

**Universidad Siglo 21**



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

**Importancia de la profesionalización de las Empresas Familiares de  
Tucumán, año 2020**

**Importance of the professionalization of Family Businesses in  
Tucumán, 2020**

Autor: Rocío Daiana Lobo

Legajo: VCPB30687

DNI: 32.828.814

Director de TFG: Alfredo González Torres

San Miguel de Tucumán, julio 2020

## **Resumen**

La Provincia de Tucumán cuenta con empresas familiares con vasta experiencia y tradición, las cuales anhelan seguir realizando su aporte a la economía argentina. A raíz de esto, resulta sumamente importante analizar cuanto influye en este sentido la implementación de estrategias de profesionalización. Es por ello que a continuación se procedió a investigar y explicar qué impacto tiene dicho proceso en el crecimiento y permanencia de las empresas familiares. Además, para realizar el desarrollo del estudio se profundizó en las características y antecedentes de este tipo de empresas a nivel mundial, nacional y provincial. Una vez realizado este análisis, se tomó como base el caso particular de cinco empresas tucumanas de distintos rubros, para estudiar la situación en la que se encuentran. Se realizó un estudio explicativo, de enfoque cualitativo, no experimental y transversal, comparándose y exponiéndose los resultados de los testimonios de los fundadores de las empresas, para establecer las estrategias de conducción actuales que utilizan las mismas en el giro de su negocio, analizar la influencia de la incorporación de familiares a la empresa, así como el grado de alcance de la implementación de este proceso en la misma. Por último, se estableció la incidencia de una temprana elaboración de un protocolo familiar, así como de un plan de sucesión y la asesoría del Contador Público para mediar conflictos en la organización.

*Palabras clave: Empresa familiar, incidencia, profesionalización, protocolo, sucesión, conflictos.*

## **Abstract**

The Province of Tucumán has family businesses with vast experience and tradition, which yearn to continue making their contribution to the Argentine economy. As a result, it is extremely important to analyze how much the implementation of professionalization strategies influences in this regard. That is why we then proceeded to investigate and explain what impact this process has on the growth and permanence of family businesses. In addition, in order to carry out the study, the characteristics and antecedents of this type of companies were studied at a global, national and provincial level. Once this analysis was carried out, the particular case of five Tucumán companies from different sectors was taken as a basis to study the situation in which they find themselves. An explanatory study was conducted, with a qualitative, non-experimental and cross-sectional approach, comparing and exposing the results of the testimonies of the founders of the companies, to establish the current management strategies used by them in the course of their business, analyze the influence of the incorporation of family members to the company, as well as the degree of scope of the implementation of this process in it. Finally, the incidence of an early elaboration of a family protocol was established, as well as a succession plan and the advice of the Public Accountant to mediate conflicts in the organization.

*Key words: Family business, incidence, professionalization, protocol, succession, conflicts.*

## Índice

Resumen .....	I
Abstract.....	II
Introducción .....	1
Elementos teóricos esenciales .....	1
Antecedentes Relevantes .....	10
Problema de investigación .....	11
Objetivo General .....	12
Objetivos específicos .....	12
Métodos .....	12
Diseño .....	12
Participantes .....	13
Instrumentos.....	13
Análisis de datos.....	14
Resultados.....	14
Discusión .....	20
Limitaciones.....	26
Fortalezas .....	27
Conclusión .....	27
Recomendaciones.....	29
Anexo I: Documento de consentimiento informado - Fabrica de desinfectantes Nico´s .....	33

Anexo II: Documento de consentimiento informado – Mecánica Leiva .....	34
Anexo III: Documento de consentimiento informado – Miniservice La Negra	35
Anexo IV: Cuestionario .....	36
Anexo V: Respuestas Empresa 1 – Miniservice La Negra.....	37
ANEXO VI: Respuestas Empresa 3 – Fabrica de desinfectantes Nico´s.....	38
ANEXO VII: Respuestas Empresa 5 – Mecánica Leiva .....	39

## **Introducción**

Las Empresas Familiares (EF) son la columna vertebral de la economía de muchos estados, puesto que son grandes generadores de empleos y representan un papel importante en la producción.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), 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 14.052 pertenecen a la provincia de Tucumán (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).

### *Elementos teóricos esenciales*

Si bien todos los negocios del mundo, desde el almacén de la esquina hasta las gran multinacional, son fundados por personas que desearían poder heredar su empresa a sus descendientes, no todas pueden ser consideradas Empresas Familiares (Cherry, 2020).

Las pymes familiares siguen siendo protagonistas de la economía y la industria argentina. Cuentan historias, tradiciones, llevan décadas marcadas por bonanzas y crisis y en muchos casos representan generaciones enteras que cuentan hasta un siglo en el país. Muchas de las grandes firmas locales empezaron como empresas familiares. Entre el éxito y el legado, hoy se enfrentan al doble desafío de la profesionalización y la reconversión para poder trascender de la mano de hijos y nietos.

De acuerdo a Trionfini (2016), la característica que condiciona la gestión de este tipo de empresas es la existencia paralela del subsistema familiar y el subsistema empresa en una misma organización, y cómo a partir de dicha interacción se afecta el comportamiento de los individuos, en tanto formando parte de la familia y/o de la empresa, y el modo en que esta situación afecta la performance de la organización como un todo.

Al mismo tiempo, uno de los temas centrales de debate en las últimas décadas ha sido fijar los criterios que marcan la diferencia entre una empresa familiar y otra que no lo es, y a su vez encontrar una definición consensuada del vocablo “empresa familiar” que se pueda adaptar a distintos países, culturas, tamaño y tipo de compañías (Gandolfo, 2013).

Es por ello que son diversas las definiciones que existen sobre lo que es una empresa familiar. De hecho, algunos estudios han podido contar alrededor de veinte intentos por definir su naturaleza (Chua, Chrisman y Sharma, 1999).

Esta situación, que podría parecer menor, no lo es porque condiciona la ubicación teórica, pero, sobre todo la aproximación metodológica en este tipo de estudios, y por tanto la comparabilidad de resultados.

Algunos autores enfatizan en quienes dirigen las empresas, otros en quienes toman las decisiones y otros en quienes controlan la propiedad del capital.

Para Belasusteguigoita (2010), una empresa familiar es un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias.

De acuerdo con Treviño-Rodríguez (2010) para que una empresa familiar pueda ser considerada como tal, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que la familia o familias posean por lo menos el 51% de las acciones.
- Que estén involucradas en la gestión y administración del negocio.
- Que exista la vocación de transmitir el negocio a las siguientes generaciones.
- Que los miembros de la siguiente generación estén interesados en continuar con la empresa.
- Que se transmita el conocimiento a las siguientes generaciones

Al hablar de EF, generalmente se pretende identificarlas con las que comúnmente se denominan PyMEs, pero no solo las pequeñas empresas pueden ser consideradas familiares, sino también empresas que se dedican a la exportación de bienes o servicios, pueden incluirse dentro del concepto de sociedades de familia (Gandolfo, 2013).

Siguiendo con la idea del mismo autor, en el marco de la Unión Europea, un grupo de expertos denominado *Groupement Européen des Entreprises Familiales* (GEEF por sus siglas en francés) propuso una definición altamente operativa de empresa familiar; así, distinguió que una empresa, independientemente de su tamaño, es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:

- La mayoría de votos (directos o indirectos) están en posesión de la persona física que fundó la empresa, de la que ha adquirido el capital social de la empresa o en posesión de sus cónyuges, padres, hijos o herederos directos de sus hijos.

- Al menos un representante de la familia o pariente está involucrado en la gestión o la administración de la empresa.

- Para que una sociedad anónima se considere familiar, la persona que fundó o adquirió la empresa o sus familiares o descendientes deben poseer el 25% del derecho a voto según su capital social.

