

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

**Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares. Profesionalización,
factores críticos y de éxito en empresas familiares**

**Vision, entrepreneurship and leadership in family businesses. Professionalization,
critical and success factors in family businesses**

Autor: José Andrés Flores

DNI: 26.883.692

Legajo: VCPB 10247

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Tucumán, Argentina

Abril 2020

Índice

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Métodos	19
<i>Diseño</i>	19
<i>Participantes</i>	19
<i>Instrumentos</i>	22
<i>Análisis de datos</i>	22
Resultados	23
<i>Herramientas y estrategias de gestión familiar en las empresas familiares</i>	23
<i>Herramientas de profesionalización, causas de su implementación</i>	25
<i>Falta de profesionalización, momento en el que fue decisiva</i>	26
<i>Importancia del asesor externo</i>	27
Discusión	28
Referencias	34
Anexo I	36
<i>Consentimiento Informado para Participantes de Investigación</i>	36
Anexo II	38
<i>Modelo de entrevista para empresas familiares activas</i>	38
Anexo III	40
<i>Modelo de entrevista para empresas familiares cerradas</i>	40

Resumen

La investigación consistió en determinar si la falta de profesionalización o de una estrategia de gestión específica en las empresas familiares, aumenta el riesgo de conflicto y hasta puede provocar el cierre de las mismas. Se analizó una muestra conformada por cinco empresas familiares del sector comercial de la provincia de Tucumán, a las cuales se entrevistó para recopilar la información necesaria. El tipo de investigación fue transversal y el alcance de este estudio fue explicativo con un enfoque cualitativo de diseño no experimental. Entre los resultados obtenidos se observó un comportamiento cerrado por parte de las empresas relevadas, referido a no permitir la incorporación de terceros, ajenos a la familia, en la conducción de la empresa. Los propietarios resaltaron que la unión y armonía familiar les permitió perdurar en el tiempo y que la profesionalización no fue considerada indispensable para el funcionamiento de la empresa, pero sí para su crecimiento y expansión. Estos datos permitieron concluir que la profesionalización debe aceptarse como un proceso necesario para el desarrollo de una adecuada gestión estratégica para alcanzar los objetivos y que le permita a la empresa crecer y perdurar en el tiempo.

Palabras clave: empresa, familia, estrategia, gestión.

Abstract

The investigation consisted of determining whether the lack of professionalization or of a specific management strategy in family businesses increases the risk of conflict and may even lead to their closure. A sample made up of five family companies from the commercial sector of the province of Tucumán was analyzed, and they were interviewed to collect the necessary information. The scope of this study was explanatory with a qualitative approach of non-experimental design. Among the results obtained, a closed behavior was observed by the companies surveyed, referring to not allowing the incorporation of third parties, outside the family, in the management of the company. The owners stressed that the family union and harmony allowed them to last over time and that professionalization was not considered essential for the operation of the company, but for its growth and expansion. These data allowed us to conclude that professionalization should be accepted as a necessary process for the development of adequate strategic management to achieve the objectives and that allows the company to grow and endure over time.

Keywords: company, family, strategy, management.

Introducción

Cada familia es un mundo y las familias empresarias no son la excepción, la conforman personas simples, comunes y corrientes que un día tuvieron una visión, una idea, un proyecto, el cual emprendieron con pasión, esfuerzo y perseverancia e hicieron crecer; en el camino incorporaron a la familia y así formaron una empresa familiar con sufrimientos y satisfacciones.

Las estadísticas indican que a nivel mundial la mayoría de las empresas son familiares, por ejemplo, el 90% en los Estados Unidos, el 88% en Suiza, en Italia el 98%, en el Reino Unido el 76%, España 71%, Portugal 70% y en Chile el 65%, en donde encontramos compañías sobresalientes como 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 (Martinez Echezárraga, 2010).

En Argentina, al igual que en el resto del mundo, estas compañías representan un factor económico y social de suma importancia, más del 80% de las empresas son familiares, entre las cuales encontramos algunas de gran tamaño y envergadura como: Techint (Familia Roca), Aceitera General Deheza (Familia Urquía), Arcor (Familia Pagani) o Molinos Rio de la Plata (Familia Pérez Companc); y pequeñas empresas donde trabajan sus dueños: padre, madre, hijos y un puñado de empleados (González Torres, 2018).

Las compañías familiares argentinas, generan aproximadamente el 40% del PBI (Producto Bruto Interno), el 90% de nuevos puestos de trabajo, como así también gran

parte de las nuevas tecnologías provienen de ellas, asimismo el 20 % de estas empresas son personas jurídicas (SRL [sociedad de responsabilidad limitada] o SA [sociedad anónima]) (Press, 2011).

Estas cifras nos muestran que, de acuerdo al crecimiento de las empresas, las mismas van dejando de ser familiares, debido a una mayor necesidad de capital y complejidad en su administración, y cuanto más pequeñas las empresas, mayor es la probabilidad de que sean familiares.

A pesar de que este tipo de compañías tienen gran influencia en las economías de los distintos países, no existe una posición generalmente aceptada a la hora de definir exactamente qué es una empresa familiar. Algunas definiciones se centran en la propiedad, otras en el tamaño y existen aquellas que lo hacen en el grado de profesionalización.

Una empresa familiar es una compañía creada y gestionada por una sola familia; sin embargo, en la práctica se manifiesta de formas distintas, debe incluirse el aspecto de la sucesión, suele relacionárselas con empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. Esto tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender.

Hay muchas definiciones de empresa familiar, la mayoría tienen en común tres características básicas. La primera es que el 100% de la propiedad de la empresa y por lo tanto el manejo de la misma está a cargo de la familia. La segunda característica es que los negocios son dirigidos por los dueños o sus hijos, esto a medida que pasa el tiempo y

de acuerdo al crecimiento de la empresa, suele dejar de ser así debido a la formación de un Directorio en el cual los dueños ocupan un rol estratégico de supervisión y gobierno de la empresa, dejando la gerencia en manos de profesionales no familiares. La tercera característica es el deseo de que la empresa familiar perdure en el tiempo (Martínez Echezárraga, 2010).

Una empresa de familia en términos simples sería una familia que conduce, gestiona, maneja un negocio de su propiedad. Aquí tenemos presente tres conceptos, la familia, la propiedad y el negocio que, integrados definen una empresa familiar, de esta característica surge el esquema de los tres círculos donde cada individuo, que tiene que ver con el negocio familiar, puede desempeñar hasta tres roles a la vez: accionista, empleado y familiar.

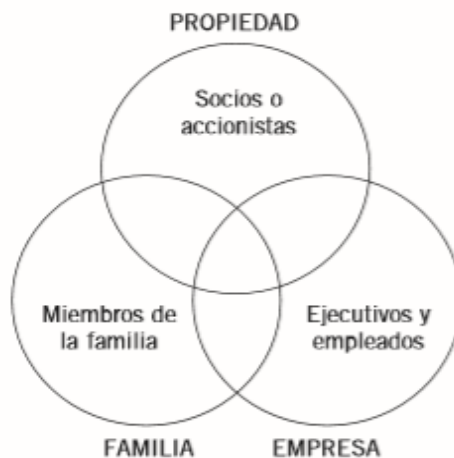


Figura 1. Los tres círculos de la empresa familiar. Fuente: Martínez Echezárraga (2010)

De este esquema se puede visualizar que una empresa que no es familiar produce una sola intersección ya que solo posee dos círculos, propiedad y empresa.

