



**Carrera Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**LOS RECURSOS PROFESIONALES Y TECNOLÓGICOS  
EN LA VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

**PROFESSIONAL AND TECHNOLOGICAL RESOURCES IN THE  
LIFE OF FAMILY BUSINESS**

**Autor: Ortiz, Héctor Sebastián**

**Legajo: VCPB16418**

**DNI: 28.076.200**

**Director TFG: Alfredo Mario Baronio**

**Ciudad de Catamarca, Provincia Catamarca**

**Julio, Año: 2020**

## **Agradecimiento**

Es momento de decir GRACIAS.

En primer lugar a Dios fuente de sabiduría y fortaleza en mi vida, a mi esposa Virginia y nuestra hija Catalina (las amo infinitamente) gracias por entender mis ausencias y mis cansancios, por ser el sostén y las ganas de continuar cuando creía no tenía fuerzas; a mis Padres y hermanas porque siempre estuvieron pendientes de cada uno de mis exámenes y compartieron mis alegrías; a mis amigos y a todas aquellas personas que en algún momento de mi carrera se acordaron de mí y me acompañaron con una oración. Gracias.

*Nada es fácil, ningún fruto es recogido sin esfuerzo, si crees que algo es posible inténtalo, abraza el amor de tu familia y camina, solo camina, todo llega, si es de Dios llega.*

## Índice

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Resumen y Palabras Claves..... | 3  |
| Abstract y Keywords.....       | 4  |
| Introducción.....              | 5  |
| Problema de Investigación..... | 5  |
| Antecedentes.....              | 6  |
| Objetivos Generales.....       | 13 |
| Objetivos Específicos.....     | 13 |
| Métodos.....                   | 14 |
| Diseño.....                    | 14 |
| Participantes.....             | 15 |
| Instrumento.....               | 16 |
| Análisis de Datos.....         | 16 |
| Resultado.....                 | 18 |
| Discusión.....                 | 26 |
| Referencia.....                | 30 |
| Anexos.....                    | 33 |

## **Resumen**

Las empresas familiares son una parte importante en la economía de la República Argentina, muchas empresas de este tipo van quedando en el camino según pasan las generaciones. El presente trabajo trata de conocer por un lado la importancia y la relación que tienen los recursos profesionales y tecnológicos con respecto a la vida de las empresas familiares, y por otro lado, el grado de participación del profesional en ciencias económicas en dichas empresas. En este caso las empresas entrevistadas son empresas de la provincia de Catamarca.

El paso del tiempo, el traspaso de mando a las nuevas generaciones, la falta de profesionalización y el poco interés por las nuevas tecnologías son algunos de los motivos por los cuales este tipo de empresas tienen una vida relativamente corta.

Palabras Claves: Empresas Familiares, Tecnologías, Profesionalización, Protocolo.

## **Abstract**

Family businesses are an important part in The Argentine Republic's economy; many companies of this type are left aside as generations pass. The aim of this work is to know on the one hand, the importance and the relationship that professional and technological resources have in relation with the life of family businesses, on the other hand the degree of participation of the professional in economic sciences in such companies. In this case, the companies interviewed are ones from the province of Catamarca.

Over time, the transfer of command to the new generations, the lack of professionalization and the little interest in new technologies are some of the reasons why this type of companies have a relatively short life.

**Key Word:** Family Businesses, Technology, Professionalization, Protocol

## **Introducción**

Las empresas familiares son organizaciones dentro de las cuales conviven de manera simultánea dos instituciones totalmente diferentes, por un lado la familia y por otro la empresa. Éstas se enfrentan a diferentes problemáticas que dificultan su gestión y supervivencia en el mercado actual.

### **Problemas de la investigación**

El propósito de este trabajo es conocer a través de encuestas y entrevistas realizadas a empresas familiares de la provincia de Catamarca el grado de aplicación e importancia que las mismas le dan a los recursos tecnológicos y profesionales, el profesional en ciencias económicas y su influencia en la aplicación de los recursos mencionados, en la toma de decisiones y acompañamiento de los empresarios a través de su conocimiento.

El influjo de las TICs (tecnología de la información y la comunicación) en el desarrollo-vida de las empresas familiares de Catamarca, el grado de utilización y aceptación por las primeras generaciones e inversiones futuras en tecnología, analizando el uso-relación del servicio de internet con la búsqueda de información, servicios bancarios o financieros, formación, publicidad y marketing, su interacción con la administración, comunicación interna, ventas y facturación.

También identificar el nivel de profesionalización de las empresas, lugar que ocupan dentro de las mismas los familiares políticos, el número de generaciones que

pasaron por el directorio, la transición de una generación a otra y la existencia de órganos de gobierno y el uso o no de protocolos durante este proceso.

### **Antecedentes**

Las empresas familiares no presentan una definición única dentro de la literatura, según (Belasteguigoitia Ruiz, 2010) a pesar de no haber un consenso sobre la definición de empresa familiar, la mayoría de los expertos la asocian con el control accionario y la dirección de la organización en manos de los miembros de una familia. El mismo autor la define como: empresa familiar es una “organización controlada y operada por miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma dado que el corazón de la familia está en ellas” (Pag.19 ,2010). Lozano Posso (2000), define a la empresa familiar como: un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales. Otro autor la define como aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes, obligándolos a conservar las raíces y los valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio (Steckerl, 2006). Existen múltiples definiciones de empresas familiares teniendo éstas el factor común de estar manejadas mayoritariamente por miembros de una familia y mantener en ella la dirección de la misma.