Algunos de los datos que reflejan la gran importancia que representan las EF alrededor del mundo se apoyan en que actualmente constituyen más del 80% del conjunto total de compañías existentes, situación que se visualiza fácilmente en naciones tales como Italia donde alcanzan a representar el 99%, Estados Unidos de América el 96%, Suiza el 88%, México el 80%, Reino Unido el 76%, Argentina el 75%, Portugal el 70%, Colombia el 68% y Chile el 65%, en donde sobresalen compañías del orden de Disney Corp, Microsoft, Toyota, Televisa, Mercedes-Benz, Michelin, Benetton, Ford, Quilmes, Clarín, Arcor, Bacardí, El Corte Inglés, José Cuervo, TV Azteca, Bayerische Motoren Werke (B.M.W.), General Electrics entre cientos de otras más en todos los sectores de la economía global (Gallo y Amat, 2003; Arroyo y Barber, 2004; Serna y Suárez, 2005; Arrieta, 2009 citados por Rueda Galvis, 2011).

En la Unión Europea (UE) hay aproximadamente 17 millones de EF que representan el 75% de las empresas de la UE y el 65% del PBI y del empleo europeo (Gandolfo, 2013, pág. 10).

En EEUU representan el 80% del tejido empresarial, el 50% del empleo y un aporte del 60% al PBI de este país. En México, generan más del 65% del empleo privado (Ruíz Díaz et al., 2011).

Si bien estas cifras son significativas, también resultan preocupantes desde una óptica más profunda y crítica, en el sentido de que con base en los estudios efectuados por Gallo (1995), Gersik (1997), Gallo y Amat (2003) y Ward (2006), a través de los cuales se demuestra que de cada 100 empresas de tipo familiar solo el 33,0% de ellas logran sobrevivir al proceso de cambio de segunda generación, y entre el 10% al 14%, a la tercera generación según Beckhard y Dyer, (1983), Barach y Gantisky, (1995). El

panorama futuro de este tipo de organizaciones en Latinoamérica no parece alentador para los próximos años (Rueda Galvis, 2011).

En Argentina, se calcula que aproximadamente entre 80% y 90% de todas las empresas son familiares, representando más del 50% de la actividad económica, lo que resulta una fuente importante para la producción económica del país como así también por la cantidad de trabajadores empleados (Gandolfo, 2013).

De acuerdo al Ministerio de Desarrollo Productivo, una pequeña PyME comercial, de servicios, industrial, minera o agropecuaria, puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales -en pesos- no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

Así, se puede visualizar la categorización según sus topes de ventas totales anuales en la Tabla 1 *Ventas Totales Anuales* y según Tabla 2 *Personal Ocupado*.

Tabla 1

*Ventas Totales Anuales*

<b>Categoría</b>	<b>Construcción</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y minería</b>	<b>Agropecuaria</b>
<b>Micro</b>	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
<b>Pequeña</b>	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
<b>Mediana Tramo 1</b>	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
<b>Mediana Tramo 2</b>	755.740.000	607.210.000	2.146.819.000	1.739.590.000	547.890.000

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

Tabla 2

*Personal Ocupado*

<b>Categoría</b>	<b>Construcción</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y minería</b>	<b>Agropecuario</b>
<b>Micro</b>	12	7	7	15	5
<b>Pequeña</b>	45	30	35	60	10
<b>Mediana Tramo 1</b>	200	165	125	235	50
<b>Mediana Tramo 2</b>	590	535	345	655	215

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

La Región del Noroeste Argentino (NOA) aporta alrededor del 7% del PBI nacional. Por su parte, Tucumán contribuye con el 2% del producto, ubicándose en el puesto 9° del *ranking* provincial y 1° en su región (NOA). El Producto Bruto Global (PBG) *per cápita* de la provincia alcanza solamente la mitad del PBI *per cápita* del país (Bonacia y Danón, 2014).

Continuando con el mismo autor se tiene que, el 75,9% de las empresas de Tucumán se concentran en los sectores de comercio y servicios. El sector agropecuario participa con el 11,4% mientras que la industria con el 7,0%. El número total de empresas es 13.731, que representan un 2,0% del total nacional y un 35,0% del NOA. En el período 2003-2011, el número de empresas aumentó un 73%, liderado por la construcción y el comercio.

Considerando en conjunto los sectores industriales, comerciales y de servicios, en donde se encuentran el 83,0% de empresas tucumanas, el mayor porcentaje de empresas son las microempresas (63,0%), mientras que las PyMES representan solamente el 28,4%. Estas proporciones se repiten a nivel nacional y regional. Dentro de la industria, el 33,0% son PyMES y el 45,0% microempresas (Bonacia y Danón, 2014).

De acuerdo a datos del Observatorio PyME (2008), el 55,0% de las PyMES tucumanas están fuertemente concentradas en el rubro alimentos y bebidas. Otros rubros de importancia son: maquinarias, equipos, automotores y autopartes con el 11,0%; metales comunes y productos de metal con el 10,6%.

La EF es un fenómeno en crecimiento que, en el país, carece de un marco regulatorio propio, por lo que resulta de suma importancia fortalecerla. Es escaso el conocimiento que se tiene sobre la materia en la doctrina nacional, ya que recién en el año 2010, fue creado el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IAEF), mientras que en Europa la temática se estudia desde 1997 en el marco del Grupo Europeo de las EF. Tal es así que, del total de las EF, solamente un tercio de las mismas subsisten a una tercera generación (Gandolfo, 2013).

Por la gran jerarquía e impacto positivo que para los países latinoamericanos representan las organizaciones familiares, uno de los grandes retos y compromisos que debe afrontar la administración de las empresas modernas debe ser el de fomentar una mayor profesionalización de las mismas, especialmente en las pequeñas y medianas

organizaciones, por el contexto complejo sobre el cual se desenvuelven, para poder así solventar una de sus más grandes debilidades y posicionarlas en un nivel de negocios de categoría mundial (Rueda Galvis, 2011).

Dándole un marco teórico a ésta realidad, por profesionalización se entiende el análisis de las necesidades y la planificación de la formación incluyendo tanto a los directivos familiares como a los no familiares. Por consiguiente, se debe tener en cuenta que esta profesionalización del negocio es muy importante sobre todo cuando la empresa alcanza un tamaño considerable (Gaona Tamez et al., 2017).

Siguiendo al mismo autor, se expresa que, la profesionalización de la empresa familiar no es una opción. Es una necesidad, e incluso podríamos decir que es una obligación para cualquier negocio familiar que quiera sobrevivir más allá de la tercera generación.

En relación a esto, Barbeito, Crespo, Martínez, y Guillén (2006) citados por Vanoni Martínez y Pérez, (2015) afirman que en las últimas décadas se han diagnosticado muchos problemas que afectan a la empresa familiar, pero, sin duda el mayor reto consiste en lograr su supervivencia, así como garantizar su continuidad y sucesión.

Dentro de esta misma perspectiva, Giraldo (2001) plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. Complementaria a esta percepción, Belausteguigoitia (2004) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios, si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización (Rueda Galvis, 2011).

La mayoría de los pequeños empresarios se posicionan más por su experiencia y su intuición, en general tienen una formación de fabricantes o comerciantes y aunque

estas habilidades son esenciales para que el negocio prospere en muchos casos se hace evidente la falta de un conocimiento financiero o administrativo que puede llevar al fracaso las mejores ideas. La profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso.

En muchos casos las nuevas generaciones son las que están avanzando en la transformación de sus compañías con una mirada renovada e innovadora que incorpora recursos y herramientas para la mejora y la perdurabilidad en el tiempo. Este recambio tiene impacto positivo en las pymes familiares, pero requiere un buen canal de comunicación, respeto a la transición y el asesoramiento de expertos en la materia.

En este sentido se considera válida entonces la opinión de autores como, Ward y Gallo (1991) citados por Vanoni Martínez y Pérez (2015) quienes plantean que el protocolo familiar debería contribuir a profesionalizar la empresa, aportando a su dirección e institucionalizando en la empresa los valores básicos de la familia.

El término “protocolo familiar”, tiene sus raíces en la corriente de estudios sobre la planificación estratégica en las EF, desarrollado desde el principio de la década de 1980, cuando se reconoce que las relaciones entre familia y empresa deben ser reguladas por un conjunto de normas y patrones de funcionamiento (Gallo y Tomaselli, 2006).

A este respecto, Tápies (2012) citado por Vanoni Martínez y Pérez (2015) afirma que los primeros protocolos familiares se redactaron como un plan escrito y detallado sobre lo que se puede o no se puede hacer en la EF, es decir, como un conjunto de formalidades y reglas establecidas con el objetivo de evitar conflictos entre la familia y la empresa.

