

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

La falta de profesionalización y su impacto en las empresas familiares

The lack of professionalization and its impact on family businesses

Autor: Karina Gricelda de los Dolores Olmos

Legajo: VCPB04189

DNI: 23428620

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Ciudad de Tinogasta, Provincia de Catamarca

Argentina, Julio 2020

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Métodos	17
<i>Diseño</i>	17
<i>Participantes</i>	18
<i>Instrumentos</i>	19
<i>Análisis de datos</i>	19
Resultados	20
<i>Impacto de las empresas familiares en la economía del departamento Tinogasta</i>	20
<i>Herramientas de profesionalización implementadas o en vías de implementación</i>	21
<i>Dificultades a raíz de no profesionalizar las empresas y probabilidad de muerte</i>	22
<i>Colaboración de un contador público en los procesos de profesionalización</i>	23
Discusión	24
Referencias	29
Anexo I	30
Anexo II	31

Agradecimiento

Gracias a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar a este importante momento de mi formación profesional.

Resumen

La investigación se caracterizó en determinar si la ausencia de profesionalizar las empresas familiares del rubro hotelero, imposibilitó los diferentes procesos de crecimiento, causando incluso el cierre de las mismas. Se analizó una muestra de tres casos en el rubro hotelero de la ciudad de Tinogasta. La investigación fue de carácter explicativo y a través de entrevistas con los propietarios de las empresas, se buscó comprender cuál ha sido el principal motivo que imposibilitó el proceso de crecimiento de las compañías familiares. Los resultados indicaron que la falta de herramientas tales como, protocolo, plan de sucesión, órganos de gobierno, son necesarias de implementar en un futuro no muy lejano. La necesidad de una correcta profesionalización, se produjo mayormente en la etapa de la segunda generación. En este contexto, el siguiente trabajo está dirigido a investigar si profesionalizar una empresa familiar, es clave para afrontar sus diferentes procesos de crecimiento. El lograr metodologías de trabajo en lo operativo y gerencial, en lo familiar y patrimonial, es una de las plataformas para profesionalizar la empresa.

Palabras claves: Empresa, familia, herramienta.

Abstract

The investigation was characterized in determining whether the lack of professionalizing family company in the hotel sector prevents the different growth processes, even causing their closure. Three were three cases analyzed in the hotel sector of the city of Tinogasta. The investigation had an explanatory nature and through interviews with the owners of the companies, in order to understand what has been the main reason that made impossible the growth processes of them. The results indicated that the lack of tools such as, protocol, succession plan, governing bodies, are necessary to implement in the not too distant future. The need for a correct professionalization occurred mainly in the second generation owners. In this context, the following work is focused on investigating if professionalizing a family company is the real key to facing its different growth processes. Achieving working methodologies in the operational and managerial, in the family and heritage, is one of the platforms to professionalize the company.

Key words: Company, family, tool.

Introducción

Las empresas familiares surgen gracias al esfuerzo de uno o varios emprendedores de un mismo núcleo familiar que siguen un propósito, una meta, un sueño. Se encuentran empresas familiares en rubros diversos, tales como la actividad agropecuaria, el comercio, la industria y los servicios. Cuando una familia determina reunir a sus miembros con el fin de la obtención de metas a través de actividades o trabajos en común, se puede afirmar que se ha iniciado una empresa familiar. Las empresas familiares son más comunes que sean jóvenes que antiguas, así como en las empresas medianas y pequeñas y varía según los diversos sectores de la actividad económica (Bermeo y Mera, 2017).

En una empresa familiar se da prioridad a la familia, contratando a los mejores trabajadores familiares o que los familiares ocupen los roles que realmente merecen ocupar dentro de la empresa, esas soluciones preventivas parten de una preparación y por eso la prioridad es que la familia siempre este dentro de la empresa. Ante la aparición de problemas es importante saber que existen soluciones, tales como modernizar la empresa incorporándose a un mundo globalizado y capacitando a los integrantes con la firme idea de conseguir el éxito.