Distinto es el caso en las empresas familiares, porque se agrega el círculo de familia y las intersecciones pasan a ser cuatro, lo que las convierte en organizaciones más complejas.

Es muy importante tener claro los límites de cada integrante, familia, ejecutivos, propietarios, dentro de los tres círculos porque esto permite la adecuada separación de los roles a cumplir y una correcta interrelación entre ellos.

La unión de las áreas de la Figura 1, son zonas de ventajas y oportunidades como así también de conflictos y debilidades, debido a que sus integrantes juegan un rol importante dentro de la organización, ellos entregan una combinación única, cargada de energía, motivación, tradición, valores y cultura que es difícil de conseguir en una empresa no familiar, también nos proporcionan una mezcla de emociones capaces de alterar el orden y la armonía entre las distintas áreas de este gran conjunto. Por eso, es muy importante que exista un adecuado equilibrio entre los tres círculos de la empresa familiar.

Según Pérez Molina (2012), en referencia al modelo de los tres círculos de la empresa familiar, advierte que las relaciones de esos tres núcleos o conjuntos reúnen a siete grupos distintos de personas: 1- integrantes de la familia, no propietarios y que no trabajan en la empresa; 2- propietarios, no integrantes de la familia y que no trabajan en la empresa; 3- empleados de la empresa, que no son integrantes de la familia y no son propietarios; 4- integrantes de la familia, propietarios y que no trabajan en la empresa; 5- integrantes de la familia, no propietarios y que trabajan en la empresa; 6- propietarios, que no son integrantes de la familia y trabajan en la empresa, y 7- integrantes de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa. Indica además que la aplicación práctica de este modelo es una de sus principales ventajas, porque frente a una situación de conflicto dentro de la empresa esta herramienta permite ubicar a los individuos involucrados en el sector que corresponda, de manera tal que entienda cual es su papel y lo importante que es que cada uno se dedique a cumplir su rol, pues muchos de los

problemas que existen dentro de las empresas familiares, se generan por la confusión que se presenta entre la propiedad, la familia y la empresa.

Diversos estudios han descubierto que las empresas familiares poseen una serie de fortalezas y ventajas respecto de las empresas no familiares, entre las principales se encuentran:

- Una visión a más largo plazo.
- Mayor unidad de objetivos entre los accionistas
- Mayor velocidad de decisión
- Una cultura empresarial más fuerte
- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos
- Mayor continuidad de la empresa y, por tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas
- Menores costos de agencia
- Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores
- Mayor responsabilidad social. (Martinez Echezárraga, 2010, p.23)

Numerosas empresas familiares llevan como razón social y/o propias marcas, el apellido de la familia, es por eso que es muy importante destacar la preocupación por lograr los máximos estándares de calidad para aumentar cada vez mas el prestigio de la empresa.

En estas compañías, los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Un factor sumamente positivo para el desarrollo exitoso del futuro de la

empresa, es que la familia permanezca unida, esto es siempre y cuando ninguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la organización.

Las empresas familiares presentan también muchas desventajas y debilidades entre las principales a destacar se encuentran:

- Superposición de roles empresariales y familiares
- Falta de planificación
- Nepotismo
- Exceso de desconfianza, control y secreto
- Resistencia al cambio y a la profesionalización
- Falta de una mentalidad orientada a resultados
- Liderazgo demasiado largo
- Coadmisión muy frecuente
- Dificultad para atraer a gente talentosa
- Estancamiento estratégico
- Tasa de reinversión inadecuada. (Martinez Echezárraga, 2010, p.24)

El favoritismo por un pariente, para ocupar cargos dentro de la empresa familiar, por el solo hecho de ser miembro de la familia y no por mérito propio o competencia profesional, es una de las debilidades más importantes y difíciles de eliminar, como así también la administración conjunta, el problema aquí, no es la existencia de más de una cabeza de empresa, sino de que ambas no sean compatibles en sus métodos de dirección.

El modelo de los tres círculos, es una herramienta excelente para entender la dinámica de cualquier empresa familiar en un momento determinado de su historia. Sin embargo, algunos de los conflictos más importantes que enfrentan estas empresas tienen que ver con el paso del tiempo ya que a través de las generaciones se van sucediendo cambios lentos pero constantes dentro de las tres áreas, familia, empresa y propiedad.

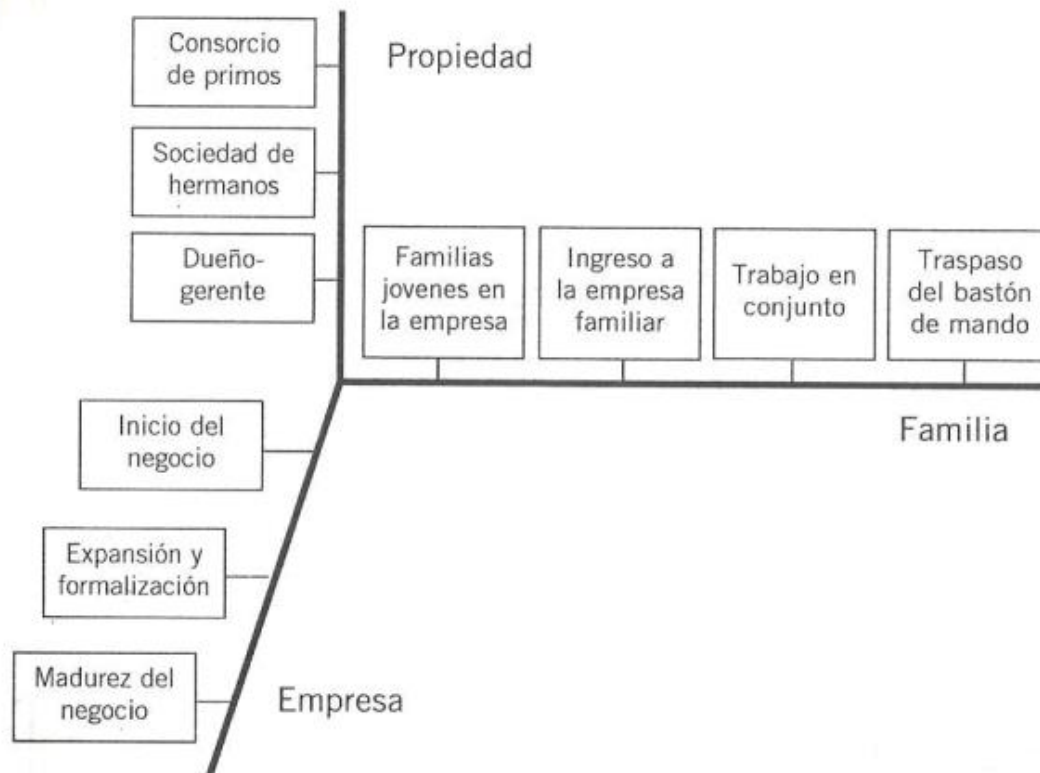


Figura 2. Etapas en el desarrollo de la empresa familiar. Fuente: Miskoski (2015)

Gersick et al. (1997) citado por Miskoski (2015) indica que la teoría evolutiva de la empresa familiar se origina en el desarrollo de la propiedad, de la familia y de la empresa.