La empresa familiar, como organización empresarial, ocupa un lugar importante en la economía mundial; en la República Argentina, según (Favier Dubois-Spagnolo) ,

las empresas familiares representan el 80% del tejido empresarial, el 60% del producto bruto interno (PBI) y el 70% de los puestos de trabajo, lo que demuestra la importancia de éstas dentro de la economía del país, en la provincia de Catamarca no se encontraron datos estadísticos oficiales, el sitio Catamarcactual, publica un informe del (IADER) Instituto Argentino para el Desarrollo de las Economías Regionales donde da a conocer el número de empresas en la región, Catamarca posee el 83% (2599) del total de sus empresas locales

La vida de las empresas familiares en nuestro país es corta si hablamos de una generación a otra, se ha determinado que 7 de cada 10 empresas familiares mueren en la primera generación y que solo 1 de estas 10 empresas llega a la tercera (Maure P. I., 2011) la falta de implementación de los recursos profesionales y tecnológicos es una causa de ello.

En el transcurso del siglo XXI dentro de los recursos tecnológicos hablamos del nacimiento de las TICs definiéndolas como: un conjunto de recursos, procedimientos y técnicas utilizadas para el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE, 2016). La concepción moderna de TICs alude a la amalgama de códigos y dispositivos (digitales) que intervienen en las etapas de codificación, procesamiento, almacenamiento en sus distintas formas: alfanumérica, icónica y audiovisual, facilitando su comunicación, y cuyo perfil en los últimos años es caracterizado por su presencia, accesibilidad e interconexión a las fuentes de información online (Grande, Cañón y Cantón, 2016).

Honeycutt (2000) argumenta, desde hace dos décadas, una relación positiva entre la inversión en infraestructura y desarrollo de habilidades para la utilización de TICs con el incremento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

Con el paso del tiempo, transcurren las etapas más importantes de la empresa familiar, que coincide con la aparición de varios acontecimientos. Como se puede observar en el eje de la propiedad el paquete accionario va cambiando de dueño a medida que va transcurriendo el tiempo.

La profesionalización de la empresa de familia es un paso ineludible en el proceso de crecimiento.

“Al inicio de las empresas familiares el esfuerzo es enorme y el crecimiento es bastante desordenado; el mismo emprendedor y los que trabajan con él son multipropósito, lo importante es sacar la empresa adelante” (Eduardo Press, 2015, P. 42); con el paso del tiempo el esfuerzo sigue siendo mucho y el agotamiento empieza a sentirse, el “multipropósito” ya no es tan eficiente. El aumento de personal, el crecimiento desordenado acompañado de mayores necesidades, de diseñar y planear estrategias llevan indefectiblemente a la búsqueda de la profesionalización.

Profesionalización Según la definición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española un profesional es “una persona que ejerce una profesión.” (2015, P. 1031). Y una profesión es definida como “Empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución.” (2015, P. 1031).

Para el autor de Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión, la “profesionalización implica proceso de transformación gradual que genera un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización, como así también de los miembros que forman parte de ella”.

Press E.,(2015) , describe a la profesionalización respecto de las empresas familiares como la contratación de profesionales extra familiares para que participen en las actividades de gestión, pero también puede referir a la preparación y formación de los miembros de la familia cuando ya no alcanza con la vocación y el entusiasmo, (P.43), en otra parte de su libro afirma que hoy es también profesionalizar la empresa el desarrollar buenas prácticas de gestión, en cuanto a la producción, a la administración y a la gestión de personas, estar protegidos legalmente para afrontar conflictos internos y externo. También incluye parte de la profesionalización la buena práctica en relaciones interpersonales y en la comunicación. (P. 43-44.)

Belasteguigoitia Rius, define a la profesionalización como: “un proceso de trasmisión gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización, para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. Así como para poder obtener una certificación de calidad se requiere del compromiso del director general, también la profesionalización requiere que éste se involucre en forma total en el proceso de transformación (P.123, 2010)

En la página de internet empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión, da una pequeña conclusión sobre la profesionalización en las empresas familiares y dice: “Sin duda que la profesionalización, el plan de vida, carrera y la formación escolarizada de los gerentes/propietarios de las empresas familiares, juega un papel importante para la operación y la sucesión en este tipo de negocios, la profesionalización de estos directivos permite a la empresa dar un paso decisivo para lograr su desarrollo y manejar los conflictos que puedan presentarse entre los miembros de la familia. Además, contribuye a la sucesión, al hacerla de manera planeada se obtienen las siguientes ventajas: Se planea el futuro de la empresa, se evitan conflictos

familiares, se establecen las 21 bases para sucesiones futuras y se construyen las bases para institucionalizar a la empresa” (López, 2005, pág. 1).

“La familia se caracteriza por tener una etapa de intensa actividad, que es el momento de la fundación o inicio de la empresa. La cesión de la batuta es el momento de la sucesión generacional dentro de la empresa, donde la mayoría de las empresas fracasan” (Bazán, 2011, P. 15).

El problema más grave y que generalmente redundando en una crisis, es la irresolución respecto a la sucesión.

Generalmente, en la primera generación, el fundador demora una decisión sobre este tema, por diversos motivos:

- Temor a pensar en su propia muerte o creencia en su eternidad.
- Negación a ceder el control o el poder.
- Miedo a retirarse por la incertidumbre que le genera esa decisión y temor a perder su identidad.
- Incapacidad para elegir su sucesor entre sus hijos.
- Celos y rivalidades que se transmiten de la familia a la empresa. Crisis en empresas familiares (Tartabini A, P.4)

La profesionalización de la empresa familiar con respecto al problema de sucesión puede ser una manera de armonizar a éstas en cuestiones no solo empresariales si no también familiares. "La planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de

la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo" (Casillas et al., 2005, P. 233).

Para ello existen los protocolos o procesos de sucesión. Todo proceso de sucesión tiene origen en un hecho natural; viene dado por la naturaleza finita y el envejecimiento progresivo de las personas; el empresario, llegado a una edad, se quiere asegurar la continuidad de la empresa en la familia y de la familia en la empresa, para ello tendrá que iniciar un conjunto de acciones que lleven hacia la consecución de este objetivo. (Modest Guinjoan, 2000, P. 4 – 5)

Un proceso o protocolo de sucesión, continua el autor, es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por un sucesor o sucesores de la misma familia.