Belausteguigoitia Rios (2012) define que una empresa familiar es una organización examinada y llevada a cabo por miembros que forman parte de una familia. Desde una óptica diferente se la puede representar más espiritual, se refiere a empresas con alma, porque el corazón de las familias se encuentra en ellas. A pesar que no es posible llegar a un consenso en cuanto a su definición, se puede agregar que son de una gran complejidad y que para muchos el término empresa familiar, les resulta peyorativo, oponiéndose a que su empresa lo sea.

El gran reto a establecer en las empresas familiares ha sido incorporar la concientización en los integrantes de la empresa, de los beneficios que tiene la incorporación de la profesionalización, especialmente la utilización del protocolo familiar y los órganos de gobierno como herramientas para mejorar la gestión y una sucesión planificada. Muchos conocimientos y profesiones se combinan para poder proporcionar a las familias empresarias instrumentos que les permitan conocer las fortalezas de su organización y trabajar en función de prever, planificar y consensuar políticas para la gestión y supervivencia (Mendé Fernandez, 2012).

Emprendedor es quien toma y sostiene una idea que luego se transforma en realidad. Quien emprende es un ser valiente, cauteloso y ágil, si no lo fuera puede ser un fracaso llevando al resto del equipo a la frustración. El emprendedor asume riesgos, los cuales serán excesivos si el que emprende no es prevenido. Como emprendedor el fundador tuvo el talento de reconocer una oportunidad de negocios y llevarla a cabo con éxito. Los grandes líderes son personas triunfadoras que han sacado adelante a su familia, creando un patrimonio y fuentes laborales para los integrantes de la misma (Belausteguigoitia Rius, 2012).

Las empresas privadas en la actualidad constituyen los sectores que más precisan las tareas realizadas por un contador público nacional. Socialmente el contador en la actualidad representa una figura de una mentalidad tendiente a ser racional, más que intuitivo, un liquidador de impuestos, analista financiero o en todo caso un elaborador de estados contables. Pero en realidad el contador puede desempeñarse como hombre de negocios con una mentalidad emprendedora con diferentes cualidades tales como, liderazgo, creatividad, pasión, confianza, determinación, mentalidad abierta, negociación y actitud positiva (Monaco, 2017).

Para hacer crecer la empresa familiar, es necesario profesionalizar la compañía, identificando lo que se necesita resolver y luego cuando se encuentra la manera de hacerlo, deberán buscar los caminos que funcionarán para tal fin. Una de las maneras es capacitando al personal o contratando personas idóneas para ocupar los roles necesarios. Los integrantes familiares deberían formarse, educándose en diferentes especialidades, para asumir el rol que necesita la empresa. Esto llevará al crecimiento de la organización y a alcanzar los objetivos propuestos, en un contexto actual de competitividad que se genera a partir de la globalización y de las condiciones variables de mercado.

Un gran desafío de la profesionalización de las organizaciones familiares es el management estratégico (planificar, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar), logrando de esta manera las condiciones necesarias para manejar la superposición de los sistemas empresariales y familiares; enfocándose en la selección del personal, el desarrollo del rendimiento y los haberes a percibir. Igualmente sirve para comprender varios factores emocionales que no permiten hacer una evaluación adecuada acerca del funcionamiento de la empresa (Leach, 1999).

La desaparición de estas compañías generalmente sucede en la segunda generación, entonces es primordial sobrevivir en las futuras generaciones. Para ello el cambio de mentalidad en cada uno de los miembros de la organización es primordial, esto implica tener la capacidad para gestionar los recursos de la empresa de manera eficiente para poder llegar a cumplir sus objetivos. Es importante posicionar personas o colaboradores externos en puestos claves dentro de la empresa, aportando conocimientos y opiniones objetivas acerca de la misma.