Según la Figura 2 en el conjunto propiedad se observan en su desarrollo tres etapas: 1- dueño controlador, el fundador de la empresa, visionario, emprendedor, creador del negocio, es el que le dio forma, obtuvo el éxito y desea transmitirlo en el futuro a sus hijos; 2- sociedad de hermanos, es la transferencia, la sucesión natural, del control y de la

propiedad de la empresa, algunos hermanos son ejecutivos y socios o accionistas, en tanto otros solo son propietarios. En la mayoría de los casos no se planifica la sucesión, y los hijos al recibir la empresa en partes iguales tratan de continuar con el legado de la mejor manera posible, en algunos casos la diversidad de intereses genera desacuerdos entre hermanos los que suelen culminar en conflictos entre ellos; 3- consorcio de primos esta etapa comienza con primos de primer grado y luego primos de segundo o más grado. En esta empresa son mayores la cantidad de accionistas, algunos pueden estar en la gestión y solo ser propietarios.

En el conjunto familia, según la Figura 2, se visualizan en su desarrollo 4 etapas:

- 1- familias jóvenes en la empresa, en esta etapa la generación adulta es menor a 35 años, por lo general no hay hijos y si los tienen son menores de 20 años de edad, el plan es crear una empresa conyugal funcional, tomar las decisiones iniciales sobre trabajo y familia;
- 2- ingreso a la empresa familiar de esos hijos, en esta etapa la generación de padres se encuentra en edades entre 35 y 50 años, hijos en adolescencia o de 20 a 30 años, el objetivo es lograr la transición de la edad madura, superar e individualizar la generación de los hijos, facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera;
- 3- trabajo en conjunto entre padres e hijos, esta es la etapa de padres con edades entre 50 y 65 años e hijos entre 30 y 45 años, aquí el objetivo es alentar a la cooperación conjunta, la comunicación entre generaciones, incitar a un manejo constructivo de conflictos, dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta;
- 4- traspaso del bastón de mando de padres a hijos, en esta etapa la primera generación tiene más de 65 años y se desvincula de la empresa familiar, se produce el traspaso generacional del liderazgo de la familia (Pérez Molina, 2012).

Continuando con el análisis de la Figura 2, se observa el desarrollo del conjunto empresa en tres etapas de evolución: 1- inicio del negocio, en esta etapa se visualiza una estructura informal de la organización, con el propietario encargándose de todos los detalles inherentes a producto, servicio y funcionamiento de la empresa. Se observa a un emprendedor pujante en la planeación estratégica de los negocios, en la búsqueda de financiamiento y en el análisis racional al sueño que desea hacer realidad; 2- expansión y formalización de los negocios, en definitiva, es el crecimiento del negocio que va de la mano con la profesionalización de las actividades, la estructura es cada vez más funcional, hay multiplicidad de productos, se abren sucursales, aumentan las ventas, se produce la incorporación de personal con estudios y experiencia, se estandarizan los procesos y los sistemas, se pone los procedimientos por escrito, en definitiva, se formaliza la actividad que años atrás inició el emprendedor pujante; 3- y por último se observa la etapa de madurez del negocio, la cual es el periodo de consolidación de la empresa en donde la implementación y coordinación de los recursos son aún mayores, en esta fase hay reinversión, la estructura de la organización es estable, con una cartera de clientes estables o decreciente, con gerentes de gran nivel, procedimientos bien establecidos y afianzados y un alto compromiso de los directivos y de los dueños de la empresa (Martínez Echezárraga, 2010; Pérez Molina, 2012).

El esquema conceptual que muestra la Figura 2, referido a las etapas en el desarrollo de la empresa familiar, indica que al unir los tres diagramas, familia, empresa y propiedad pueden presentarse diversas formas y tipos de negocios familiares, que de acuerdo a la etapa por la que esté transitando cada uno, puede existir una sociedad de hermanos que realiza un trabajo en conjunto entre padres e hijos y se encuentre en la etapa de expansión y formalización. Este modelo permite a la empresa de familia, anticipar los

desafíos a enfrentar, solo es necesario saber en qué etapa de desarrollo se encuentra para predecir con certeza los retos a resolver.

El objetivo a alcanzar es no alterar la armonía familiar mientras se lleva adelante el manejo adecuado del negocio. Un paso principal para lograr este objetivo es profesionalizar la empresa, distribuir los recursos, tomar medidas preventivas para hacer frente a crisis futuras y en el caso de sucesiones ser efectivos en las transiciones.

La profesionalización implica una gestión estratégica de planificación, dirección, control, incorporación de personal capacitado y talentoso dentro de la organización, optimización de la metodología de trabajo en el área operativa, gerencial, familiar y patrimonial (Castilla, 2014).

La profesionalización en la empresa de familia, es un paso ineludible en el proceso de crecimiento, hace referencia a la contratación de profesionales extrafamiliares para participar en la gestión del negocio, como así también a la formación y preparación de los integrantes de la familia; consiste además en desarrollar buenas prácticas de gestión en cuanto a producción, administración y gestión de personas, tener orden en la organización y protección legal para afrontar conflictos internos y externos, también constituyen a la profesionalización las buenas prácticas en relaciones interpersonales y comunicación (Press, 2015).

El proceso de profesionalización será exitoso desde sus inicios si la empresa familiar incorpora como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, a través del 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 quienes deben estar entre los primeros inscriptos en el proceso de profesionalización de la empresa familiar.

Para Rueda Galvis (2011), la profesionalización es un proceso mediante el cual la organización implementa metodologías de trabajo en forma sistémica, que permiten construir estrategias coherentes para el logro de los objetivos de la empresa, puede ser de dos tipos: 1- interna, donde el padre fundador toma la decisión de incrementar sus conocimientos, el cual intentará inculcar y transmitir hacia todos los niveles de la organización y 2- externa, que consiste en configurar y atraer personal externo capacitado para mejorar los procesos y la estructura empresarial.

La falta de flexibilidad y ausencia de preparación y capacitación continua del personal son aspectos que deben existir y ser constante si se desea prevalecer y sobresalir en el entorno empresarial cada vez más competitivo. Una razón fundamental por la cual una empresa familiar desaparece, es por no profesionalizarse.

A medida que la familia crece, también lo hace la empresa familiar con cambios que son inevitables, y para hacer frente al paso del tiempo, a un contexto económico que se vuelve cada vez más complejo, el crecimiento propiamente dicho debe acompañar estos cambios para poder perdurar con resultados positivos en el mercado.

La importancia de la profesionalización está dada por un proceso gradual de cambio, que inicia en el momento en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a la capacidad de cada trabajador, dejando de lado preferencias y afinidades familiares que puedan existir con propietarios y/o directivos de la compañía.