La elaboración de un plan de sucesión no es tarea sencilla y requiere tiempo, por cuanto no existe un plan de sucesión estándar que se ajuste a las necesidades de todas las empresas familiares. Pero sí existen claves que permiten optimizarlos, según las características y potencialidades de cada empresa familiar. Los siguientes 6 pasos son propuestos por Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler (Casillas et al., 2005):

\*Lograr que todos los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión. Comprometerse implica dedicar el tiempo y los recursos financieros necesarios.

\*Ayudar a los miembros de la familia a dejar todas las actitudes competitivas y aprender a trabajar juntos.

\*Poner en ejecución un proceso de planificación que inicie con la declaración de la misión y del plan estratégico. Con este paso se persigue dirigir la empresa familiar con eficiencia y eficacia.

\*Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la firma. Esto se hace con el fin de fortalecer en los miembros de la familia las habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa.

\*Elaborar una estructura adecuada para la comunicación entre los directivos y ejecutivos de la empresa. Las estructuras proporcionarán un foro en el que se puedan debatir las políticas y los asuntos de la familia y la empresa.

\*Poner en marcha estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión.

A lo antes mencionado con respecto al protocolo o planificación de sucesión la empresa puede llevar adelante otros procesos que ayudan a la profesionalización de la empresa familiar, como es la creación de un “consejo de familia” que es un organismo de gestión de los intereses familiares en la empresa integrado por representantes de cada una de las ramas familiares y con funciones reglamentadas en el "protocolo familiar" (Favier Dubois, P.2)

En el libro, El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar (Arbesú Riera P.143, 2017) el autor escribe, “la legitimidad normativa exige que el consejo de familia este regulado formal y previamente, por escrito. Es decir, su legitimidad deriva de esa constitución o regulación previa”.

Su implementación es muy necesaria en familias empresarias que han llegado a la tercera generación porque entre sus tareas están las de atender a la incorporación de las nuevas generaciones al trabajo en la empresa, procurar su capacitación, supervisar el proceso de sucesión en el liderazgo y en la propiedad de la empresa y, fundamentalmente, intervenir de inmediato en los conflictos intrafamiliares evitando su agravamiento. (Favier Dubois, P.3)

Los contadores en las empresas familiares suelen ser en su mayoría profesionales externos a la familia, cuya misión es asesorar a personas y empresas en las áreas financiera, impositiva, contable, laboral, de costos y societaria. Diseña, interpreta e implementa sistemas de información contables, dentro de las organizaciones públicas y privadas, para la toma de decisiones, teniendo estos un papel fundamental en lo que se refiere a asesoramiento profesional, y si está a su alcance informar a los miembros de la empresa familiar de las bondades de las TICs (técnica de información y comunicación), protocolos y procesos de sucesión, y de la creación de un consejo de familia. Esto es parte de la vida de las empresas, un buen profesional en la empresa ayudaría a aumentar las posibilidades de mantenerse competente en el mercado.

### **Objetivo General**

Evaluar la importancia de los recursos profesionales y tecnológicos en la vida de las empresas familiares de la Provincia de Catamarca

### **Objetivos Específicos**

1-Conocer la incidencia y grado de desarrollo de las TICs (Tecnología de la Información y Comunicación) en la empresa familiar

2-Determinar si las empresas familiares de Catamarca hacen uso de las herramientas profesionales (protocolos y organismo de gobierno)

3-Conocer si las empresas Familiares cuenta con normativas en relación a la sucesión de las nuevas generaciones

4-Indagar la importancia del profesional contador en las empresas familiares

## **METODOS**

### **Diseño**

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea, (Hernández Sampieri et al., 2010), el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados.

Se abordó un diseño no experimental, lo que significa que se realiza sin manipulación de variables, se observan los fenómenos tal cual ocurren y en su ambiente natural para luego analizarlos. En este trabajo las narraciones de las situaciones y eventos vividos por los participantes de las entrevistas personales, fueron espontáneas sin manipulación de respuestas y contadas en un ambiente natural para el entrevistado.

Dentro de la estructura del diseño no experimental de investigación al ser tomado en un momento de la vida de las empresas se puede decir que ésta es de tipo transversal, que son aquellas que se recolectan los datos en un tiempo único, en un solo momento.

La investigación planteada tiene un alcance descriptivo, se intenta describir fenómenos, situaciones, contextos o eventos, determinando el conocimiento de los recursos tecnológicos y profesionales con que cuentan las empresas, y que influencia tuvieron estos en la vida de la misma, también la función y relación del profesional de ciencias económicas con los empresarios y su empresa.

### **Participantes**

La población es el conjunto de elementos que comparten una serie de especificaciones. Se procede a delimitar la población a estudiar, en este caso, empresas de la provincia de Catamarca. La muestra es un subgrupo de la población, para esta investigación serían empresas familiares de la mencionada provincia. El muestreo será no probabilístico, suponen un procedimiento de selección informal, seleccionan individuos o casos típicos sin intentar que sean representativos de una población determinada. Son de gran valor pues logran obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de datos (Hernández Sampieri et al, 2010). Intencional, tiene su base en la selección de un subconjunto de elementos que el investigador subjetivamente considera representativos de la población. Los participantes del estudio son propietarios o accionistas de empresas familiares de la provincia de Catamarca.

## **Instrumento**

Para el presente trabajo el relevamiento de la información se realizó a través de entrevistas personales (Anexo 1) en profundidad, a dueños o accionistas de empresas familiares de la provincia de Catamarca, las cuales fueron seleccionadas luego de la recolección de datos sobre empresas familiares en la Cámara de PYME local, Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Unión Comercial, Instituto Argentino de la Empresa Familiar. Para las entrevistas, a los entrevistados se les permitió leer y luego firmar el consentimiento de participación.

Se entrevistaron a tres empresas de distintos rubros, primeramente a un miembro del directorio de una empresa del rubro Ferretería, la siguiente entrevista fue a uno de los propietarios de una empresa Sodería y por último a uno de los dueños de una empresa del rubro Panadería.