Por otra parte, el desafío que las EF plantean, conduce a la firme recomendación de formalizar el uso del protocolo de la empresa familiar como instrumento que tiene por cometido lograr un funcionamiento transparente y equilibrado de la sociedad comercial para brindar un marco normativo, regulador de conductas e intereses de un grupo de personas que funciona por generaciones y que, basado en los valores del fundador, forman un vínculo indisoluble entre los aspectos económicos, jurídicos y afectivos de la empresa (Gandolfo, 2013).

Sin dudas el protocolo familiar es una herramienta importante en este proceso, el cual puede contribuir minimizando los conflictos al definir las reglas de juego que garanticen la continuidad del negocio familiar y la convivencia pacífica entre sus miembros.

Al redactar este acuerdo, la familia empresaria debe realizar un esfuerzo para identificar y hacer explícito y transferible a las próximas generaciones el propósito de la EF, así como las tradiciones, las creencias, la visión, la misión y los valores que inspiran a la familia y su filosofía. Se puede decir, entonces, que este documento fija las metas perseguidas por la familia y por el negocio, así como las reglas que gobiernan las relaciones entre ambos mundos (Tápies y Ceja, 2011 citados por Vanoni Martínez y Pérez, 2015).

Dado que algunas de las principales discrepancias en una empresa familiar, aparecen durante el proceso de la sucesión, es vital la elaboración de un acuerdo familiar, donde se especifique la voluntad del fundador y el compromiso de los familiares acerca de la manera en que la empresa seguirá trabajando una vez que el fundador no esté presente (Ruíz Díaz et al., 2011).

Los conflictos familiares derivados de esta cuestión entre otras, son el principal riesgo para cualquier EF. Ser miembros de una familia que pertenece a una empresa no implica, necesariamente, que siempre exista buena relación entre ellos o que no puedan surgir disputas importantes por criterios diferentes o ideas opuestas. Cuando surgen conflictos familiares suelen terminar afectando la gestión de la empresa ya que muchas veces se termina tomando decisiones que no están basadas en criterios objetivos sino en lo emocional. La dirección de la empresa al ser familiar, es más compleja que las demás debido a la adición de la variable familia.

Respecto a lo anterior, Barbeito, Crespo, Martínez, y Guillén (2006) citados por Vanoni Martínez y Pérez, (2015) afirman que en las últimas décadas se han diagnosticado muchos problemas que afectan a la empresa familiar, pero, sin duda el mayor reto consiste en lograr su supervivencia, así como garantizar su continuidad y sucesión.

Por ello, es de suma importancia en el proceso de profesionalización la presencia de acciones explícitas vinculadas a la sucesión, a fin de evitar conflictos, ya que muchas veces el fundador no lo considera necesario.

Las diferencias en las relaciones personales podrían impactar el funcionamiento diario de la empresa, así mismo, la ausencia de una estructura y cultura formal podría originar una falta de documentación, políticas, estrategias y de capacitación para los nuevos empleados, ya sean parte o no de la familia

No queda duda que, ceder el mando de la empresa a la siguiente generación sigue siendo un problema común de las EF, ya sea por resistencia del fundador, por ejemplo, por sentir que todavía no es el momento o porque piense que la siguiente generación no está lo suficientemente preparada para tomar el control de la empresa, por otro lado, también es una realidad que muchas veces los hijos no quieren ser los sucesores de la empresa y los dueños se ven obligados a buscar otro familiar que considere que pueda estar interesado en formar parte de la empresa y que tenga condiciones para ello. Sumado a lo anterior es importante no descartar la posibilidad de contratar profesionales externos o quizás seleccionar a algún empleado para asumir ese rol, fusionarse con otra empresa o quizás venderla.

Frente a esto muchas veces al fundador que ha creado una empresa de relativo éxito, la que le otorgó satisfacciones de tipo económico, ha desarrollado un sentimiento de pertenencia respecto de lo que ha creado por lo que le resulta difícil creer que alguien sea capaz de dirigirla como lo ha hecho él. Esta creencia le impide delegar, sin embargo en muchas empresas el miembro que se va pasa a ocupar un rol de consultor o de presidente honorario.

Siguiendo con este pensamiento, respecto a la toma de decisión, muy pocas son las PyMEs argentinas que recurren al uso de servicios de asesoramiento públicos o privados, es decir, a cámaras o consultores. La gestión de carácter fuertemente centralizada es más evidente en las organizaciones pequeñas. Sumado a ello, e independientemente del tamaño de la compañía, las habilidades gerenciales se apoyan de manera casi exclusiva en el “saber hacer” de fabricación, siendo menos números los casos de PyMEs en los que estos saberes se combinan con otros saberes vinculados a formas eficientes de espíritu empresarial que permitan rectificar cursos de acción, identificar oportunidades de negocio, expandirse, etc (Pastor, 2019).

Por esta razón, Chiavenato (2002) resalta que la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado

que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso. Para Ward (2006) la implementación de juntas directivas y asesores es otra manera clara de crear en la empresa familiar estructuras de profesionalización, ya que permite instaurar un mayor capital intelectual para la organización al mismo tiempo que aporta a los directivos visiones diferentes de progreso y crecimiento (Rueda Galvis, 2011).

#### *Antecedentes Relevantes*

De acuerdo a lo antes visto, se destacó que la profesionalización de la empresa familiar no es una opción. Es una necesidad, e incluso podríamos decir que es una obligación para cualquier negocio familiar que pretenda la continuidad y el crecimiento.

Como antecedente relevante a esta problemática se tomó un trabajo realizado en la Universidad Nacional de San Martín, donde el autor Pastor (2019) realizó un estudio acerca de las formas en que una empresa familiar dedicada a la venta de materiales para la construcción, lidia con los problemas de sucesión y profesionalización de sus directivos y empleados. En éste pudo determinar la casi inexistente política de recursos humanos en esas empresas y las resistencias a profesionalizar la organización en otros aspectos que parecen no presentar mayores dificultades, frente al manejo de recursos humanos el cual resulta indispensable. Tal conclusión pone en claro y aporta a esta investigación una visión de la importancia de la política de recursos humanos como uno de los elementos de la profesionalización.

Además, se ha visto que un aspecto importante de las EF es la existencia del protocolo familiar, como referencia en este caso se tomó un trabajo realizado por la Universidad de Bolívar en su revista “Desarrollo Gerencial”. En el mismo los autores Vanoni, Martínez y Pérez (2015) analizaron a este acuerdo como un instrumento de mediación en los conflictos entre los miembros de una familia dentro de la empresa e intentaron comprobar si era el mejor camino para alcanzar los buenos acuerdos organizacionales, a fin de llegar a soluciones rápidas y efectivas. Lo que contribuye con el presente trabajo al aportar una herramienta de minimización de conflictos en la empresa.

Por último, aparejado a esta perspectiva se tomó al trabajo realizado por la revista “Visión de Futuro” de la Universidad Nacional de Misiones como reseña, en el mismo el autor Rueda Galvis (2011) realizó una investigación acerca de la importancia de la

preparación tanto de familiares como de no familiares para el futuro de la empresa, mediante el estudio profesional, así como la incorporación de profesionales y lo plantea como una inversión que no sólo dará grandes rendimientos en el largo plazo, sino que también ayudará al crecimiento y permanencia de la empresa a través del tiempo.

Esto aporta la firme idea de que la profesionalización es un elemento vital para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización se desenvuelvan acorde a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales propietarios.

### *Problema de investigación*

Por lo antes expuesto, la problemática planteada propone estudiar la incidencia de la incorporación de procesos de profesionalización para el crecimiento, evolución y permanencia de la EF.

Para ello se tratará de responder los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es la forma en que los dueños de las empresas lidian con los problemas de sucesión y profesionalización? ¿Cuál es la importancia del protocolo familiar ante conflictos surgidos dentro de la organización? ¿El nivel de educación de los integrantes, es una característica relacionada con el éxito y permanencia de una empresa? ¿Favorece la incorporación de un Contador Público al diseño un protocolo familiar? ¿Se puede generar un modelo de pautas sencillas que permitan la transferencia de una conducción intuitiva a una profesionalizada en las EF?