La falta de profesionalización las lleva a una muerte prematura, no pudiendo alcanzar el grado deseado de consolidación, enfrentándose a diferentes cambios en el mundo de los negocios. Es necesario sugerir, cada tanto y en diversas ocasiones algún comportamiento sencillo y diferente a los miembros de la familia, indicándoles conductas que les permitirá vivir y generar consecuencias distintas y positivas. La profesionalización es la incorporación de profesionales extra familiares para que intervengan en las actividades de la compañía (Press, 2011).

En el contexto actual existe una creciente competitividad en las empresas, generadas por la globalización y las variantes de los mercados. Esto hace que la organización se vea afectada y obligada a sufrir grandes cambios que pueden afectar al conjunto de la empresa. Para esto es necesario que sus integrantes, además de conocer el giro habitual de su negocio se especialicen en las áreas que consideren pertinentes, para estar preparados y responder ante las adversidades que se presenten de manera eficiente y actualizada.

Las empresas familiares se constituyen en asociaciones muy importantes en nuestro país. El estudio de estas organizaciones a nivel mundial, comienza en Estados Unidos en 1975, cuando se publicó una guía para el dueño del negocio y su familia, aunque recién en el año 1990 comienza a gestarse el tema de manera académica. En Europa, especialmente en Italia y España, se lleva a cabo el mayor número de investigaciones y publicaciones referidas a los tipos de empresas familiares (Bermeo y Mera, 2017).

Como características de las empresas familiares encontramos que, además de ser propietarios de la compañía, ejercen influencias en la misma, poseen el control y llevan a cabo la gestión. El patrimonio y gobierno de las organizaciones esta ejercido por los miembros de una o varias familias, siendo su objetivo estratégico, la continuidad de la

empresa en la proxima generacion familiar. Las empresas familiares se diferencian de las empresas institucionales ya que tienen que evaluar los cambios que dictamina su fundador, la familia y la organización en su conjunto (Ronquillo, 2006).

Existe una secuencia en el cambio organizacional en estas compañías, considerando empresa de primera generación, al lapso que comprende la gestión del fundador solo o de éste con sus hijos. El paso a la segunda generación, se da estrictamente cuando fallece el fundador o queda totalmente invalidado. Luego aparece la tercera generación o empresa de primos, que se da cuando el tío menor demuestra incapacidad definitiva. El tránsito de la tercera a la cuarta generación es más dilatado, compuesta por primos segundos y un elevado número de familiares (Ginebra, 1997).

Un gran problema que presentan estas organizaciones es querer construir a la empresa estructuralmente como está formada la familia, sin tener en cuenta las competencias individuales que tienen para dirigir la empresa, confundir los recursos económicos que existen en la familia con los que ingresan o egresan de la empresa, no establecer los límites de propiedad de los bienes personales con los que son de la empresa, como así también no profesionalizar la gestión.

Belausteguigoitia Rios (2012) indica que es común observar la gran debilidad de la empresa familiar y se basa en dos aspectos fundamentales que son, su errado modelo de gestión de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. Se encuentran diferentes artículos, donde se explicitan aspectos refiriéndose a las fortalezas y debilidades del complejo sistema de empresas familiares, por ejemplo:

Tabla 1: *Fortalezas y debilidades de empresas familiares.*

Fortalezas
Una mirada a largo plazo Mayor cantidad de objetivos en común entre los accionistas Mayor de celeridad en las decisiones Cultura empresarial más sólida Mas dedicación y sacrificio personal, menor cambio de ejecutivos Mas permanencia en el tiempo de la empresa, junto a sus estrategias y políticas Menores costos de oficina Más preocupación en calidad e imagen Mayor compromiso social
Debilidades
Funciones empresariales y familiares superpuestas Escasa planificación Favoritismo

Muchos recelos, control y reserva Renuencia al cambio y a la profesionalización No existe mentalidad enfocada en resultados Largo tiempo de liderazgo Reiterada coadmisión Difícil incorporación de personas talentosas Inmovilización estratégica Tasa de reinversión inapropiada

Fuente: *Martínez Echezárraga (2010)*

Bermeo y Mera (2017) sostiene que las empresas familiares prevalecen en muchos países a nivel mundial. El proceso de globalización de la economía actual se reflejó en el incremento del comercio internacional, el aumento de la circulación de capitales y de personas por el mundo, lleva en consecuencia a que las empresas puedan instalarse allí donde el factor trabajo u otros recursos les son favorables o las facilidades fiscales les son más atractivas. En el ámbito mundial se estima que, por término medio, el 35 % de las empresas más grandes de los países más ricos, están controladas por la familia. Las empresas familiares americanas suponen el 80 % de la totalidad de las empresas familiares.