También se reflejan resultados de encuestas enviadas de manera online, a través de mails (4cuatro) a diferentes empresas familiares de Catamarca, datos que fueron suministrados por familiares y amigos que conocían a los propietarios de éstas.

## **Análisis de datos**

En cuanto al análisis de datos, se utilizó un enfoque cualitativo para esta investigación, el análisis de los datos se hizo sin una recolección numérica, en forma narrativa para las entrevistas personales, y de manera múltiple opción para las encuestas vía online.

Se comparó cómo fue la intervención de las TICs en las empresas entrevistadas, el grado de aceptación de las mismas por parte de las generaciones más antiguas, cuanto

podían ayudar las TICs en el ordenamiento de acuerdo al rubro de cada empresa y también el uso dado a internet.

Se analizó el grado organizativo de cada empresa, como pensaban actuar o como actuaron en caso de sucesiones, el reconocimiento de protocolos organizativos y de organigramas dentro de las empresas.

Se indagó a cada empresa a efectos de conocer si cuentan con profesionales de ciencias económicas trabajando en la misma, que importancia tienen éstos para cada rubro de las empresas entrevistadas, si en esas empresas los profesionales externos tienen participaciones en las decisiones importantes, y el grado de satisfacción que tiene la empresa respecto al trabajo que realizan.

## **RESULTADOS**

Los resultados que arrojaron las entrevistas tanto personales como las realizadas vía online se observó que en las empresas familiares de la provincia de Catamarca existe, por parte de los propietario o accionistas, el compromiso de continuar con la mismas.

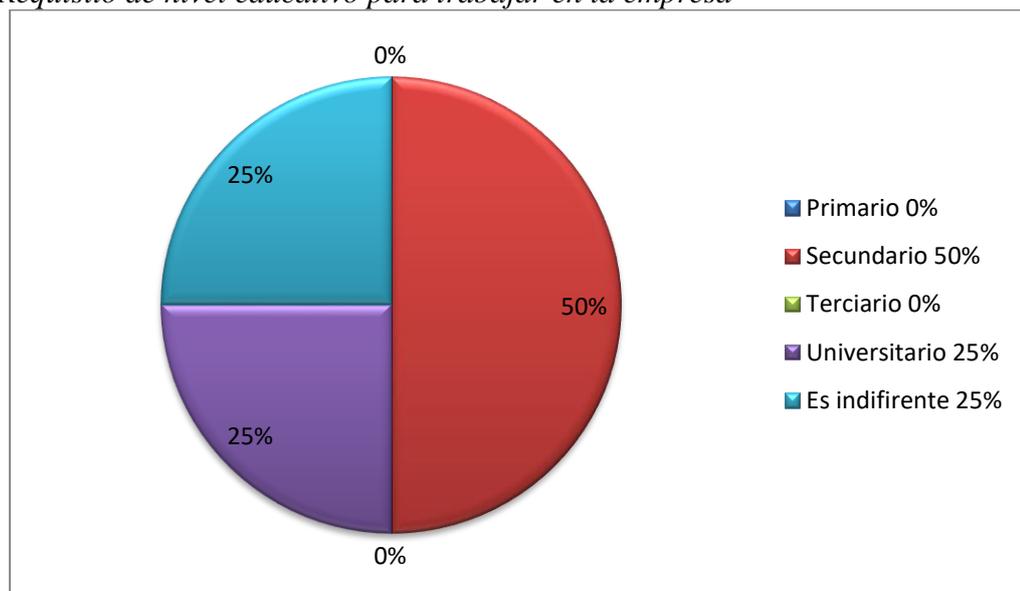
No existe la obligación entre los miembros de la familia de trabajar ni ser parte de la empresa familiar y en la mayoría de las empresas en las que se hicieron las entrevistas tanto personales como vía online no se permite trabajar a familiares políticos.

Coincidiendo los entrevistados que el requisito principal de un integrante de la familia para ingresar a la empresa familiar es el deseo de trabajar y ser parte de la misma, no teniendo un valor determinante el nivel de educación con el que cuente la persona.

En las encuestas que se hicieron de manera online las variables en cuanto al nivel educativo como requisito para ingresar a trabajar en las empresas familiares se muestran en la figura 1.

Figura 1

*Requisito de nivel educativo para trabajar en la empresa*



Fuente: *Elaboración propia*

La cantidad de familiares que trabajan en las empresas entrevistadas personalmente es diferente en cada una de ellas, dependiendo del tiempo de vida de ellas pero también al grado de compromiso que los familiares tienen con la empresa.

(Tabla 1)

Tabla 1

*Número de miembros, generaciones y profesionales externos en las empresas*

| Entrevista             | Familiares trabajando en la empresa | Generaciones que trabajan en la empresa | Los familiares políticos pueden trabajar en la empresa? | Profesionales externos a la familia que trabajan en la empresa |
|------------------------|-------------------------------------|---|---|--|
| Empresa 1 (Ferretería) | 9                                   | 4ta generación                          | NO  | Contador   |
| Empresa 2 (Sodería)    | 4                                   | 3ra generación                          | NO  | Contador<br>Abogado<br>Ingeniero                               |
| Empresa 3 (Panadería)  | 3                                   | 2da generación                          | NO  | Abogado<br>Lic. RRHH   |

Fuente: *Elaboración propia*

Con respecto a las TICs (Tecnologías de la información y comunicación) produjeron cambios tanto en la visión de los propietarios como así también en la transformación de la empresa, de los resultados de las entrevistas personales a propietarios o accionistas de empresas familiares encontramos que las TICs no fueron aceptadas desde un inicio, a los primeros propietarios les costaba entender que la tecnología podía ayudarlos, la veían más como un control hacia ellos, con el paso del tiempo y con la llegada de las nuevas generaciones a la empresa, comprendieron los beneficios de la misma, aun así solo la empresa Sodería es la única que invierte en tecnología en todo su proceso de producción.