Este proyecto realizará una revisión teórica de los autores seleccionados, y propondrá un análisis de campo de algunas EF de la Provincia de Tucumán, se intenta que los resultados obtenidos en esta investigación puedan servir no solo para acrecentar la base científica de casos con la misma situación, sino también para que las empresas de la provincia accedan a datos que les sirvan de guía y que les permitan, en una instancia que escapará a este trabajo, mejorar o diseñar nuevas estrategias para así mantener aciertos y corregir errores encontrados frente a la problemática sucesoria y de profesionalización.

### *Objetivo General*

Investigar qué impacto tiene la profesionalización en el crecimiento y permanencia de las Empresas Familiares de Tucumán en el año 2020.

### *Objetivos específicos*

Estudiar cuales elementos de la profesionalización utilizan actualmente en su conducción estas empresas, para su desarrollo comercial.

Analizar aspectos positivos y negativos de la incorporación de nuevos integrantes familiares a la empresa.

Investigar que herramientas utilizan estas empresas para enfrentar los conflictos derivados de la falta de planificación de la sucesión.

## **Métodos**

### *Diseño*

El alcance de la investigación planteada fue de tipo explicativa, más allá de la descripción de conceptos o del establecimiento de relaciones entre conceptos. Se centró en explicar cómo contribuyó la profesionalización en el desempeño de las EF, así también en cómo se relacionó con el crecimiento y continuidad de las mismas y se analizó en que ámbitos se profesionalizaron y en cuáles no.

El enfoque que se utilizó en este trabajo fue cualitativo ya que utilizó la recolección de datos obtenidos de las distintas EF de la provincia de Tucumán para descubrir preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Analizando si las empresas bajo estudio pusieron en práctica elementos y herramientas afines a la profesionalización en el giro de su negocio. Hubo una revisión inicial de material bibliográfico, buscando antecedentes de su aplicación y de sus efectos. El diseño de la investigación fue del tipo no experimental y transversal ya que no existió manipulación de variables. Se observaron los fenómenos tal cual son para luego analizarlos y se recopilaban datos en un momento único. 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.

### *Participantes*

La población bajo estudio fueron EF de la provincia de Tucumán. El estudio incluyó solamente 5 (cinco) empresas de distintos rubros y tamaños, por cuestiones de economía de tiempo y recursos. Las mismas fueron seleccionadas mediante muestreo no probabilístico, es decir no de manera aleatoria sino por las características que cada una de ellas presentaban. Se ha requerido que los casos incluidos tengan relación específica con el objetivo bajo análisis, se trata de EF, con más de 5 años de antigüedad del negocio, poco profesionalizadas y en actividad teniendo en cuenta los objetivos del trabajo propuesto. Los rubros que se tomaron fueron, comercial, industrial y de servicios que se encuentran transitando la primera y segunda generación. Se acompañó en Anexos I, II y III los documentos de consentimientos informados firmados por 3 de las empresas bajo estudio.

### *Instrumentos*

Como primer paso para poder introducirse en el tema se recurrió a consultar páginas especializadas, se realizó así la recopilación de la información de buscadores específicos y fuentes oficiales disponibles, tales como Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), Ministerio de desarrollo Productivo, Federación Económica de Tucumán (FET), las cuales nos aportaron los datos y la información necesaria sobre la situación actual y datos estadísticos del sector. 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.

El contacto con los integrantes de las empresas, fue a través de entrevistas personales. Se realizaron preguntas abiertas para obtener la información necesaria sobre las cuestiones asociadas a la profesionalización de las empresas incluidas en esta investigación. Todos estos instrumentos cumplieron con los requisitos de confiabilidad, validez y objetividad. Las preguntas de estas entrevistas se expresaron en Anexo IV.

### *Análisis de datos*

Se realizó una lectura detallada del material bibliográfico encontrado, la forma de extraer la información más relevante de cada trabajo consultado fue utilizando una tabla de Word donde se fueron almacenando las ideas principales de cada trabajo con su respectivo título y el link para poder citar y escribir el presente manuscrito científico.

La sistematización de las entrevistas se hizo en forma de tablas a través del programa Excel, para que se pudiera realizar una correcta interpretación y comparación de los datos relevados, vinculando las 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**

Con el fin de realizar una investigación acerca del efecto de la profesionalización en el crecimiento y continuidad de las EF de Tucumán, se procedió en primer lugar a efectuar las entrevistas a las cinco empresas seleccionadas, las cuales se encontraban en actividad, denominadas Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3, Empresa 4 y Empresa 5, para preservar su identidad a pedido de los dueños y poder exponer los resultados obtenidos.

A continuación, como punto de partida y a los efectos de tomar conocimiento de los aspectos que hacen al giro del negocio de las empresas bajo estudio, se presenta la siguiente Tabla 3 Características de las Empresas entrevistadas de la Provincia de Tucumán, en la que se sistematizó la información preliminar de las mismas.

Tabla 3

*Características de las Empresas entrevistadas de la Provincia de Tucumán*

Características	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Rubro	Comercial	Comercial	Industrial	Comercial	Servicios
Nivel de educación del dueño	Primario	Secundario	Secundario	Secundario	Terciario Incompleto
Generación que la conduce	Primera	Primera	Segunda	Primera	Primera
Cantidad de Familiares en la empresa	3	1	5	4	2
Cantidad de Empleados	1	1	2	0	2
Antigüedad	16 años	10 años	30 años	10 años	30 años
Continúa en actividad	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Encuesta a dueños de empresas

Acerca de los elementos de la profesionalización que utilizaron en su conducción las empresas bajo estudio, los datos relevados fueron plasmados en la Tabla 4 Análisis de elementos de la profesionalización en las empresas de la Provincia de Tucumán.

Tabla 4

*Análisis de elementos de la profesionalización en las empresas de la Provincia de Tucumán*

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Capacitación previa	No	No	No	No	No
Conocía el rubro	Si	No	Si	Si	Si
Tipo de decisión	Centralizada	Centralizada	Descentralizada	Centralizada	Descentralizada
Canales de comunicación interna	Directa	Directa	Reuniones esporádicas	Directa	Directa
División de tareas	No	Si	Si	Si	Si
Delegación de funciones	No	Si	Si	Si	Si
Formalización de procedimientos	No	No	Si	Si	Si

Fuente: Encuesta a dueños de empresas

Con respecto a la incorporación de los nuevos integrantes de la familia, se confeccionó la Tabla 5 Características de la política de incorporación de familiares.

Tabla 5

*Características de la política de incorporación de familiares*

Empresa	Actividad	Inicio	Incorporó familiares	Familiares Capacitados	Método de reclutamiento y selección	Política de remuneración
1	Miniservice	2004	SI	NO	NO	NO
2	Pollería	2010	NO	NO	NO	NO
3	Fábrica de desinfectantes	1990	SI	SI	NO	NO
4	Venta de repuestos	2005	SI	NO	NO	NO
5	Mecánica	1990	SI	NO	NO	NO

Fuente: Encuesta a dueños de empresas

A partir de esta información, se procedió a confeccionar la Tabla 6 Detalle de la distribución de frecuencias, para una mejor apreciación de los resultados.

Tabla 6

*Detalle de la distribución de frecuencias*

<b>Incorporó familiares</b>	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
<b>Si</b>	4	80%
<b>No</b>	1	20%
<b>Total de empresas</b>	5	100%
<b>Familiares Capacitados</b>	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
<b>Si</b>	1	20%
<b>No</b>	4	80%
<b>Total de empresas</b>	5	100%
<b>Método de reclutamiento y selección</b>	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
<b>Si</b>	0	0%
<b>No</b>	5	100%
<b>Total de empresas</b>	5	100%
<b>Política de remuneración</b>	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
<b>Si</b>	0	0%
<b>No</b>	5	100%
<b>Total de empresas</b>	5	100%

Fuente: Elaboración propia

De lo expuesto por los entrevistados, se pudo rescatar que en el 80% de la muestra se incorporaron a familiares, de estos sólo el 20% se encontraban capacitados para el puesto a ocupar.