La mayoría de las empresas de los países líderes en términos económicos son empresas familiares, esto se debe principalmente al respeto a la libertad de la iniciativa privada. La presencia de las empresas familiares resulta superior en los países más avanzados y que alcanzaron antes que las demás un elevado nivel de desarrollo.

Tabla 2: *Las 10 mayores empresas controladas por familias en el mundo.*

Empresa	Familia	Ventas	Empleados	Sector	Año	País
Walmart Stores	Walton	379	2100	1962	Retail	EE.UU.
Toyota Motor Corp	Toyota	262	316	1937	Automóviles	Japón
Ford Motor Co	Ford	172	246	1903	Automóviles	EE.UU.
Koch Industries	Koch	110	80	1918	Petróleo y gas	EE.UU.
Samsung Group	Lee	105	263	1938	Conglomerado	Corea del Sur
Arcelor Mittal	Mittal	105	320	2006	Acero	India, Luxemburgo
Banco Santander	Botin	89	130	1857	Banca	España
PSA Peugeot Citroën	Peugeot	89	212	1976	Automóviles	Francia
Cargill Inc	Cargill/Mc Millan	88	158	1865	Commodities	EE.UU.

SK Group	Chey	88	30	1953	Conglomerado	Corea del Sur
----------	------	----	----	------	--------------	---------------

Fuente: *Martínez Echezárraga(2010)*

Aunque las empresas familiares suelen enfrentar desafíos y cualidades comunes, también presentan patrones similares en función de su nivel de desarrollo: emergente, en desarrollo y consolidado. Una empresa familiar emergente se caracteriza por poseer alegría, dinamismo, motivación, objetivos. Una empresa familiar en desarrollo, hace visible su progreso. Una empresa familiar consolidada, es aquella que ha logrado ver el largo plazo, con un rumbo bien definido y una participación familiar bien reglamentada. En esta fase se suelen incorporar miembros de la familia brillantes y comprometidos (Belausteguigoitia Rios, 2012).

Si focalizamos la mirada en Latinoamérica y sobre todo en Argentina, se observa que la gran mayoría de emprendimientos familiares corresponden a grupos que iniciaron su negocio con el fin de lograr el sustento familiar. A lo largo de su evolución, esto se fue modificando con el nacimiento de nuevos integrantes en la familia. Desarrollándose y enfrentando desafíos de forma constante, en búsqueda de permanencia, con una visión clara y con grandes desafíos, hasta poder lograr en muchas de ellas el éxito.

Gonzales Torres (2018) concluye, que más del 80% de las empresas en Argentina son familiares. Existen de diferentes tamaños y generan más del 70% del empleo privado en nuestro país. Asegura también, que debido al valor económico de estas compañías para la economía de Argentina, es muy importante que puedan sobrevivir a los conflictos que enfrentan las mismas, en los procesos de crecimiento, profesionalización y sucesor de su creador. Advierte que lo lograrán si cuentan con un management profesional, donde lo integren miembros realmente capacitados y empoderados por su creador.

Para enfrentar las diferentes dificultades que surjan a lo largo de su vida, deberán llevar a cabo procesos formales de planeamiento estratégico, midiendo el desempeño a través de tableros de comando, los cuales tendrán que estar acompañados por un protocolo, donde su creador se comprometa a desarrollar capacidades personales, para llevar a cabo de forma profesional las funciones que cumple y dar paso a las futuras generaciones (Gonzales Torres, 2018).