Cuando se les pregunto en que creen que les ayudarían las TICs, el entrevistado propietario de la ferretería respondió “si encontráramos el software que necesitamos para él rubro nos ayudaría mucho en el control de stock y ventas”, el director de la empresa sodería respondió “agilizaría los tiempos de producción”, y por último el entrevistado accionista de la panadería nos comentó “sería una solución para la

organización dentro de la producción y aumentaría nuestras ventas”. Otras de las preguntas fue en relación al uso del Marketing dentro de la empresa, el empresario panadero dijo que es una cuenta pendiente en su empresa, que no destina los fondos suficientes para estar mejor posicionado, los otros dos entrevistados coincidieron que están utilizando el Marketing de manera correcta en sus empresas.

En la Tabla 2 se observa la variante de la tecnología en sus diferentes maneras de utilización con las empresas (7 en total) que tienen o les interesaría formar un directorio.

Tabla 2

*Relación de la tecnología y el directorio de las empresas*

|            |                      | Tecnología          |                   |                      |                     |                        |                       | Totales              |
|------------|----------------------|---------------------|-------------------|----------------------|---------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|
|            |                      | Sistema de gestión  | Venta Electrónica | Marketing            | En sistema y ventas | En sistema y marketing | En ventas y marketing |                      |
| Directorio | Cuentan con uno      | 14,3%<br>(1)        | (-)               | (-)                  | 14,3%<br>(1)        | (-)                    | 14,3%<br>(1)          | 42,9%<br>(3empresas) |
|            | Tienen pensado crear | (-)                 | (-)               | 14,3%<br>(1)         | (-)                 | (-)                    | (-)                   | 14,3%<br>(1empresa)  |
|            | No creen necesario   | (-)                 | (-)               | (-)                  | (-)                 | 14,3%<br>(1)           | 28,6%<br>(2)          | 42,9%<br>(3empresas) |
| Totales    |                      | 14,3%<br>(1empresa) | (-)               | 14,3%<br>(1 empresa) | 14,3%<br>(1empresa) | 14,3%<br>(1 empresa)   | 42,9%<br>(3empresas)  | 100%<br>(7empresas)  |

Fuente: *Elaboración Propia*

Las empresas que cuentan con directorio (3 en total), el 33% creen que la tecnología los ayudaría en sistema de gestión, 33% en sistema de gestión y ventas y el 33% restante en ventas y Marketing.

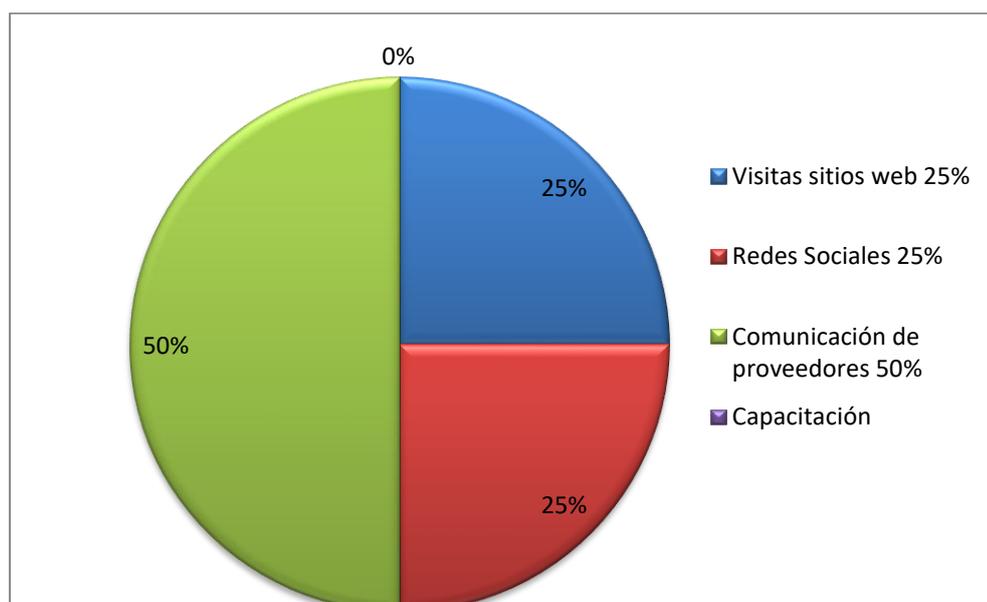
De las empresas que no creen necesario tener un directorio y no tienen pensado crear uno (3 en total) el 33% piensa que la tecnología los ayudaría en sistema de gestión y Marketing y el 66% en Ventas y marketing

El 71% de las empresas ven al marketing como el principal apoyo tecnológico

En la figura 2 se observa el resultado a una pregunta realizada en las encuestas online con respecto a la utilización que le daban las empresas familiares a internet; de acuerdo a las opciones de respuesta que tenía la pregunta se elaboró la figura.

Figura 2

*Uso que le dan a Internet las empresas Familiares de la provincia de Catamarca*



Fuente: *Elaboración propia*

Con respecto a las herramientas profesionales (Protocolos y Órganos de gobierno) ninguna de las empresas entrevistadas tanto online como personalmente cuentan con un protocolo de sucesión, y solo uno de los entrevistados, el propietario panadero, tiene pensado hacer uno en el futuro.

En relación a un organigrama la empresa que se dedica al rubro ferretería posee uno precario, con el que intentan tener mayor organización, las demás empresas entrevistadas carecen y no creen que sea necesario elaborar uno.

En los resultados también se pudo observar que las empresas que cuentan con directorio, éstos, están formados solo por familiares, no está permitido el ingreso de personas que no sean parte de la familia, las decisiones son tomadas en conjunto por los miembros de la familia en la mayoría de las empresas entrevistadas, en caso de no ponerse de acuerdo en alguna decisión, la misma es tomada por los propietarios o accionistas más antiguos en la empresa. Solo el entrevistado de la empresa dedicada al rubro Ferretería respondió que quien toma las decisiones es quien está más en “relación con el trabajo diario de la empresa”.