Ninguna de las encuestadas, tuvieron en cuenta un método de reclutamiento y selección, sólo realizaron las incorporaciones por el hecho de ser familiares, por la confianza, por la necesidad de cubrir el puesto, o bien en menor medida, por tener algún tipo de preparación o estudio relacionado o por su habilidad y competencia para el puesto.

En cuanto a la política de remuneración, en el 100% de los entrevistados se percibió una alta informalidad a la hora de definir la remuneración de los familiares, decidida de manera arbitraria por el fundador. Generalmente se decidió repartir un porcentaje del total recaudado entre cada uno de los integrantes familiares de la empresa.

A continuación, se detalla los motivos por lo que los dueños decidieron incorporar a familiares en la Tabla 7 Motivos de la incorporación de familiares.

Tabla 7

*Motivos de la incorporación de familiares*

<b>Empresa</b>	<b>¿Por qué incorporaron familiares?</b>
1	Por necesidad
2	Por necesidad
3	Necesidad y habilidades
4	Confianza
5	Necesidad y habilidades

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la investigación acerca de las herramientas que utilizaron estas empresas para enfrentar potenciales conflictos en especial los derivados de la falta de planificación respecto a la sucesión, se constató a partir del testimonio de los dueños de las mismas, lo plasmado en la Tabla 8 Herramientas utilizadas por las empresas frente a la transición generacional, que se presenta a continuación.

Tabla 8

*Herramientas utilizadas por las empresas frente a la transición generacional*

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Acuerdo por escrito	No	No	No	No	No
Plan de sucesión	Si	No	Si	Si	No
Posibilidad de sucesor externo	No	No	No	No	Si
Rol del Contador	Liquidación de impuestos				

Fuente: Elaboración propia

Luego de examinar los resultados que esta investigación arrojó, la cual reflejó de manera innegable que se está frente a empresas poco familiarizadas con los conceptos asociados a la profesionalización, aunque se pudo destacar que, muchas veces sin saberlo, utilizan en el giro de su negocio algunos de los elementos de la misma. Se evidenció también que no presentaron un interés en la elaboración y desarrollo de un acuerdo o protocolo familiar que contribuya a minimizar los conflictos familiares que se pueden presentar dentro de la empresa.

A su vez, se pudo apreciar que en algunas de las empresas ya se realizó el traspaso generacional el cual, a simple vista, no generó inconvenientes en el grupo familiar por el momento. Otras de ellas ven a la sucesión como un escenario lejano, no le prestan la importancia que requiere o por lo menos no se plantearon la posibilidad de implementar a corto plazo un plan de sucesión formal como herramienta ante posibles situaciones contingentes que pueden presentarse y por ello estas corren el riesgo de enfrentarse a una muerte prematura.

## Discusión

El presente trabajo pone en claro la incidencia que tiene la profesionalización en el crecimiento y permanencia de las EF de la provincia de Tucumán, cabe destacar que las empresas bajo estudio, coincidiendo con Trionfini (2016), poseen rasgos y particularidades que condicionan su gestión, como ser la coexistencia paralela del subsistema familiar y el subsistema empresa en la misma organización, con las repercusiones esperadas de dicha interacción en el comportamiento de los individuos, ya sea formando parte de la familia o de la empresa, como en el desempeño de la misma.

De esta convivencia de subsistemas que se presenta, se pueden mencionar como características particulares las siguientes:

- Autonomía y rapidez a la hora de decidir, ya que la decisión sólo depende del dueño
- Tienen una relación de mayor complicidad y unidad entre los miembros, ya que hay confianza entre ellos
- Cultura empresarial sólida, debido al compromiso de la familia que están dispuestos a dar lo mejor de sí para que la empresa funcione y esto motiva a los empleados
- El ambiente de trabajo suele ser bueno
- Hay mayor estabilidad laboral, ya que por lo general se desarrolla con los empleados vínculos de cercanía y amistad
- Se preocupan más por la calidad de sus productos y satisfacción de sus clientes
- Suelen ser empresas de buena reputación, ya sea porque llevan mucho tiempo en el mercado o porque inspiran confianza en los clientes debido a que empatizan con esa familia unida que han visto crecer.

Por otro lado, y en relación a los elementos que determinan la profesionalización también se evidencian en algunas de ellas, características de empresas poco profesionalizadas, como ser:

- Falta de capacitación y preparación previa del fundador en la mayoría de ellas
- Toma de decisión netamente centralizada y restringida a sus dueños
- Ausencia de reuniones y falta de comunicación
- Ausencia de división de tareas y roles
- Falta de formalización de procedimientos

Se coincide en base a los datos relevados, con la opinión de Antognolli y otros (2012), que afirman que en las EF se destaca la improvisación en la gestión y los métodos conductuales, los cuales, llevan a que sólo la tercera parte de las empresas familiares alcancen la segunda generación, el 15% la tercera y tan solo un 1% lleguen a la cuarta generación. Parte de esta consecuencia se debe a la falta de conocimiento de los líderes en la necesidad de una gestión profesional.

En relación a la toma de decisiones, ninguna de las empresas encuestadas posee un consejo de familia para debatir las decisiones, sino que las mismas son tomadas pura y exclusivamente por el propietario, se puede deducir que la razón predominante es la falta de conocimiento de los beneficios de esta herramienta para la empresa. Sólo una de las cinco empresas declaró que suelen desarrollar reuniones, pero no son muy habituales y las restantes no realizan reuniones en absoluto, sino que comunican las decisiones de manera directa. Se evidencia entonces, de acuerdo a los resultados de la investigación que, en estas pequeñas organizaciones por lo general existe una gestión de carácter fuertemente centralizada.

Aparejado a esto vienen las falencias en la comunicación, las cuales se verifican claramente en las empresas bajo estudio, se tiene la firme idea que estas últimas son herramientas muy importantes para conectar al trabajador con la dirección de la empresa, estableciendo así un intercambio de información recíproco y fluido entre ellos y contribuyendo a acercar al dueño de la empresa a lo que realmente sucede tanto dentro de la organización, como respecto a los clientes. A pesar de las ventajas y numerosos

aspectos positivos que conlleva la implementación de reuniones periódicas, muchas veces se las suele considerar como una pérdida de tiempo. Cuando se habla de una reunión de empresa, no se trata simplemente de asistir a la misma, sino de que los empleados estén en sintonía con la misión y visión de la empresa, también de agrupar a las personas más válidas para aportar nuevas ideas, y a partir de ellas, desarrollar nuevas vías de producción o quizás formas creativas de promover las ventas entre otras ideas. Haciendo esto se consigue que todos se involucren directamente en la consecución de las metas.

Respecto a la división de tareas y roles dentro de la organización, el cual es un elemento que no debe dejar de tenerse en cuenta no sólo para una mejor eficiencia, sino también porque en la mayoría de estas empresas, la propiedad, administración y el control son ejercidas por la misma persona. Aunque se evidencia que en general los propietarios han delegado algunas de sus funciones, es decir, ya no realizan las mismas tareas que en los inicios de la organización. Cuando la empresa crece y aunque no sea tan grande esta acción es importante, sin embargo, en un escenario ideal sería conveniente la creación de un órgano de gobierno familiar, que organice las funciones dentro de la organización.

Por último y no menos relevante se hace referencia a la formalización de procedimientos, punto importante en el proceso de profesionalización. Se verifica que en la mayoría de las empresas entrevistadas se ponen en práctica instructivos y procedimientos diseñados para la realización de determinadas tareas, en general esto se relaciona con el tamaño, la actividad y el giro del negocio. Lo cual se vio reflejado en la empresa industrial de fabricación de desinfectantes, en la mecánica de automotores y en la venta de repuestos.

En cuanto a la incorporación de los nuevos integrantes de la empresa familiar, la investigación ha revelado:

- Poca o nula formación de los familiares, sobre todo universitaria
- Inexistencia de métodos formales de recursos humanos
- Inexistencia de políticas de remuneración

Como beneficio, esto asegura la continuidad de la empresa y el aporte de personas de confianza, el cual brinda un apoyo importante a la empresa, además de una nueva visión a la misma en cuanto a procesos, mercado, tecnologías a utilizar, donde toma fuerza y relevancia en el caso en el que se incorporaron a miembros de la familia capacitados en

el área a desempeñar, este último ítem se vio reflejado en sólo una de las cinco empresas bajo estudio.

