueden perder eficacia. En consecuencia, se deberá determinar si el sistema de control interno es el adecuado.



*Figura 1.* Componentes del control interno

Fuente: Elaboración propia.

El profesional contable debe ser partícipe de todos estos procedimientos, al igual que Antognolli (2008) se considera que podría ser un generador de beneficios económicos y un factor clave para la interpretación de la información. Ya que si la empresa ejecuta todos los procesos mencionados de la mano de un profesional, los resultados son más confiables, eficaces y eficiente.

El principal interrogante de esta investigación es determinar si la profesionalización es una herramienta esencial para ayudar a las empresas familiares a evadir una muerte prematura, permitiendo trascender más allá del tiempo. Asencio Condo et al. (2016) señala que la profesionalización es el principal factor y esta investigación coincide con lo que establece dicho autor.

Una de las valiosas fortalezas de las empresas familiares como un factor determinante es la solidez de la familia. Si existe un clima familiar sano, miembros con gran dedicación, con valores en común como pilares firmes y fuertes, se minimizan los problemas de desunión. Ya que todos están encaminados en el mismo proyecto, con los mismos objetivos, forman parte de un plan que vieron nacer y por el cual luchan día a día para lograr trascender en el tiempo.

Al hablar de las fortalezas de la investigación, se puede hacer mención a la gran predisposición de los empresarios a la hora de responder las encuestas. Obtener respuesta de una empresa que ya concluyó sus actividades aportó al trabajo una mirada diferente, una experiencia distinta al resto.

También se presentaron limitaciones por la situación que atraviesa el mundo en el día de hoy, con una pandemia presente afectando económicamente a las empresas, y confinando el contacto personal, esto forjó una modificación en la forma de comunicarse con los empresarios. Induciendo una condición en las opciones de participación, no pudiendo de esta manera apersonarse en las empresas, tener contacto directo con los colaboradores, sino limitarnos a la utilización de correos, llamados telefónicos o encuestas virtuales.

Otra restricción en la investigación es que al tener una muestra tan pequeña los resultados pueden no ser muy representativos de la población salteña en su totalidad. La

elección de los participantes responde a las variables bajo estudio, limitando la incertidumbre de respuestas.

En base a lo expresado anteriormente, se llega a la conclusión de que para mejorar las posibilidades de éxito y lograr una mayor permanencia en el tiempo, es conveniente profesionalizar el ámbito donde se desenvuelven los miembros familiares, donde interactúan con la empresa y la propiedad, es decir con el negocio. Enriqueciendo el vínculo con la aplicación de normas y políticas a seguir, delimitando las reglas del juego con el fin de evitar malos entendidos y generar tensiones entre ellos.

Con respecto al papel del contador, es fundamental su participación tanto interna como externamente, ya sea como generador de información o como asesor porque tiene conocimientos multidisciplinarios que le permiten analizar los negocios desde un enfoque global y estratégico.

Como principal recomendación, buscar la forma de ampliar la muestra sería lo ideal para estudios futuros, incluir dentro de la misma más empresas que hayan tenido una muerte prematura por la falta de profesionalización es una opción. Para que de esta manera esos resultados sirvan como guías o pautas para las empresas que se encuentran en una situación de indecisión ante la aplicación o no de la misma.

Otra recomendación con respecto al campo de estudio, es el análisis de empresas de distintas zonas geográficas, permitiendo una comparación no solo económica, sino también social. Generalmente el norte de nuestro país se caracteriza por tener un comportamiento más conservador, quizás menos arriesgado, influyendo de esta forma en la toma de decisiones.

## Referencias

- Andrade, M. (2008). *Pymes y servicios profesionales. La profesionalización de la empresa para la continuidad del crecimiento y la minimización de costos de agencia. Un enfoque estratégico*. Tesis, Universidad Torcuato Di Tella.
- Antognolli, S. E. (2008). *El Contador Público en las Pyme*. Obtenido de Gestipolis.com: [www.gestipolis.com/innovacion-emprendimiento/contador-publico-en-las-pymes.htm](http://www.gestipolis.com/innovacion-emprendimiento/contador-publico-en-las-pymes.htm)
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Universidad ICESI. Elsevier España, S.L.
- Asencio Condo, K. M., Puño Rojas, P. C., Neira Ladrón de Guevara, R., & Puño Rojas, P. C. (2016). *La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima*. Tesis, Universidad ESAN, Lima.
- Badía, J. M., & Escribá-Esteve, A. (2018). *La profesionalización de la empresa familiar*. Universitat de València.
- Beraza Garmendia, A. (2000). El protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la empresa familiar. *Revista de dirección y administración de empresas*, 23 - 24.
- Corado Sánchez , L. A. (2016). *Protocolo familiar como herramienta de gestión*. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Digitalizado por Biblioteca "P. Florentino Idoate, S.J." .
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Diaz, F. M., & Muñoz Peña, K. A. (2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar*. Recuperado el 11 de Abril de 2020

- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino* (Vol. 1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA. Recuperado el 04 de Abril de 2020
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (02 de Abril de 2020). Obtenido de [www.argentina.gob.ar/producción](http://www.argentina.gob.ar/producción)
- Obispo Chumpitaz, D., & Gonzales Rentería, Y. G. (2015). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú.
- Pastor, M. J. (2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción*. Trabajo Práctico Final de Practica Profesional – Tesis, Universidad Nacional de San Martín. Recuperado el 11 de Abril de 2020
- Polanco, H. R., & Tejeda Garcia, A. S. (2016). *Relevo generacional y emprendimiento en pymes familiares dominicanas: Estudio de caso múltiple*. Área de Negocios, Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), Centro de Emprendimiento e Innovación INTEC. Recuperado el 2020
- Ruiz Diaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., & Sifuentes Cedillo, A. (2017). *La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad*.
- Sosa Pérez, L. M. (2015). *El control interno y su influencia en la gestión contable de la empresa Golden Amazon Group S.A.C*. Universidad autónoma de Perú, Lima, Perú.

## **Anexo I: Documento de consentimiento informado**

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Constanza Rodriguez, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es Tesis Final de Grado para la carrera de Contador Público. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en un formulario de Google. Esto tomará aproximadamente unos minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

## Anexo II: Cuestionario

1. Dirección de correo electrónico
2. ¿En qué generación se encuentra su empresa?
3. ¿En qué rubro encuadra su empresa?
4. ¿Los Integrantes de la familia trabajan en la empresa?
5. ¿Se presentan disputas entre los distintos miembros de la familia a la hora de tomar decisiones?
6. ¿Considera que los acuerdos familiares deben estar por escrito?
7. ¿Tiene conocimientos sobre lo que es un protocolo familiar?
8. ¿Existe una política de distribución de utilidades?
9. ¿Tiene definida la misión y visión de la empresa?
10. ¿Están definidas las funciones y cargos de cada uno de los miembros de la empresa?
11. ¿Existen restricciones en la entrada de miembros de la familia?
12. ¿Están definidas las condiciones para el ingreso de los integrantes de la familia (ejemplo remuneración, edad de incorporación, edad de retiro, experiencia, conocimientos, etc.)?
13. ¿Usted formo parte de la empresa antes de asumir el mando?
14. ¿Qué papel desempeño cuando ingreso?
15. ¿El traspaso generacional, estuvo planificado?
16. Llegado el momento de su sucesión, ¿cuál cree que sería su mejor opción?
17. ¿Cuentan con un área contable dentro de la empresa?
18. ¿Los servicios otorgados por el contador son utilizados para la toma de decisiones o solo para cumplir con formalidades?