Analizando la información recolectada, en la tabla 3 se observan a las empresas con y sin directorio y su relación con la capacitación que las mismas realizan a los empleados.

Tabla 3

*Directorio y capacitación de las empresas*

|            |                | Capacitaciones         |                          |              | Totales              |
|------------|----------------|------------------------|--------------------------|--------------|----------------------|
|            |                | Están en la estructura | Por cuenta del Proveedor | No hacen     |                      |
| Directorio | Cuenta con uno | 14,3%<br>(1)           | 14,3%<br>(1)             | 14,3%<br>(1) | 42,9%<br>(3empresas) |

|  |                      |                      |                       |                      |                      |
|--|----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|
|  | Tienen pensado crear | (-)                  | (-)                   | 14,3%<br>(1)         | 14,3%<br>(1 empresa) |
|  | No creen necesario   | (-)                  | 14,3%<br>(1)          | 28,6%<br>(2)         | 42,9%<br>(3empresas) |
|  | Totales              | 14.3%<br>(1 empresa) | 28.6%<br>(2 empresas) | 57.1%<br>(4empresas) | 100%<br>(7empresas)  |

Fuente: *Elaboración Propia*

Las empresas que hacen capacitación por cuenta del proveedor (2 en total) el 50% cuenta con directorio y el 50% no creen necesario contar con uno.

Las empresas que no hacen capacitaciones (4 en total) el 50% no creen necesario tener un Directorio, mientras que el 25% tienen pensado crear uno, el 25% restante cuentan con uno.

Solo 1 empresa tiene como parte de su estructura realizar capacitaciones, y la misma, presenta directorio.

Las empresas que cuentan con directorio (3 en total) el 33% tiene las capacitaciones dentro de su estructura, el 33% las capacitaciones van por cuenta del proveedor y el 33% restante no realizan capacitaciones.

Las capacitaciones son escasas, los propietarios de las empresas que se dedican al rubro de ferretería y panadería consideran que más conocimiento se obtiene en el día a día de la empresa que con capacitaciones específicas, las capacitaciones que existen surgen por la “obligación” de los proveedores en realizarlas, no hay voluntad propia de los directivos de las empresas de capacitar regularmente al personal.

En la tabla 4 encontramos un entrecruzamiento de datos de las entrevistas personales (3 en total) junto a las encuestas recibidas vía online (4 en total) con respecto a las tecnologías y el uso de las mismas.

Tabla 4

*Datos sobre la relación de la tecnología y las capacitaciones en las empresas*

|                |                          | Tecnología          |                   |                     |                     |                        |                       | Totales              |
|----------------|--------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|
|                |                          | Sistema de gestión  | Venta Electrónica | Marketing           | En sistema y ventas | En sistema y marketing | En ventas y marketing |                      |
| Capacitaciones | Están en la estructura   | (-)                 | (-)               | (-)                 | 14,3<br>(1)         | (-)                    | (-)                   | 14,3%<br>(1empresa)  |
|                | Por cuenta del proveedor | (-)                 | (-)               | (-)                 | (-)                 | (-)                    | 28,6%<br>(2)          | 28,6%<br>(2empresas) |
|                | No hacen                 | 14,3%<br>(1)        | (-)               | 14,3%<br>(1)        | (-)                 | 14,3%<br>(1)           | 14,3%<br>(1)          | 57,2%<br>(4empresas) |
| Totales        |                          | 14,3%<br>(1empresa) | (-)               | 14,3%<br>(1empresa) | 14,3%<br>(1empresa) | 14,3%<br>(1empresa)    | 42,9%<br>(3empresas)  | 100%<br>(7empresas)  |

Fuente: *Elaboración propia*

Las empresas en donde las capacitaciones se realizan por cuenta del proveedor (2 en total) el 100% de estas capacitaciones se destina a tecnologías de venta y Marketing

Las empresas que no hacen capacitaciones (4 en total) entienden que la tecnología sería de importancia en Sistema y gestión (25%), Marketing (25%), Sistema y Marketing (25%) y en Ventas y Marketing (25%)

Las empresas en donde las capacitaciones están en su estructuras (1 en total) las mismas son utilizadas en los sistemas de gestión y ventas

En cuanto a los profesionales en ciencias económicas, las empresas entrevistadas y encuestadas coinciden en que son importantes, son motivo de consultas permanentes pero no influyen en las tomas de decisiones, que estos deberían informar más las normativas nuevas y no esperar que el empresario consulte para recién hacerlas conocer.

### **Discusión**

El Objetivo de este trabajo, es evaluar la importancia de los recursos profesionales y tecnológicos en la vida de las empresas familiares de la provincia de Catamarca.

A partir de los recursos profesionales existe una gran posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de las empresas familiares, la profesionalización es uno de estos recursos, entendiendo a ésta como “la preparación y formación de los miembros de la familia cuando ya no alcanza con la vocación y el entusiasmo” Press E.,(2015), a partir de analizar las entrevistas a empresas familiares, se observa que las mismas mantienen la vocación y el entusiasmo como principal factor de continuidad dentro de la empresa, no siendo relevante en ellos la preparación profesional de un miembro de la familia pensando en la continuidad de ésta.

Cuando hablamos de continuidad en una empresa familiar el principal motivo que refieren es el deseo, que dio inicio a la misma por parte de la generación fundadora.

Dentro de la profesionalización de una empresa encontramos a la sucesión como parte de la misma "La planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente" (Casillas et al., 2005, P. 233). En este punto las empresas analizadas no cuentan con un protocolo o documentos que colaboren en el traspaso de la dirección, el mismo generalmente se realiza por elección unipersonal de su antecesor, quien en algunos casos toma la decisión de acuerdo a las necesidades de la empresa, en otros casos por la relación parenteral. Esto es lo que lleva muchas veces a la mala elección del "sucesor" lo que disminuye el tiempo de vida de la empresa. La capacitación de los dueños y empleados de las empresas es también una forma más de profesionalizarse, solamente el 14,3% del total de empresas (7 siete) entrevistadas y que realizaron la encuesta vía online tienen dentro de su estructura la capacitación continua (tabla 4); en el 28,6% de las empresas las capacitaciones corren por cuenta del proveedor y el total de estas capacitaciones están relacionadas en la Venta electrónica y el Marketing. El resto de las empresas (57,2%) no capacitan a sus empleados.