En contraposición se puede apreciar que con esta incorporación el propietario se ve obligado a adaptarse y modernizarse para poder seguir al tanto de todo lo que sucede en su empresa, debe comprender los nuevos procesos, aprender a utilizar esas nuevas tecnologías.

En una de las empresas se tomó a un hermano del dueño para ocupar un puesto operativo situación motivada por una necesidad del momento y decidida de común acuerdo, y en otra de las encuestadas se incorporaron la esposa e hijos del dueño para ocupar los puestos de caja y atención al cliente, motivada por una cuestión de confianza, en ambos casos sin poseer experiencia previa.

A raíz de esto a continuación, se presentan los aspectos positivos que destacaron los dueños de la empresa acerca de la incorporación de familiares y su contrapartida, exponiéndolos en la Tabla 9 Aspectos positivos y negativos de la incorporación de familiares.

Tabla 9

*Aspectos positivos y negativos de la incorporación de familiares*

<i>Aspectos Positivos</i>	<i>Aspectos Negativos</i>
<i>Continuidad</i>	<i>Convivencia de conflictos trabajo- familia</i>
<i>Confianza</i>	<i>Exceso de confianza</i>
<i>Nueva visión</i>	<i>Resistencia al cambio</i>
<i>Apoyo</i>	<i>Menos calidad/falta de experiencia</i>

Fuente: Elaboración propia

Como negativo, se puede agregar que esta incorporación puede traer aparejado situaciones de conflicto ya sea entre hermanos o con el propietario si no se sabe separar las cuestiones familiares de las competentes a la empresa o incluso rispideces con los empleados, ya que, frente al recién incorporado familiar capacitado, se encuentra el empleado con vasta experiencia por el hecho de trabajar desde hace mucho tiempo en la empresa, lo que ocasiona situaciones de tensión entre ellos y al mismo tiempo problemas para el dueño.

Otra situación que se puede presentar, es que, ante las nuevas ideas del familiar capacitado, está la resistencia al cambio del fundador, muchas veces motivado por tratarse de algo desconocido para él y por no querer cambiar la fórmula que por muchos años le sirvió.

En referencia a los criterios de selección y reclutamiento, se evidencia en la mayoría de estas empresas, la contratación por el sólo hecho de ser familiares y no porque esté capacitado o cumpla con las características para el puesto, lo mismo ocurre con las retribuciones, las cuales no se calculan objetivamente o de acuerdo a la función, sino que en estas empresas se decidió repartir un porcentaje del total recaudado entre cada uno de los integrantes de la familia empresaria.

Sumada a esta apreciación, y siguiendo los lineamientos de Belausteguigoitia (2004) se afirma que, la importancia de la profesionalización de una EF reside en el hecho de que debe ser un proceso de cambio paulatino, que se inicia en el momento en que la empresa define puestos de trabajo acordes a las aptitudes y potencial de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios de la misma. Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios, si la EF implementan mecanismos de contratación, reclutamiento, capacitación y evaluación de desempeño de manera periódica a fin de si cumplen con los objetivos y metas de la empresa sea familiar o no, incluyendo a los directivos y dueños de la organización.

Acerca de cómo enfrentan estas empresas las discrepancias y conflictos en especial los derivados de la falta de planificación de la sucesión, se verifica a partir del testimonio de los dueños de las mismas, que ninguna desarrolló un acuerdo o protocolo familiar por escrito, aunque se puede percibir en algunas de ellas, la existencia de normas, no siempre consensuadas, destinadas a regular la relación entre la familia y la empresa,

sin embargo, estas son informales, no se encuentran plasmadas en un documento y son impartidas exclusivamente por el fundador sin asesoramiento alguno.

Cabe aclarar que, aunque el protocolo no es determinante de la profesionalización, es sumamente importante y necesario que su elaboración se realice y sea de la mano de un equipo interdisciplinario de expertos, donde uno de ellos es el Contador Público, que en su rol de consultor puede alejar a la familia de diferencias y confusiones, hacer las veces de mediador y consejero en los momentos que lo requieran. Como así también asesorar y ayudar a reflexionar hacia donde debe ir la empresa y sobre todo optimizando la gestión a través del diseño de planes y estrategias, definición de puestos, control de gestión, control de fraudes entre otras funciones. Muchas veces los dueños no lo hacen por temor de ser opacados o por desconfianza acerca del manejo de los negocios de la empresa o simplemente como en la mayoría de estos casos por desconocimiento de las habilidades del mismo.

Por lo que concierne a la planificación o ejecución del tránsito generacional en la gestión y en la sucesión de la propiedad, sólo una de las empresas ha realizado el traspaso de una generación a otra, la misma estuvo en manos del fundador y se ha dado entre miembros de la familia, más específicamente entre padre e hija, aunque sin ningún tipo de guía o asesoramiento ni plan de sucesión definido.

Se constata que en otra de las empresas ésta falta de planeación de la sucesión del mando, está poniendo en riesgo la perdurabilidad de la vida de la misma, ya que no cuenta con un heredero o sustituto en la familia, debido a que sus hijas no están interesadas en continuar con la empresa. Esto provocó al dueño la necesidad de buscar un sucesor familiar de línea no directa e incluso pensar en alguien fuera de la familia. En cuanto a la propiedad de la empresa, la mayoría ha definido de manera verbal que la propiedad de la empresa quedará a cargo de los hijos, situación que si no se formaliza puede acarrear potenciales conflictos.

En el presente trabajo en particular, como ya se mencionó se dan distintos casos dependiendo del tamaño y la antigüedad de la organización, por un lado, se presenta la situación de fundadores que no han puesto en marcha acciones formales, consistentes y explícitas para realizar el traspaso de mando de la empresa, en su mayoría porque aún ven lejano ese momento al ser empresas más jóvenes, pero en una de ellas se presenta un riesgo latente de extinción, ya que la jubilación del dueño es inminente y sus hijas no tienen interés en continuar con la empresa, además no ha encontrado un sucesor en la

familia o fuera de ella que pueda asumir ese rol. Y, por otro lado, se tiene a un fundador que sabe que su hija será quien continúe con la empresa, la habilita a tomar decisiones, pero él sigue estando presente y supervisando todo, se nota una necesidad de estar involucrado en todo lo que pasa en la empresa, básicamente porque siente que su empresa es su vida y a la vez no considera una opción desentenderse de los movimientos de la misma.

### *Limitaciones*

Respecto a las limitaciones de la presente investigación se pueden nombrar:

- Complicaciones a la hora del relevo de la información, ocasionadas por el contexto actual, es decir las condiciones socio sanitarias por las que está atravesando todo el país.
- Muestra pequeña, debido a que los dueños de las empresas son reacios a brindar información del giro del negocio y más aun de las falencias.
- Dificultad para acceder a empresas muertas, ligado a las situaciones antes mencionadas.

### *Fortalezas*

Si bien existen abundantes referencias bibliográficas respecto a la problemática planteada, no se han encontrado investigaciones previas para este tipo de empresas en particular en la provincia de Tucumán, motivo por el cual este trabajo sería el puntapié inicial para ahondar en esta tan importante temática y tan común en estos tiempos.

Por otro lado, se considera que los resultados obtenidos en esta investigación sirven no sólo como antecedente local, sino también para mejorar y contribuir a diseñar estrategias a este tipo de empresas, para así hacer frente de manera anticipada a los problemas derivados de la falta de profesionalización y de la falta de planeación de la sucesión.

En relación a las empresas bajo estudio, sobre todo las más antiguas, han brindado información muy valiosa respecto a su situación actual frente al tema en cuestión, hecho que se considera muy enriquecedor para este trabajo y que contribuye dando testimonio a las empresas que enfrentan o están por enfrentar la misma situación.

Ahora bien, mediante el presente trabajo se logra dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas, teniendo en cuenta y abordando cada una de las cuestiones expuestas, desarrollándolas a lo largo de este análisis y ayudando a enriquecer la base científica de la temática aquí presentada.