Es evidente que una empresa familiar, no puede desarrollarse plenamente, por ejemplo sin la incorporación de ejecutivos de alto nivel. Incluir gerentes calificados puede sumar grandes aportes a la empresa convirtiéndose en verdaderos agentes de cambio y

profesionalización. Los gerentes no familiares aportan un trabajo calificado, conocimientos especializados en diferentes ámbitos que se desempeñan, contribuyen con objetividad e independencia y muchas veces actúan como verdaderos mediadores en las relaciones familiares (Martínez Echezárraga, 2010).

Niethardt (2019) manifiesta que existen importantes empresas centenarias en Argentina, a través de su sitio consultor de empresas familiares se pudo acceder a un importante listado, pero a modo de ejemplo se pueden citar:

1. Delfino S.A.: transporte y Logística. Fundada en 1838. Quinta generación. Buenos Aires
2. Magnasco Hermanos S.A.: Alimentaria/lácteos y quesos. Fundada en 1855. Santa Fé. Cuarta y quinta generación.
3. Molinos Juan Semino S.A.: Santa Fe. Industria alimentaria. Fundada en 1865. Sexta generación.
4. Bullrich Campos S.A.: Buenos Aires. Inmobiliaria Campos. Fundada en 1867.
5. Goyenechea Bodegas y Viñedos S.A.: Mendoza. Bodegas. Fundada en 1686.
6. La Nación: Buenos Aires. Periódico. Fundada en 1870. Sexta generación.
7. Finito El Rey del Salame S.A.: Córdoba. Industria alimentaria/ embutidos. Fundada en 1878. Sexta generación
8. Bodegas y viñedos Duret S.A.: Mendoza. Bodega. Fundada en 1880. Cuarta generación.
9. Laboratorio Casasco S.A.: Buenos Aires. Laboratorio. Fundado en 1880.
10. Porta Hnos. S.A.: Córdoba. Licores/ constructora. Fundada en 1882.

Belausteguigoitia Rios (2012) asevera que las empresas familiares también tienen que enfrentarse a un gran reto y este es el proceso de sucesión familiar, el mismo consiste en un desarrollo largo que durará entre 10 y 15 años, debiendo pasar por varias etapas. Las empresas tienen que poseer órganos de gobierno que sirvan para responder a las diversas exigencias de un marco jurídico, pocas veces funcionan en una organización debido a cinco razones:

- 1) Por desconocer su utilidad.
- 2) Por tener un costo elevado y muchas veces considerarlo innecesario.
- 3) Porque a los dueños y fundadores no les gusta que les lleven la contraria ni que los controlen.

4) Porque los dueños creen que pierden autoridad al consultar y al compartir responsabilidades.

5) Porque el consejo puede suponer mucha inversión de tiempo.

Belausteguigoitia Rios (2012) se refiere a los diferentes órganos de gobierno pertenecientes a una empresa familiar, tales como: - Asamblea de accionistas, es el más importante de todos los órganos ya que se trata de quien tiene el debate de los que poseen la organización. En algunas oportunidades las mismas personas que forman parte de la asamblea de accionistas también forman parte del consejo de administración. - El consejo de administración o consejo consultivo, en organizaciones muy pequeñas no ofrecen importantes ventajas, pero sí en pequeñas y medianas empresas, donde son una figura fundamental de la organización. Cumplen un rol de grandes críticos y asesores. - El consejo familiar, debería ser el promotor del protocolo familiar, tiene la misión de mantenerlo actualizado y observar que sea bien aplicado.

Para que no ocurra la desaparición de las empresas familiares por problemas tales como la inadecuada transmisión generacional, la ausencia de plan de sucesión, la inadecuada estructuración de órganos de gobierno o la falta de planeamiento laboral. Surge la necesidad de abordar todos estos temas en un documento, pero no se debe esperar el conflicto, si no abordarlo de manera preventiva en el protocolo familiar, donde estarán colocados todos los acuerdos de la empresa vinculados con la familia.