La relación familiar llevada a una empresa en ocasiones suele traer conflictos entre los miembros de la familia, un consejo de familia es una buena alternativa de solución frente a estas circunstancias, "Su implementación es muy necesaria en familias empresarias que han llegado a la tercera generación porque entre sus tareas están las de

atender a la incorporación de las nuevas generaciones al trabajo en la empresa, procurar su capacitación, supervisar el proceso de sucesión en el liderazgo y en la propiedad de la empresa y, fundamentalmente, intervenir de inmediato en los conflictos intrafamiliares evitando su agravamiento.” (Favier Dubois, P.3), es una deuda pendiente dentro de las empresas analizadas el consejo de familia, la decisión de que familiares políticos no sean parte de regalías ni del trabajo en la empresa, conlleva a problemas intrafamiliares, que podrían ser resueltos dentro de los consejos de familia de una manera más ordenada.

Cuando hablamos de Directorio las empresas familiares de este trabajo final (7 en total) el 42,8% de éstas empresas cuentan con uno, y dentro de este 42,8% (3), 1 empresa tiene capacitaciones dentro de su estructura, 1 empresa la capacitación va por cuenta de los proveedores y 1 empresa no tiene capacitación (Tabla 3). Las empresas que no tienen directorio (42,8%) la tecnología es una cuenta pendiente, el 66% de las empresas sin directorio cree que la tecnología los ayudarían en Venta Electrónica y Marketing y el 33% restante en Sistema de Gestión y Marketing (Tabla 2).

Al referirnos a los recursos tecnológicos, las empresas no tienen como proyecto inmediato la inversión y desarrollo de los mismos, según argumenta Honeycutt (2000) “desde hace dos décadas hay una relación positiva entre la inversión en infraestructura y desarrollo de habilidades para la utilización de TICs con el incremento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas”. La falta de un servicio de internet acorde a las necesidades de las empresas en la provincia, sumado a un lento proceso de aceptación por parte de las generaciones más antiguas, las TICs siguen siendo un recurso que no termina de ser explotado en su totalidad, podemos destacar que estos recursos son utilizados de manera correcta en marketing (71% de las empresas), en producción y venta (57,1% de las empresas) y en gestión comercial

(42,8% de las empresas) (Tabla 2), ninguna de las empresas analizadas tiene un total aprovechamiento de los mismos. En él debe de las empresas analizadas encontramos a la inversión en tecnología, fuente de actualización, de crecimiento y sobre todo de competitividad en las empresas familiares.

El asesoramiento de un profesional de ciencias económicas es fundamental, así lo expresan los empresarios, advirtiendo que en la actualidad este desempeño se limita a informes concretos, haciéndose notoria la falta de interpretación de las necesidades de los empresarios, el acompañamiento, la información y el consejo profesional oportuno para la toma de decisiones.

Esta tarea, comúnmente llamada “de llevar los números” es solo una parte del amplio campo donde el profesional puede tener injerencia en la vida de la empresa, el asesoramiento, la interpretación y la visión anticipada respecto de las nuevas tecnologías, capacitaciones, armados de estructuras de gobierno, sucesiones, son alguna de ellas

Las empresas familiares en la provincia de Catamarca, presentan característica similares a las de otras provincias, acentuándose el gobierno autoritario de las primeras generaciones, las tomas de decisiones unipersonales, la falta de un ordenamiento para la continuidad del mando de la empresa, los inconvenientes para “soltar” el poder por las primeras generaciones, no contar con capacitaciones establecidas, la falta de inversión en TICs, las relaciones familiares sin resolver en forma armoniosa, son cuestiones que llevan a las empresas familiar a un crecimiento más lento, a una curva de producción poco sostenida, a una vida empresarial más corta, cuestiones que pueden ser resueltas buscando la ayuda adecuada y entendiendo que la inversión en profesionalización y tecnología es “crecimiento”.

Entre las limitaciones presentadas para la realización de este trabajo final de grado se encuentra la dificultad para realizar un mayor número de entrevistas personales, las cuales hubieran sido útiles para realizar una comparación más amplia, mejora de los resultados, y mayor conocimiento de la vida de empresas familiares en diferentes rubros.

Las entrevistas se direccionaron conforme al objetivo planteado en este trabajo final de grado, el desempeño del profesional de ciencias económicas de la provincia de Catamarca dentro de las empresas familiares es un tema interesante del cual no se encuentra bibliografía ni trabajos que hablen sobre el mismo. La falta de información oficial sobre empresas familiares en la provincia, referida al número aproximado de empresas, rubros activos, generaciones que trabajan en la misma y tiempo estimado de vida de este tipo de empresas es un importante motivo de investigación para trabajos futuros.

## Referencias

- Arbesú Riera C. (2017). El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar. Ed. EUNSA
- Belasteguigoitia Rius, I. (2004). Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGraw-Hill.
- Bazán, R. (2011). Manual de Cátedra: Empresas Familiares. Córdoba.
- .Casillas J., Díaz Fernández M., Vásquez S. (2005). La gestión de la empresa Familiar: conceptos, casos y soluciones. Ed.Thomso
- Catamarcactual
- Recuperado de
- <https://www.catamarcactual.com.ar/economia/2011/10/31/catamarca-tiene-solo-3100-empresas-18507.html>
- Favier Dubois, E. Blanqueo fiscal y formalización en las empresas familiares.
- Pg.2. Visto en
- <https://www.checkpoint.laleyonline.com.ar/maf/app/authentication/formLogin>
- Favier Dubois, Eduardo - Spagnolo, Lucía, "Sociedades por acciones Simplificadas y la empresa familiar. Dos astros alineados" Título: Empresa Familiar: necesidad de su regulación Autores: Medina de Rivera, Graciela – Marsala, Gladys. Publicado en: RDF: 88, 11/03/2019, 189. Cita Online: AR/DOC/1112/2019, Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires, p. 34