Existen diferencias importantes entre una empresa familiar profesional y una que no lo es, las cuales se pueden observar a continuación en Tabla 1.

Tabla 1: Comparación entre la empresa profesional y la amateur.

Empresa familiar profesional	Empresa familiar amateur (no profesional)
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relación e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva y racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma decisiones basadas en la información.	Toma de decisiones basadas en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puestos se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
Existe un consejo de administración operativo.	No existe un consejo de administración operativo.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe un plan de sucesión.
La separación entre los puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de entender).	La separación entre puestos de diferentes niveles jerárquicos es mayor (hay menor posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: se delegan la autoridad y las responsabilidades.	Toma de decisiones centralizada: no se delegan autoridad ni responsabilidades.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente que el jefe representa una gran amenaza.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en temas de empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin un rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

Fuente: Belausteguigoitia Rius (2010)

Para la profesionalización de una empresa se debe seguir tres fases:

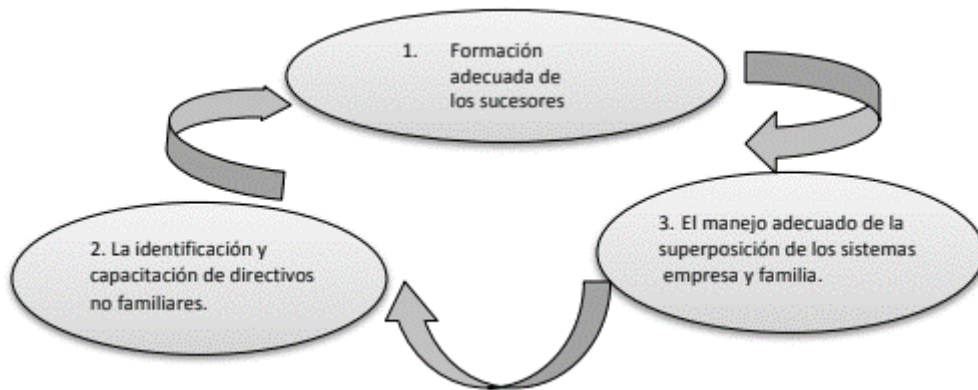


Figura 3. Fases de la profesionalización. Fuente: Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña (2018).

Según la Figura 3, estas fases son:

- a. La primera fase es la formación de los sucesores, la profesionalización inicia en los primeros años con la educación familiar, que vendrá condicionada por el negocio, una formación universitaria intensa y la incorporación a la empresa.
- b. La segunda fase es la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la empresa teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia se les debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia.
- c. La tercera fase se refiere a que la profesionalización ayuda en la problemática específica de las empresas familiares ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto. (Gaona Tamez et al., 2018, p.1404)

Entre otras razones por las que debe profesionalizarse la empresa encontramos también: 1- la falta de capacidad de gestión entre los integrantes de la familia, lo que implica recurrir a personal externo de la empresa, idóneo para conducir áreas claves como

ser finanzas, contabilidad y marketing, debido al crecimiento de la empresa en tamaño y complejidad, 2- una segunda razón, es cuando la gerencia puede cambiar las normas y valores de las operaciones del negocio, este es el caso en el cual los valores familiares generan conflictos empresariales, afectando la rentabilidad y eficiencia de la empresa familiar, allí es también necesaria la intervención de profesionales externos a la empresa, 3- y la tercera de las razones por las que la empresa se plantea la profesionalización es para la elección correcta de la persona que guiará los destinos de la empresa, una vez concluido con éxito el traspaso generacional, es aquí cuando puede ocurrir que un profesional, no familiar, ingrese en la firma con dos fines específicos el primero de ellos, sería ayudar en la transición al futuro líder, que ocupará el cargo del fundador, y el segundo, ocupar el puesto de dicho fundador si éste último cree que no existe en la empresa ningún miembro familiar que pueda llevar a cabo las funciones que él realizaba. (Gaona Tamez et al., 2018, p.1406)

La profesionalización debe concebirse como un proceso necesario para el crecimiento de la empresa familiar, con metodologías de trabajo innovadoras que permitan el desarrollo de una gestión estratégica con grandes objetivos de productividad y competitividad a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

Debe ser motivador para los integrantes de la empresa (familiares o no), ya que de esta manera se podrá lograr el compromiso de todos y garantizar los resultados en términos de crecimiento, estabilidad laboral, calidad de vida, generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia a través del tiempo.

Sin los procesos de profesionalización no se podría lograr instituir en la empresa familiar órganos de gobierno, protocolos familiares, planes estratégicos y solución de

conflictos, ya que los mismos están fundados en la idea de construir cultura de trabajo con bases profesionales de cada individuo (Rueda Galvis, 2011).

Por lo tanto, el problema que se intenta resolver es si la falta de profesionalización en las empresas familiares aumenta el riesgo de conflicto dentro de las mismas, provocando, en muchos casos hasta su cierre.

Es por ello que, el objetivo general de este trabajo final de grado es, determinar si la falta de profesionalización o de una estrategia de gestión específica en las empresas familiares del sector comercial de la provincia de Tucumán, aumenta el riesgo de conflicto y hasta puede provocar el cierre de dichas empresas en el año 2020.

Para alcanzar este objetivo se procederá al desarrollo de los siguientes objetivos específicos:

- 1- Identificar que estrategias de gestión familiar existen y que herramientas las componen, en las empresas familiares del sector comercial de la provincia de Tucumán.
- 2- Identificar si las empresas familiares, aplican o aplicaron, herramientas de profesionalización, tales como protocolo familiar u órganos de gobierno corporativo o similar, estableciendo las causas que motivaron su implementación.
- 3- Conocer en qué fase de la vida de la empresa familiar, la falta de profesionalización fue decisiva.
- 4- Indagar como un Contador Público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta tuvo un alcance explicativo, se intentó determinar las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si la profesionalización (o falta de ésta) en las empresas familiares, resultó importante para su supervivencia.

El enfoque fue cualitativo, buscando la posibilidad de llevar a cabo una investigación completa de la problemática planteada.

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

Participantes

La población estuvo conformada por empresas familiares del sector comercial de la provincia de Tucumán.