Cuando se habla de protocolo, el mismo se refiere a un manual de compromiso de la familia donde se especifica que el documento debe contener almacenamiento de intereses, deseos, de la familia y de la empresa, este se refiere a la vinculación de la familia con la empresa. Debe ser conocido por todos los miembros de la familia. Además sugiere que desde una óptica familiar, es importante que tengan participación todos los integrantes y que den a conocer sus opiniones. La redacción estará a cargo del consejo familiar (Belausteguigoitia Rius, 2012).

En varias investigaciones empíricas y con análisis mas orientados a temas teóricos, se ha enfatizado que la profesionalización es un tema complejo y que requiere un gran análisis. Las empresas deben enfrentar diferentes retos que se iran presentando a lo largo de su crecimiento. Para eso deberán capacitar a los integrantes que ocupan cargos en la compañía o bien incorporar personal idóneo, que cumplan con los roles asignados, para poder de esa manera lograr los objetivos propuestos.

Perez Fernandez (2013) muestra que la profesionalización de la gestión, desde una óptica de largo plazo, implica que los directivos fueron mejorando en forma gradual sus competencias para desempeñarse de forma independiente en sus tareas. Estas capacidades fueron adquiriéndose gracias a la educación formal e informal. Existe otro elemento relacionado al proceso de profesionalización y es que como norma habitual los futuros directivos, han tenido que pasar por distintas tareas y niveles jerárquicos. La gestión en la empresa se transformó a tiempo completo y creció la lealtad y el compromiso hacia la misma.

El aspecto que se destacó considerado como tabú en las empresas familiares de la provincia de Catamarca, es aquel referido a los planes de sucesión. Existe falta de planificación, las empresas que se disolvieron muestran resultados donde las mismas no toman las prevenciones sobre las causas de la desaparición de las empresas, ellas se dirigen a un futuro incierto. En las empresas de familia la mayoría de los conflictos se resuelven con la imposición de la idea, con renunciaciones, por fallecimientos, divorcios, etc. La posibilidad de poder usar herramientas de negociación para el manejo de conflictos en estas empresas, amplía las posibilidades de resolución (Prenol, 2003).

Se puede garantizar el éxito, capacitando a los integrantes de la familia o incorporando a directivos o a un gerente general a la familia del negocio. Lo ideal es profesionalizar a la familia para que estos continúen participando como miembros activos, siempre y cuando se tomen decisiones analíticas, así se beneficiara a la empresa ayudándola a permanecer en el mercado, haciendo el negocio más competitivo y rentable. Es muy importante contar con un semillero de profesionales, conformando a la empresa solo con personal capacitado, creando bases sólidas para una futura sucesión.

Rueda Galvis (2011) indica que existen tres razones básicas por las que se aconseja profesionalizar una empresa: 1) Ante el crecimiento de las organizaciones, es indispensable la capacitación o la contratación de asesores necesarios, en temas como el mercadeo, finanzas, producción, contabilidad y otros. 2) Cuando se presenten situaciones en las que alguno de los líderes de la organización, deseen cambiar normas y/o valores propios de la empresa, la mejor alternativa puede ser desvincular a los familiares no profesionales de la parte administrativa y dejarlos que continúen siendo parte de la asamblea familiar, contratando como nuevo líder del negocio a una o varias personas externas experimentados profesionalmente. 3) Cuando la empresa llega a un determinado

grado de crecimiento corporativo y necesita un nuevo directivo que busque un cambio generacional sin problemas ni conflictos.

Al llegar el momento de cambio de director, puede llevarse a cabo de tres maneras posibles: 1) Formar y capacitar a un familiar que comprenda el entorno de la empresa y defienda los principios y valores de la misma. 2) Recomendar a un miembro ajeno a la familia, pero con una vinculación anterior y que su experiencia se ajuste al perfil buscado por los propietarios y familiares. 3) Ante la falta de una persona capacitada dentro de la empresa, que se dedique a enfrentar con conocimientos un cambio generacional, se debe contratar un profesional externo capacitado que se encargue de dirigir la compañía bajo la supervisión de los dueños y de la familia (Rueda Galvis, 2011).