- Grande M, Cañón R, Cantón I. (2016). Tecnologías de la información y la Comunicación: Evolución del concepto y características. IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation, (6), 218-230. Retrieved from <https://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/1703>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P. (2010). Metodología de la investigación (5.a ed.). México D. F., MX: McGraw-Hill.
- López, V. F. (21 de 08 de 2005). Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión. Obtenido de Empresa familiar: profesionalización y plan de Sucesión: <http://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-Plan-de-sucesion/>
- Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. Estudios Gerenciales. Universidad ICESI
- Modest Guinjoan, Llauradó J. (2000). El empresario familiar y su plan de decisión. Ed. Díaz de Santos
- Press, E. (2015). Emociones en empresa de familia: Gestión de las empresas Familiares y la Profesionalización. Ed. Ediciones Garnica
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que Relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación del

Mercado. Pensamiento y Gestión

-Tartabini A. Crisis en empresas familiares. Visto en:

<https://www.checkpoint.laleyonline.com.ar/maf/app/authentication/formLogin>

- Ver la obra colectiva del Instituto Argentino de la Empresa Familiar, dirigida

por el autor "El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y

ejecución", Editorial Ad Hoc, Buenos Aires, 2011.

## Anexos

### Anexo 1

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?
5. ¿Cambio alguna vez la razón social con el paso del tiempo?
6. ¿Existen sucursales? ¿Cuántas y dónde?
7. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?
8. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa? (tanto familiares como no familiares)
9. ¿Cuántos son los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
10. ¿Cuántos miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa?
11. ¿Cuántos son los empleados que trabajan en la empresa familiar?
12. ¿Cuántos grupos externos tienen relación con la empresa?
13. ¿los profesionales externo q profesión tienen?
14. ¿Están los miembros de la familia obligados a trabajar en la empresa familiar o pueden seguir otros rubros?
15. ¿Cómo se decide y que se debe tener en cuenta para saber cuáles de los miembros de la familia y en qué condiciones pueden trabajar en la empresa?
16. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros parientes?
17. ¿Los parientes políticos pueden formar parte del directorio?
18. ¿Pueden formar parte del directorio un familiar y conyugue al mismo tiempo?
19. ¿Cuáles son los requisitos en materia de educación que se deben exigir para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa? ¿y a un no familiar?

20. ¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
21. ¿Dispone la empresa de procedimientos para desarrollar las capacidades de los miembros de la familia que trabajan en ella? ¿Cuáles?
22. ¿Cuáles familiares han trabajado en la empresa y en que cargos?
23. ¿Cuentan con un directorio?
24. ¿Cómo está compuesto el directorio? ¿Solo miembros de la familia?
25. ¿Empleados? ¿Asesores externos? ¿Otros?
26. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?
27. ¿Existieron sucesiones anteriores?
28. ¿Cómo se seleccionó al sucesor?
29. ¿Sucesiones anteriores cómo y cuándo se realizaron?
30. ¿Cuentan actualmente con algún protocolo?
31. 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?
32. 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 las reglas de actuación entre la empresa familiar, su propiedad, y con terceros? ¿Cuál?
33. ¿Cuentan con algún organigrama?
34. En caso que digan que sí.
  - a. ¿Cuándo y quien lo confecciono?

b. ¿Se respeta el organigrama?

35. En caso que diga que no.

a. ¿Piensan realizar uno?

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

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

38. ¿Cómo se manejan los desacuerdos familiares?

39. ¿Qué se hace por los miembros de la familia que no trabajan en la empresa?

40. ¿Qué se hace cuando hay un divorcio en la familia?

41. ¿Los parientes políticos pueden formar parte del directorio?

42. ¿Pueden formar parte del directorio un familiar y conyugue al mismo tiempo?

43. ¿Tienen alguna medida en los casos de fallecimiento de familiar que forma parte de la empresa y tiene hijos menores de edad, con respecto a ayudas económicas?

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

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

46. ¿Qué conflictos relacionados con la propiedad ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?

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

48. ¿Qué conflictos relacionados con el control ha vivido o anticipa como posible en la empresa?

49. ¿Qué miembro de la empresa conoce mejor la empresa en este momento?

50. ¿Existen conflictos por el tema de los sueldos entre los miembros de la familia?

51. ¿Cómo determinan el sueldo de cada miembro de la familia?

52. ¿Se remunera a cada miembro según su trabajo o se tiene en cuenta el hecho de que pertenece a la familia?
53. ¿Existe favoritismo entre los miembros de la familia?
54. ¿La tecnología produjo un cambio en la empresa?
55. ¿Todos aceptaron la tecnología de primera instancia?
56. ¿Invierte la empresa en tecnología? Invertiría?
57. ¿Según su criterio cree que debe mejorar el nivel del uso tecnológico en la empresa?
58. ¿Utiliza la tecnología en lo que tiene que ver inventario y stock de mercadería?
59. ¿Es utilizado las bondades del marketing a la hora de publicidad?
60. ¿Se comunican tecnológicamente los miembros de directorio o dueños de la empresa?
61. ¿Cree que la tecnología ayudaría a expandir el campo de venta?
62. ¿Utiliza la tecnología en el ingreso u egreso del personal?
63. ¿Los profesionales que trabajan en la empresa le dieron a conocer de ventajas y desventajas de la tecnología en función de la empresa?
64. ¿El contador tiene una relación fluida con los dueños o socios de la empresa?
65. ¿El contador influye o es materia de consulta en las decisiones importantes de la empresa?
66. ¿Hay alguna necesidad que falte cubrir por la actividad del contador en la empresa?
67. ¿Qué importancia tiene para usted la tarea del contador en la empresa?