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

La muestra estuvo conformada por empresas familiares que, debido a la naturaleza del tipo de investigación, fueron solo cinco casos según el siguiente detalle: empresas que cerraron (“Super Stop SH”, rubro supermercado, con casa matriz en la ciudad de Monteros y sucursales en las ciudades de Juan Bautista Alberdi, Concepción y Tafí del Valle, provincia de Tucumán, esta empresa familiar tuvo sus inicios en el año 1967 con el nombre de Casa Amram, su fundador fue el señor José Isidro Amram, en el año 1979 por fallecimiento del mismo y posterior sucesión, la titularidad de la empresa quedó en

manos de Oscar y Daniel Amram (hijos), quienes en el año 1981 dan inicio a la cadena Super Stop que funcionó hasta el año 2007, momento en que se vendió a Super VEA toda la cadena de supermercados, continuando la sociedad Super Stop SH en el rubro inmobiliario hasta el año 2015, en esta empresa trabajaron todos los miembros de la familia, esposa e hijos del fundador, llegando a contar con una planta de hasta 200 empleados en distintas áreas, desde gerencia y administración, panadería, verdulería, carnicería y depósito. “Heladería El Pingüino”, rubro fabrica y distribución de helados al por mayor y menor en todo el departamento Monteros, fundada por el señor Néstor Mario Vera en el año 1963, pasando por la misma, tres generaciones a cargo de la titularidad de la empresa, Julio Vera (hijo) segunda generación, y Carolina Vera (nieta) tercera generación, con tres sucursales, dos en la ciudad de Monteros y una en la ciudad de San Miguel de Tucumán, trabajando en ella todos los miembros de la familia, con una planta de hasta 20 empleados, dicha empresa funcionó hasta el año 2008, el cierre de la compañía fue por desacuerdos entre los familiares) y empresas en actividad (“Fábrica de Helados Chichi”, rubro fabrica y distribución de helados al por mayor y menor en toda la provincia de Tucumán, sus fundadores fueron el señor Jesús Natividad Álvarez y su esposa Joaquina López en el año 1994, en la actualidad los titulares de la empresa son la segunda generación integrada por Raúl y Fernando Álvarez (hijos), con casa matriz y fabrica en la ciudad de Monteros, sin sucursales, funcionando siempre en el mismo domicilio desde sus inicios con una planta de hasta 20 empleados en total. “Rancho de Félix - Restaurante Parrilla”, de la ciudad de Tafí del Valle, su fundador fue el señor José Félix Sosa en el año 1955, funcionando en aquel momento, como comedor “La Tablita” en la ciudad de Monteros, en el año 1963 por vaivenes de la economía local y la cíclica crisis azucarera, se instala en la ciudad de Tafi del Valle y da inicio como parrillada “El Rancho de Félix”

siendo el primer restaurante de los Valles Calchaquíes, desde sus inicios hasta la actualidad vienen participando de este emprendimiento gastronómico, 3 generaciones, primero Félix y su esposa Hilda, segundo sus hijos Teresa y Francisco quienes son los actuales titulares, y por último la tercera generación, los nietos del fundador, participando de la gestión productiva en el funcionamiento del Rancho, contando con una sola casa matriz en Tafí del Valle, sin sucursales ni filiales, sin otorgar franquicias, solicitada en reiterada oportunidades por ser una marca reconocida en la gastronomía regional y en el turismo nacional, cuenta con una planta general de 12 empleados entre familiares y no familiares en las diversas áreas administrativas, productivas, comerciales y de atención al público, es una Sociedad de Hecho conformada exclusivamente por socios familiares. “Castaño Hermanos SH”, rubro panadería anexo despensa, su fundador fue Enrique Castaño Ramírez en el año 1974, funcionando la panadería en sus inicios con el nombre comercial “La Salteña” hasta el año 1996, en el cual, por un conflicto judicial cambió su nombre y razón social a “Castaño Hermanos SH”, manteniéndose hasta la actualidad, en este emprendimiento vienen participando 2 generaciones, esta sociedad está conformada exclusivamente por socios familiares, siendo los titulares de la misma Enrique y Daniel Castaño, hijos del fundador, contando con una sola casa matriz sin sucursales, otorgando franquicia y realizando la distribución de sus productos en la ciudad de Monteros y localidades importantes aledañas a la ciudad, cuenta con una planta general de 26 empleados entre familiares y no familiares en las diversas áreas administrativas, productivas, comerciales y de atención al público, en esta empresa no se admiten otros socios, como ser parientes políticos y las utilidades se dividen en partes iguales entre los socios).

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

Instrumentos

Se contactó a las cámaras empresarias de la provincia, y grupos cercanos para intentar conseguir los contactos de titulares de empresas familiares que hayan dejado de existir. Como no se pudo tener acceso a la cantidad de empresas cerradas que se necesitaba, se relevaron empresas familiares activas existentes. Para este caso se profundizó en la profesionalización de las empresas y que tan probable consideran que la falta de la misma o de una estrategia de gestión específica en las empresas familiares sea un factor desencadenante que aumente el riesgo de conflicto dentro de ellas, provocando, en muchos casos hasta su cierre.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos y dos tipos de entrevistas en profundidad para recopilar la información, una dirigida a empresas familiares activas (Anexo II) y otra dirigida a empresas familiares cerradas (Anexo III). Las entrevistas cuentan con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructurada, elaborada con anterioridad. La conversación fue registrada mediante grabación digital y posteriormente transcrita.

Análisis de datos

Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes para luego codificar los datos y su posterior análisis, el cual fue a través de un enfoque cualitativo.

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general, para mostrar una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación, además cada entrevistado aceptó participar en el estudio de forma voluntaria.

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

Finalmente se desglosaron cuatro títulos:

- Herramientas y estrategias de gestión familiar en las empresas familiares
- Herramientas de profesionalización, causas de su implementación
- Falta de profesionalización, momento en el que fue decisiva
- Importancia del asesor externo

La información se ordenó y clasificó de acuerdo a su correspondencia en cada grupo propuesto, con el fin de responder a los objetivos planteados.

Resultados

Herramientas y estrategias de gestión familiar en las empresas familiares

En relación al primer objetivo específico, que buscó identificar que estrategias de gestión familiar existen y que herramientas las componen, en las empresas familiares del sector comercial de la provincia de Tucumán, se constató que, en el caso de la empresa “Super Stop SH”, según su titular, el manejo de la empresa siempre fue cerrado únicamente a la familia directa del fundador, que a pesar de contar con organigramas y tener las áreas de la empresa bien delimitadas y tener un protocolo de funcionamiento, las decisiones y las problemáticas que se presentaban a diario, se resolvían siempre en reunión familiar, con el aporte de todos.

En cuanto a la empresa “Heladería El Pingüino” su ultimo titular hizo referencia a que la dirección de la compañía siempre estuvo a cargo de los propietarios integrantes de la familia, no admitiéndose participación de terceros ajenos a la misma, también expresó que, la estructura de funcionamiento de la compañía era informal y no contaban con herramientas de gestión estratégica, los propietarios se encargaban de todo lo referido a fabricación de los productos, servicios de entrega y control de calidad, además describió que todas las decisiones relacionadas a cursos de acción para alcanzar los objetivos de la empresa, como también la resolución de conflictos internos, incluso la disolución de la compañía, se resolvió en reuniones familiares.

En el caso de la empresa “Fabrica de Helados Chichi”, su titular expresó que todo es un trabajo en conjunto, que toda la familia decide y pule los cursos de acción de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos, que lo principal en esta compañía, es el apoyo mutuo y la unión familiar, que les permite perdurar en el tiempo y los hace crecer, la estrategia de gestión de la empresa siempre estuvo a cargo de los propietarios, no admitiéndose la incorporación de terceros ajenos a la familia, encargándose de todos los detalles, en cuanto a fabricación y calidad de los productos, a la distribución y funcionamiento de la empresa.