### *Conclusión*

A raíz de esta investigación se llega a la conclusión de que estas empresas familiares de la provincia de Tucumán, no son conscientes de los beneficios de la profesionalización para la continuidad de la empresa. Existe un importante arraigo a la manera tradicional de hacer las cosas o mismo a la intuición, con mucha resistencia o desconocimiento de la relevancia de la planificación por parte de los dueños, los cuales tienen un perfil autoritario ya que están acostumbrados a fiarse de su propia experiencia en vez de implementar un plan de negocios.

Se puede afirmar al haber estudiado que elementos de la profesionalización utilizan actualmente en su conducción estas empresas, que la escasa comunicación es un denominador común de las mismas, la poca información que se maneja va desde arriba hacia abajo en forma de órdenes impartidas pura y exclusivamente por el fundador. No existe comunicación horizontal ni un espacio de tiempo donde se pueda realizar un

intercambio de ideas en pos de la mejora, la eficiente toma de decisiones e incluso del incentivo del personal.

Se observa que tanto los dueños como los empleados familiares tienen poca o ninguna formación y que, por otra parte, debido al ya comentado perfil del dueño, de ideas rígidas, exceso de valoración en su manejo y por ende desconfianza en los demás, se percibe la baja demanda de servicios de apoyo, es decir, no se tiene en cuenta la posibilidad de incorporar conocimientos y experiencias que poseen los profesionales, ya sea para asesorarlos en cuanto a la dirección. En cuanto al ciclo de vida de este tipo de empresas se hace ineludible delegar el mando para su subsistencia.

Respecto a la incorporación de nuevos integrantes familiares a la empresa, se puede decir que, si bien la familia es el espíritu de la EF, incorporar a la familia implica continuidad, inspira confianza, es sumamente importante incluir a aquellas personas adecuadas para el puesto y fomentar el amor por la empresa. Cuando se acepta a cualquier persona que no cumple con las características requeridas para el puesto y se la incluye sólo por el hecho de ser familiar, es cuando fracasa la empresa.

Al investigar que herramientas utilizan estas empresas para enfrentar los conflictos derivados de la falta de planificación de la sucesión. Se confirma que existe un total desconocimiento acerca del contenido y de los beneficios que aporta a la empresa la confección de un acuerdo o protocolo familiar, el cual, si bien no es determinante para la profesionalización de la empresa, es importante debido a que pueden generarse confusiones llegado el momento de elegir un nuevo líder, o cuando alguno de los miembros decida retirarse del negocio, o ante las exigencias por parte los hijos u otros familiares directos del propietario, más aún cuando hay muchos hijos o cuando se van sumando los cónyuges de los hijos a la empresa, lo que puede provocar intensos debates.

También es evidente y llamativo que la mayoría de los fundadores ha desestimado tener en cuenta un plan de la sucesión por escrito, queda claro que esta es una de las etapas más complicadas y riesgosas. Es por ello que este proceso debe gestionarse con antelación, e incluso desde los primeros años de vida de la empresa, de manera evolutiva y planificada, ya que involucra y compromete a los miembros de la familia trabajen o no en la empresa. Es una estrategia ideal que el fundador identifique al posible sucesor y lo prepare con la finalidad de dar continuidad a la empresa, además es importante que el fundador se prepare emocional y psicológicamente para su retiro, lo asuma y pueda

enfocarse en otras actividades o bien aportar desde otro lugar ya sea dentro o fuera de la empresa.

Finalmente, se debe tener en cuenta que todos estos aspectos limitan el crecimiento y permanencia de la empresa familiar, llevándola a tener una organización confusa y estructura poco definida y sin visión de futuro, si no planifican y se empeñan por seguir lo planeado y no se adaptan a los cambios corren el riesgo de caer en la obsolescencia y luego extinguirse. A pesar de que, si bien un negocio familiar cuenta con grandes ventajas competitivas como la unidad, la complicidad, los valores y el amor por la empresa, la profesionalización es el primer paso para la evolución de la empresa y la familia empresaria, para así mantenerla creativa y disciplinada y que vea los negocios desde el punto de vista profesional y no de manera emocional.

### *Recomendaciones*

Con motivo de las características de la información recabada y el contexto dado, se aconseja realizar una nueva investigación ampliando la muestra a 50 empresas, para así determinar qué tan precisos son los datos y conclusiones a las que se llega.

Se puede sugerir también, a raíz de este análisis una serie de pasos o pautas a tener en cuenta a la hora de plantear una transición de una conducción intuitiva a una profesionalizada, a saber:

- Fomentar la buena comunicación y el trabajo en equipo
- Crear un organigrama de la empresa y un plan de negocio a corto y largo plazo, para que todos sepan dónde están y hacia dónde van
- Asignar roles de acuerdo a las capacidades independientemente del vínculo
- Abordar el relevo, factor clave para ser sustentable y evitar el fracaso por conflictos entre los integrantes de la familia
- Tener en cuenta a su contador como profesional competente y preparado para ayudar al proceso de profesionalización, tanto en la confección del protocolo como en el planeamiento de sucesión

También se puede agregar que una idea de negocios que permitirá dar el primer paso a la profesionalización para estas empresas con un gran vínculo a las tradiciones familiares, consiste en la planificación, dirección, la organización y el respectivo control

en todas las áreas, lo cual servirá, no sólo como método de revisión de resultados sino también como *feedback* estratégico, para la posterior corrección y lograr de esta manera, el crecimiento empresarial y su supervivencia a través de las generaciones.

## Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas Familiares: Buenas Prácticas en Argentina: Resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. Córdoba.
- Benitez, E., & Suarez, M. (14 de 12 de 2018). El planteamiento formal como elemento de sustentabilidad de las pymes familiares frente a la gestión tradicional basada en métodos intuitivos e improvisados con una visión a corto plazo. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Bonacia, A., & Danón, A. (2014). *Informe Socioeconómico Productivo de Tucumán. Secretaría Académica y Planeamiento*. Tucumán.
- Cherry, L. (Abril de 2020). *Avianca en Revista*. Obtenido de <https://www.aviancaenrevista.com/revista/iniciativas-en-contra-del-desperdicio-de-alimentos/>
- Gandolfo, R. V. (2013). *La Importancia del Protocolo en la Empresa Familiar*. La Plata.
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Díaz, F. M., & Muñoz Peña, K. A. (2017). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*.
- María Eloisa Treviño Ayala, P. V. (2011). Recomendaciones de Liderazgo para los Dueños de Pymes. *InnOvaciones de Negocios*, 32.
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (21 de Mayo de 2020).
- Pastor, M. J. (Marzo de 2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción*. Buenos Aires.

- Rosa Polanco, H., & Tejeda García, A. S. (2016). Relevo Generacional y Emprendimiento en PyMES Familiares Dominicanas: Estudio de caso múltiple. *Ciencia y Sociedad*.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La Profesionalización, elemento clave del éxito de la Empresa Familiar. *Visión de Futuro*.
- Ruiz Díaz, F. M., Saldaña Contreras , Y., & Sifuentes Cedillo, A. (2011). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Sampieri, D. R. (2014). *Metodología de la Investigación*.
- Trionfini, A. (2016). Empresas Familiares y el Subsistema Familiar. Descripción del Proceso Estratégico de las empresas. *Estrategia como Práctica y Diseño Organizacional de Empresas Familiares Productoras de leche. Estudio de casos individuales y comparados en el crea esperanza*. Argentina.
- Vanoni Martínez , G., & Pérez, M. J. (2015). Protocolo: Un Instrumento para mediar conflictos en Empresas Familiares. . *Desarrollo Gerencial. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*.