En cuanto a la empresa “Rancho de Félix - Restaurante Parrilla”, el referente entrevistado indicó que la herramienta principal, que es el motor que los mantiene y los hace crecer, es la unión y la armonía familiar, que todo se resuelve en conjunto, con el aporte de todos, además expresó que no admiten terceros ajenos a la familia, en la dirección de la empresa y que la gestión siempre estuvo a cargo de los propietarios.

En la empresa “Castaño Hermanos SH”, surgió de la entrevista que cada miembro integrante de la sociedad familiar (tres hermanos), estarían al frente de todos los

movimientos de la empresa en forma cuatrimestral informando al resto de todos los movimientos con un inventario y balance al final de cada cuatrimestre, no obstante el referente entrevistado expresó que, no admiten terceros ajenos a la familia en la dirección de la empresa y que los problemas y decisiones importantes referidas a cursos de acción para alcanzar los objetivos, políticas y estrategias de gestión, se resolverían en reunión familiar.

Herramientas de profesionalización, causas de su implementación

Con respecto al segundo objetivo específico que buscó identificar si las empresas familiares aplican, o aplicaron, herramientas de profesionalización, tales como protocolo familiar u órganos de gobierno corporativo, estableciendo las causas que motivaron su implementación, el titular de la empresa “Super Stop SH” refirió en la entrevista, que fue difícil su implementación debido al miedo que provocaba la expansión de la empresa, a perder el control de la misma, como así también incorporar personal idóneo, ajeno a la familia, a formar parte en la dirección de la compañía, los resultados obtenidos fueron positivos, pero al final, las personas incorporadas al funcionamiento de la empresa, traicionaron la confianza de los miembros de la familia lo que provocó, conflictos en la misma.

En la empresa “Heladería El Pingüino” el titular hizo referencia a la existencia de protocolos creados por el fundador en sus inicios, pero que no fueron puestos en práctica, la familia manejó la empresa con conocimientos adquiridos y aptitudes propias, se reconoce en la entrevista, que la aplicación de herramientas de profesionalización tales como órganos de gobierno y un protocolo familiar consensuado entre todos, hubiera permitido la continuidad y crecimiento de la empresa, que por miedo al cambio no se implementaron.

En cuanto a la empresa “Fabrica de Helados Chichi” el entrevistado refirió que no aplican herramientas de profesionalización por no considerarlas indispensables para el funcionamiento de la empresa, pero que estima conveniente la realización de un protocolo familiar a futuro, para dejar asentado las políticas de trabajo de la compañía y las normas para hacer frente a una futura sucesión y a los diversos conflictos que se pudieran suscitar.

La empresa “Rancho de Félix - Restaurante Parrilla” hizo referencia a que cuentan con un protocolo familiar, el cual esta plasmado en el contrato de la sociedad y especificados los procederes para resolver situaciones conflictivas entre los socios, además hizo referencia a que, por la diversidad de personalidad, entorno social, profesiones y oficios de los sucesores es posible que en un futuro se prevé una salida de venta y reparto final entre los mismos.

En cuanto a la empresa “Castaño Hermanos SH”, en la entrevista se hizo referencia a que no se aplica herramientas de profesionalización tales como órganos de gobierno, pero que si estiman necesario la realización de un protocolo familiar debido al crecimiento de la familia y sus ramificaciones.

Falta de profesionalización, momento en el que fue decisiva

Sobre el tercer objetivo específico, que planteó conocer en que fase de la vida de la empresa familiar, la falta de profesionalización fue decisiva, el referente de la empresa “Super Stop SH” comentó al respecto que, desde sus inicios no sintió la necesidad de profesionalización, pero que en el momento en que se decidió la expansión y apertura de nuevas sucursales, fue clave su implementación porque el crecimiento de la empresa a partir de ahí se dio a un ritmo acelerado que exigía estar preparado para encarar esa nueva etapa en la empresa, que fueron los años de mayor apogeo de la misma hasta el cierre definitivo.

La empresa “Heladería El Pingüino” a través de su titular, hizo referencia que, en su momento, existió la intención de expandirse y profesionalizar la compañía, pero no pudo lograrse el consenso entre los familiares, propietarios de la misma, por resistencia al cambio en el curso de acción para alcanzar los objetivos, por temor a perder el control por la incorporación de asesores externos idóneos en las distintas áreas, con una visión estratégica distinta a la de los miembros de la familia, que luego tuvieron sus consecuencias, y provocaron el cierre definitivo de la empresa.

En cuanto a la empresa “Fabrica de Helados Chichi” el titular comentó al respecto que, profesionalizar el negocio familiar en este momento no es una etapa necesaria, porque la profesionalización no es considerada decisiva para el funcionamiento de la compañía, pero si el crecimiento de la empresa lo requiere, será consensuada en reunión familiar y luego implementada.

La empresa “Rancho de Félix - Restaurante Parrilla” no considera que la falta de profesionalización sea decisiva para el funcionamiento de la misma, se estudia profesionalizar en el futuro, previo a reunión familiar y al interés de los miembros de la sociedad de continuar con el emprendimiento.

En cuanto a la empresa Castaño Hermanos SH”, el entrevistado expresó que la falta de profesionalización está evitando que la expansión sea a niveles más altos, se considera incorporar asesores externos especializados para capacitar a todos los integrantes de la empresa a los fines de formalizar la compañía para lograr un mejor funcionamiento en todas las áreas y un mayor crecimiento.

Importancia del asesor externo

Con respecto al cuarto objetivo específico que planteó indagar como un Contador Público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una

empresa familiar, los entrevistados indicaron que es importante el asesoramiento de un Contador Público en cuestiones referidas a la elaboración de informes para la toma de decisiones en la empresa, también como fuente de consulta para la resolución de conflictos familiares internos en cuanto a disolución de la empresa, proceso de sucesión, cambio de razón social y también en materia impositiva y laboral, entre otros, considerando en muchos casos a estos profesionales como un miembro más de la familia.

Discusión

El objetivo principal de este trabajo fue determinar si la falta de profesionalización o de una estrategia de gestión específica, en las empresas familiares del sector comercial de la provincia de Tucumán, aumenta el riesgo de conflicto dentro de las mismas, provocando en muchos casos hasta su cierre. Cabe mencionar que no existen estudios previos relacionados con el tema en la zona, esta es la primera investigación en la cual se analiza como la profesionalización es un proceso necesario dentro de las empresas familiares y se observa además el aporte que brinda la misma en el desarrollo de una gestión estratégica tanto para la solución de conflictos como así también para lograr el crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a las estrategias de gestión familiar y las herramientas que la componen se observa que las empresas relevadas presentan una estructura informal de la organización con los propietarios encargándose de todos los detalles referidos a productos, servicios y funcionamiento de la misma, cabe destacar la preocupación por lograr los máximos estándares en calidad para aumentar el prestigio de las empresas, tanto las que están en actividad, como las que ya cerraron sus puertas. Se confirma además que los negocios familiares que forman parte de esta investigación y están en ejercicio, se

encuentran en una etapa intermedia entre el inicio del negocio y la expansión y formalización, a pesar de contar con muchos años de actividad, como así también los que cerraron, llegaron hasta esa etapa en la vida de la empresa, lo cual es congruente con lo citado por el autor Pérez Molina (2012) en el análisis de las etapas en el desarrollo de la empresa familiar en donde concluye que las empresas que se encuentran en esta etapa intermedia, el crecimiento del negocio va de la mano de la profesionalización de las actividades.