## Anexo I: Documento de consentimiento informado - Fabrica de desinfectantes Nico's

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 Rocio Daiana Lobo, 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 cuestionario. Esto tomará aproximadamente 45 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.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Rocio Daiana Lobo. He sido informado/a de que la meta de este estudio es evaluar el desarrollo actual de las empresas familiares de la Provincia de Tucumán. Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 45 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

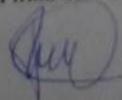
Para esto, puedo contactar a Rocio Daiana Lobo.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Raúl Nicolini



13/4/2020

## Anexo II: Documento de consentimiento informado – Mecánica Leiva

### 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 Rocio Daiana Lobo, 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 cuestionario. Esto tomará aproximadamente 45 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.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Rocio Daiana Lobo. He sido informado/a de que la meta de este estudio es evaluar el desarrollo actual de las empresas familiares de la Provincia de Tucumán. Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 45 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Para esto, puedo contactar a Rocio Daiana Lobo.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

MIGUEL A. LEIVA



15/04/2020

### Anexo III: Documento de consentimiento informado – Miniservice La Negrita

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 Rocío Daiana Lobo, 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 cuestionario. Esto tomará aproximadamente 45 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.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Rocío Daiana Lobo. He sido informado/a de que la meta de este estudio es evaluar el desarrollo actual de las empresas familiares de la Provincia de Tucumán. Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 45 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

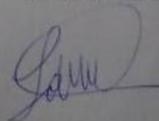
Para esto, puedo contactar a Rocío Daiana Lobo.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Jorge Díaz



15/04/2020

### **Anexo IV: Cuestionario**

1. ¿Hace cuánto tiempo fundó su empresa y que edad tenía usted?
2. ¿Qué nivel de educación tiene?
3. ¿Se capacitó para comenzar con la empresa?
4. ¿Conocía el rubro?
5. ¿Qué generación está al frente de la empresa actualmente?
6. ¿Cuántos empleados posee la empresa?
7. ¿Qué metas tiene como empresa familiar?
8. ¿Cómo está conformada su familia? ¿Todos trabajan en la empresa?
9. ¿Qué rol ocupa en la empresa cada integrante de la familia?
10. ¿Qué criterio se tomó para designar las funciones de cada integrante de la empresa?
11. ¿Ha delegado algunas de sus funciones en la empresa? ¿Cuáles y a quién?
12. ¿Cómo se decide la incorporación de un familiar?
13. ¿Cómo es la política de remuneración respecto a familiares?
14. ¿Quién toma las decisiones?
15. ¿Cómo se comunican las decisiones?
16. ¿La empresa posee procedimientos formalizados para la ejecución de cada una de las tareas? ¿Cuáles?
17. ¿Cómo se resuelven los conflictos? ¿Cuentan con algún acuerdo familiar por escrito?
18. ¿Tiene mecanismos o planes respecto a la sucesión de la gestión y de la propiedad de la empresa?
19. ¿Existe la posibilidad de tomar alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?
20. ¿La empresa cuenta con los servicios de un profesional contador? ¿Qué rol cumple en la misma?

## **Anexo V: Respuestas Empresa 1 – Miniservice La Negra**

- 1- Hace 16 años. Tenía 27 años.
- 2- Mi nivel de educación es primaria.
- 3- No me capacité.
- 4- Conocía el rubro, porque trabajaba desde los 8 años en un almacén y allí aprendí.
- 5- Primera generación.
- 6-La empresa cuenta actualmente con 1 empleado que es mi hermano.
- 7- La meta es poder tener otra sucursal o una distribuidora mayorista de fiambre.
- 8-La familia está formada por 3 integrantes, dueño, esposa e hijo y todos trabajamos en la empresa.
- 9- Todos cumplimos el mismo rol (cajero, cortador de fiambre, repositor, atención a los distribuidores, etc).
- 10- Lo hicimos en base a las necesidades de la empresa.
- 11- No, todos hacemos todo cuando se necesita.
- 12- Si incorporamos un nuevo miembro familiar, los 3 decidimos si es necesario. Este último tiempo estuvo colaborándonos mi hermano en las entregas a domicilio.
13. La política de remuneración es que todas las ganancias van a un pozo común, ninguno tiene sueldo. Le doy un porcentaje a mi hijo.
- 14- Las decisiones más importantes las tomo yo.
- 15- Las decisiones se las comunica en forma verbal.
- 16- No.
- 17- No, si hay conflictos los resolvemos dialogando para llegar a un acuerdo y sirve para problemas futuros.
- 18- La sucesión de la empresa quedará en manos de mi hijo.
- 19- Por ahora no tenemos pensado tomar alguien externo como máximo responsable.
- 20- Tenemos un profesional contador que lleva la contaduría del almacén.

## **ANEXO VI: Respuestas Empresa 3 – Fabrica de desinfectantes Nico´s**

- 1- Año 2000. Tenía 45 años
- 2- Nivel secundario.
- 3- No me capacité para comenzar con la empresa, arrancamos vendiendo artículos de limpieza y luego agregamos la fabricación de desinfectantes que es nuestro fuerte actualmente.
- 4- Ya conocía el rubro por un amigo que es dueño de una fábrica de desinfectantes.
- 5- Segunda generación.
- 6- La empresa cuenta actualmente con 2 empleados, uno en fabricación y otro en repartos.
- 7- La meta es que la empresa siga creciendo, sumar sucursales más completas por ejemplo agregar rubro forrajería por mayor y menor y un depósito más grande.
- 8- Mi familia está conformada por 5 integrantes, propietario, esposa y 3 hijos. Todos trabajan en la empresa.
- 9- Yo como representante ante proveedores y supervisando la ejecución de las tareas, esposa en atención al público, hija mayor encargada de tareas administrativas y control, un hijo en la parte de fabricación con un empleado y otro hijo en distribución con otro empleado.
- 10- El criterio fue en base a las habilidades de cada integrante, además mi hija mayor está estudiando administración de empresas.
- 11- Si he delegado mis funciones a mis hijos y esposa como ser atención al cliente, la fabricación y el reparto que lo hacía yo al principio.
- 12- Si es necesaria la incorporación de familiares, se decide de acuerdo a las habilidades.
- 13- En cuanto a la política de remuneración se divide un porcentaje de la totalidad para cada uno.
- 14- Las decisiones son evaluadas por mi hija y yo, ya que ella tiene conocimientos porque estudia y yo por mi experiencia, no se decide nada sin consultarme.
- 15- A las decisiones generalmente se las comunica verbalmente pero también suelen realizarse reuniones esporádicas.
- 16- Si estamos implementando procedimientos formalizados para la facturación y las fórmulas para la fabricación de los productos.
- 17- Los conflictos se resuelven dialogando y si se requiere se hace una reunión.
- 18- La que quedará dirigiendo la empresa es mi hija mayor y asistida por sus hermanos.
- 19- No se consideró tomar responsable externo, siempre dentro de la familia.

20-Si tenemos un contador, el rol que cumple es asesoramiento contable, presentación de declaraciones juradas y todos los papeles que requiera la empresa.

### **ANEXO VII: Respuestas Empresa 5 – Mecánica Leiva**

- 1- Año 1990. Tenía 30 años.
- 2- Nivel Terciario incompleto.
- 3- No me capacité para comenzar con la empresa.
- 4- Ya conocía el rubro.
- 5- Primera generación.
- 6- Tenemos 2 empleados.
- 7- La meta es que la empresa funcione sin necesidad de presencia permanente y al momento de retirarme pueda hacerlo con los recursos necesarios.
- 8- Mi familia está conformada por 4 integrantes, dueño, esposa y 2 hijas. Mis hijas no trabajan en la empresa.
- 9- Propietario como representante y responsable técnico y esposa en atención al público y tareas administrativas.
- 10- El criterio tomado fue en función de las habilidades competentes a cada integrante.
- 11- Si, algunos trabajos que hacía yo en el taller ahora lo hacen mis empleados.
- 12- La incorporación se decide ante la necesidad de colaboradores.
- 13- La política de remuneración es variable en relación a los ingresos. Generalmente se toma porcentaje de la totalidad.
- 14- Las decisiones son evaluadas por los miembros y dependiendo del área necesaria a resolver.
- 15- A las decisiones las comunicamos verbalmente.
- 16- Si, respecto a facturación y presupuesto de trabajos a realizar.
- 17- Lo más difícil es resolver los conflictos, nos falta capacitación para manejar algunos protocolos.
- 18- No tenemos planes para la sucesión de la empresa.
- 19- En algún momento analizamos la posibilidad de tomar un miembro de la familia no directo o bien un responsable externo, ya que nuestras hijas no están interesadas en seguir con la empresa el día de mañana.

20- Si cuento con los servicios de un profesional contador. El rol q cumple es asesoramiento, presentación de formularios, declaraciones y todo lo que requiera ante los distintos organismos.