En función a los resultados obtenidos en el análisis de este primer objetivo específico, se observa también, un comportamiento cerrado por parte de las empresas relevadas, al no permitir la incorporación de terceros a la conducción de la empresa, lo cual está relacionado con lo citado por el autor Martínez Echezárraga (2010), que hace referencia a desventajas y debilidades de los negocios familiares al mencionar el exceso de desconfianza existentes en este tipo de empresas y la resistencia al cambio que manifiestan, provocando un estancamiento estratégico, y una falta de crecimiento.

En relación a la aplicación de herramientas de profesionalización, se destaca que las empresas relevadas no utilizaron tales herramientas a excepción de una de ellas, que decidió avanzar a un proceso de expansión y formalización, creciendo en tamaño y complejidad, lo cual es congruente con los antecedentes citados por González Torres (2018), que hace referencia a que en Argentina el 80% de las empresas son familiares, algunas de gran envergadura y otras pequeñas donde trabajan sus dueños, padres, hijos y unos cuantos empleados.

Los resultados obtenidos del análisis del segundo objetivo específico de esta investigación, confirman que las empresas no utilizaron protocolo familiar escrito a pesar de haber atravesado por situaciones de traspaso de mando por sucesión, crisis internas por

discusiones y desacuerdos que provocaron el cierre de dos de las empresas bajo estudio en el presente trabajo de investigación, tampoco utilizaron organigrama, u órganos de gobierno corporativo o similar, a pesar de considerarlos necesarios.

Estos resultados podrían corresponderse con lo planteado por Castilla (2014) que hace referencia a que la profesionalización, implica una gestión estratégica de planificación, dirección y control dentro de la organización, como así también Press (2015) destaca que la profesionalización es un paso ineludible, la contratación de profesionales para participar en la gestión, la formación y preparación de los integrantes de la familia, las buenas prácticas en relaciones interpersonales, son necesarias para el crecimiento de la empresa familiar.

En cuanto a la falta de profesionalización cabe destacar que se verifica en las empresas relevadas, que la ausencia de la misma y su perfeccionamiento, impide que se puedan resolver conflictos familiares severos, tales como discusiones internas entre los miembros de la familia, deteniendo el crecimiento y provocando hasta su cierre en dos de las empresas de la muestra. Estos resultados podrían corresponderse con lo planteado por el autor Belausteguigoitia Rius (2010) en Tabla 1 donde presenta una comparación entre la empresa familiar profesional y la no profesional y muestra diferencias puntuales donde se ve reflejada la organización y el funcionamiento para hacer frente a cambios que son inevitables.

Los resultados obtenidos del análisis del tercer objetivo específico, indican que las empresas no consideran que la falta de profesionalización fuera decisiva para el funcionamiento de las mismas, pero resaltan que profesionalizar la empresa es necesario para un mayor crecimiento y expansión de la compañía. Estos resultados podrían corresponderse con lo planteado por Rueda Galvis (2011) quien establece que sin los

procesos de profesionalización no se podría instituir en las empresas familiares órganos de gobierno, protocolos familiares planes estratégicos y solución de conflictos, debido a que estas herramientas están fundadas en la idea de construir una cultura diferente de trabajo, con base profesional en cada miembro de la organización, preparada para hacer frente al contexto externo cambiante en el cual están inmersas las empresas familiares.

Un cuarto objetivo de la investigación buscaba indagar como un Contador Público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar. Los resultados obtenidos en el relevamiento de las empresa bajo estudio, indican que, es importante el asesoramiento de un Contador Público en los casos relacionados con la elaboración de informes para la toma de decisiones en la empresa, como así también, como fuente de consulta para la resolución de conflictos familiares internos en cuanto a disolución de la empresa, sucesión, cambio de razón social y también en materia impositiva y laboral, no así para formar parte de un directorio en cuanto a la dirigencia de la empresa familiar, lo cual no va en línea con otros estudios tales como los que plantean Gaona Tamez et al., (2018) al referirse a las razones por las que debe profesionalizarse la empresa, con relación a la falta de capacidad de gestión de los integrantes de la familia lo que implica recurrir a un profesional idóneo, externo a la empresa familiar para conducir a la misma en áreas claves, y cuando los valores familiares generan conflictos empresariales afectando la rentabilidad y eficiencia de la empresa, y para la elección correcta en un traspaso generacional de mando.

Se considera que es una limitación de esta investigación la relacionada al método cualitativo, debido a que no permite medir las variables involucradas en el objetivo general, restando fuerza a los resultados.

Otra limitación importante tiene que ver con que se trabajó con una muestra pequeña y poco heterogénea, 4 empresas del sector comercial, de la ciudad de Monteros y 1 empresa del sector comercial, rubro gastronómico, de la ciudad veraniega de Tafí del Valle, ambas ciudades ubicadas en la zona oeste de la provincia de Tucumán, esto restringe la posibilidad de generalizar los resultados y no permite extraer conclusiones generales o de largo alcance a partir de este estudio.

Es importante destacar como fortaleza, que en la provincia este es un tema poco tratado y poco conocido en profundidad, y esto se deja ver en los resultados obtenidos, en la desinformación y en la mala administración de las herramientas de profesionalización y gestión estratégica en las empresas familiares, lo que manifiesta ser un punto en común en todas las empresas relevadas.

Como fortaleza se puede mencionar también que esta investigación aporta conocimientos novedosos referidos a la profesionalización de las empresas familiares como así también a la implementación de herramientas de gestión estratégicas para lograr el crecimiento y permanencia en el tiempo de estos negocios familiares del sector comercial de la provincia de Tucumán.

Sin embargo, haber utilizado dicha muestra resulta interesante, ya que permitió corroborar que la falta de profesionalización o de una estrategia de gestión específica no es motivo concreto del cierre de dos de las empresas bajo estudio, pero sumado al contexto económico cambiante del país fue un factor determinante.

De todo lo expuesto se puede inferir que a lo largo de esta investigación los objetivos planteados son alcanzados, pero por diversas respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a las empresas, se detectó que la profesionalización debe aceptarse como un proceso necesario para el crecimiento de la empresa familiar, con métodos de

trabajo innovadores que permitan el desarrollo de una gestión estratégica para alcanzar los objetivos de productividad y competitividad en el corto, mediano y largo plazo de tiempo.

Esto pone de manifiesto que, no profesionalizar las empresas familiares o no tener una estrategia de gestión puede aumentar los riesgos de conflictos y provocar en muchos casos el cierre de las mismas. En la muestra analizada, se observa que la unión familiar hace fuerte a las empresas relevadas permitiendo su permanencia en el tiempo, pero en todas se manifiesta la necesidad de profesionalizar, justamente para mantener esa unión.

Se recomienda a las empresas bajo estudio, aplicar herramientas de profesionalización, en tal sentido los propietarios deben asumir una actitud proactiva, que permita preparar a toda la organización para los cambios y retos que les depara el futuro. Esta proactividad consiste en la preparación de la siguiente generación desde temprana edad como parte del proceso sucesorio. Es necesario, reforzar, el valor del aprendizaje como forma de incorporar habilidades y cambiar actitudes para mejorar la efectividad en la gestión, como así también, incorporar una adecuada estructura, utilizar métodos de comunicación asertivos, trabajar en equipo y mantener el ejercicio de un liderazgo motivador como medios para que las herramientas de profesionalización, mencionadas a lo largo de este trabajo, se apliquen de manera exitosa.

Como propuesta para futuras investigaciones se sugiere expandir este estudio ampliando el tamaño de la muestra haciéndola más diversa e incluyendo otros rubros comerciales, esto aportará mayores datos contribuyendo a lograr una perspectiva más completa sobre si la falta de profesionalización o de una gestión estratégica específica en las empresas familiares del sector comercial de la provincia de Tucumán, aumenta el riesgo de conflicto provocando en muchos casos el cierre de las mismas.

Referencias

- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (Segunda ed.). McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=3191937&query=Belausteguigoitia+Empresas+familiares+Su+din%C3%A1mica+equilibrio+y+consolidaci%C3%B3n+>
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Argentina. Argentina: Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/427>
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Díaz, F. M., y Muñoz Peña, K. A. (2018). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 11, 1396-1408. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/viewFile/1509/1169>
- González Torres, A. (2 de Mayo de 2018). *Los grandes desafíos de las empresas familiares*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de Identidad 21: <https://identidad.21.edu.ar/los-grandes-desafios-de-las-empresas-familiares/>
- Martinez Echezárraga, J. (2010). *Empresa familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=3209199&query=empresas+familiares+reto+al+destino>
- Miskoski, D. A. (20 de Febrero de 2015). La sucesión de las empresas familiares en la ciudad de La Rioja Argentina. *Revista Oikonomos*, I(5), 75-94. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/view/70>

- Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(3). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>
- Press, E. (2011). *Empresa de familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=3208591&query=Empresas+de+Familia%3A+Del+conflicto+a+la+eficiencia>
- Press, E. (2015). *Emociones en empresa de familia: gestión de las relaciones familiares y la profesionalización*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=4824309&query=empresas+familiares>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(1). Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>

Anexo I

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por_____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a

_____.

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

Anexo II

Modelo de entrevista para empresas familiares activas

1. ¿Quién fue el fundador de la empresa?
2. ¿En qué año aproximadamente empezó a funcionar la empresa?
3. ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?
4. ¿Siempre funciono en el mismo lugar? ¿Existen sucursales? ¿Cuántas y dónde?
5. ¿Cambio alguna vez la razón social con el paso del tiempo?
6. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?
7. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa? (tanto familiares como no familiares)
8. ¿Existen socios no familiares que no trabajan en la empresa?
9. ¿Existen socios familiares que no trabajan en la empresa?
10. ¿Cuántos grupos externos tienen relación con la empresa? (proveedores, consultores, profesionales, etc.)
11. ¿Cómo se decide y cuáles son las condiciones a tener en cuenta para incorporar a un miembro de la familia a trabajar en la empresa?
12. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros parientes?
13. ¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
14. ¿Cuentan con un directorio?
15. ¿Cómo está compuesto el directorio? ¿Solo miembros de la familia? ¿Empleados? ¿Asesores externos? ¿Otros?
16. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa? En caso de no estar esa persona ¿Quién las toma?
17. ¿Existieron sucesiones anteriores? ¿Cómo se seleccionó al sucesor?

18. ¿Cuentan actualmente con algún protocolo?

En caso que digan que sí.

- a. ¿En qué año fue redactado?
- b. ¿Lo hicieron los miembros de la familia o con ayuda de algún experto?

En caso que diga que no.

- a. ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno?
- b. ¿Existe algún otro instrumento escrito, suscripto por los miembros de la familia, que permita delimitar el marco de desarrollo y reglas de actuación entre la empresa familiar, su propiedad, y con terceros? ¿Cuál?

19. ¿Cuentan con algún organigrama?

En caso que digan que sí.

- a. ¿Cuándo y quien lo confecciono?
- b. ¿Se respeta el organigrama?

En caso que diga que no.

- a. ¿Piensan realizar uno?

20. ¿Cómo se comunican los de niveles inferiores con los superiores?

21. ¿Tienen una comunicación más formal o más informal? ¿Cómo la realizan?

22. ¿Cómo se manejan los desacuerdos familiares?

23. ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia quebranta los acuerdos o es gravemente irresponsable?

24. ¿Cómo afecta el manejo de las relaciones familiares el compromiso de sus colaboradores?

25. ¿Qué conflictos relacionados con la continuidad generacional ha vivido o anticipa como posible en la empresa?

Anexo III

Modelo de entrevista para empresas familiares cerradas

1. ¿Quién fue el fundador de la empresa?
2. ¿En qué año aproximadamente empezó a funcionar la empresa?
3. ¿Cuántas generaciones pasaron por la empresa?
4. ¿Siempre funcionó en el mismo lugar? ¿Existieron sucursales? ¿Cuántas y dónde?
5. ¿Cambio alguna vez la razón social con el paso del tiempo?
6. ¿Existió el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?
7. ¿Cuántas personas trabajaron en la empresa? (tanto familiares como no familiares)
8. ¿Existieron socios no familiares que no trabajaron en la empresa?
9. ¿Existieron socios familiares que no trabajaron en la empresa?
10. ¿Cuántos grupos externos tuvieron relación con la empresa? (proveedores, consultores, profesionales, etc.)
11. ¿Cómo decidían y evaluaban las condiciones a tener en cuenta para incorporar a un miembro de la familia a trabajar en la empresa?
12. ¿Se permitía trabajar en la empresa familiar a los parientes políticos y otros parientes?
13. ¿Cómo evaluaban la remuneración de los miembros de la familia que trabajaban en la empresa?
14. ¿Contaban con un directorio?
15. ¿Cómo estuvo compuesto el directorio? ¿Solo miembros de la familia? ¿Empleados? ¿Asesores externos? ¿Otros?
16. ¿Quién tomaba las decisiones más importantes relacionadas a la empresa? En caso de no estar esa persona ¿Quién las tomaba?

17. ¿Existieron sucesiones anteriores? ¿Cómo se seleccionó al sucesor?

18. ¿Contaron con algún protocolo?

En caso que digan que sí.

a. ¿En qué año fue redactado?

b. ¿Lo hicieron los miembros de la familia o con ayuda de algún experto?

19. ¿Contaron con algún organigrama?

En caso que digan que sí.

a. ¿Cuándo y quien lo confecciono?

b. ¿Se respetaba el organigrama?

20. ¿Cómo se manejaban los desacuerdos familiares?

21. ¿Qué hacían cuando un miembro de la familia quebrantaba los acuerdos o era gravemente irresponsable?