Por su parte, Prenol (2003) llevó a cabo un estudio sobre capacitación de empresas familiares, comenzó examinando las Pymes de la provincia de Catamarca. Se determinó que existían muchos pedidos de capacitación por parte de las compañías, basándose en el conocimiento de la existencia de conflictos frecuentes, la no resolución de los mismos, en las diferentes relaciones interpersonales. Existe un área problemática vinculada con la participación y la toma de decisiones. Agrega además en su informe que la expectativa de vida de un negocio familiar típico es de 24 años, es decir que cada 24 años será necesario que sean creados para que puedan sobrevivir

Desde el año 2014 en la provincia de Catamarca se viene llevando a cabo por parte del gobierno provincial, un fuerte plan de estrategias y acciones a través de actores de turismo para el desarrollo del mismo en toda la región. Desarrollándose el ecoturismo, el turismo rural, el turismo de aventura, el turismo deportivo, el turismo cultural, entre otros. En el departamento de Tinogasta comenzaron con gran entusiasmo a realizar proyectos relacionados con el servicio de hotelería, siendo notorio la gran cantidad de emprendimientos llevados a cabo por empresas familiares.

En el departamento Tinogasta, las empresas familiares presentan las mismas problemáticas que las del resto del mundo. Muchas de las organizaciones visitadas están condenadas a una posible muerte prematura debido a una mala conducción de sus líderes o a conflictos entre los miembros de la familia propietaria, a pesar que cuenten con un gran capital humano, se deben incorporar personas con preparación académica o hacerse experto en cada función que se desempeñe. Varios emprendimientos de alojamiento son

empresas familiares, afrontados por familias que entregan todo para poder desarrollar la organización, enfrentando los diferentes retos para no morir en el intento.

La profesionalización ciertamente es un componente que colabora a generar confianza mutua entre los integrantes de la empresa familiar, al tiempo que permite encomendar algunas responsabilidades de una manera más profesional y funcional a través de procesos de comunicación realmente eficientes para la organización. Sin los procesos de capacitación no es posible poder establecer en la empresa familiar órganos de gobierno, protocolos familiares, procesos de meritocracia, planes estratégicos y solución de conflictos familia-empresa, ya que se fundamenta en la idea de formar una verdadera cultura de trabajo con sustento en las capacidades profesionales de cada individuo (Rueda Galvis, 2011).

Al respecto, Prenol (2003) concluyó su investigación, asegurando que las empresas familiares al incluir dos sistemas integrados: familia y empresa, son muy diferentes al resto de organizaciones porque presentan una realidad diversa a las demás. Esta unión origina situaciones conflictivas que llevan muchas veces a afectar el normal desarrollo del negocio. Ante estas situaciones, los familiares no son capaces de resolver sus conflictos a fin de evitar la disolución o atomización de la empresa. Es notable que las relaciones con familiares que no son tan directos, es decir que no pertenecen a la primera línea, son más complicadas y turbias.

Al ser el tema de la profesionalización de las empresas familiares muy poco conocido, es necesario que las organizaciones se capaciten, brindando herramientas para lograr el éxito empresarial. Es necesario lograr un balance entre hogar y empresa, tratando de llegar a sostener la primera generación, hasta la aparición de la segunda, afrontando el cambio generacional, para luego pasar a la tercera generación. Es necesario incorporar metodologías de trabajo novedosas e impactantes que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad de las organizaciones.

Se observó también en la mayoría de los casos relevados que el cargo de director solo pertenece a algún integrante de la familia, esto refleja una barrera para el desarrollo de los colaboradores no parientes. Ante este panorama, se observa que siempre existirá escasa profesionalidad y falta de competitividad en las empresas familiares con dicha cultura. Quedó claramente expuesto que muchas de las empresas visitadas han pasado y

pasan por etapas muy estáticas, al permanecer durante tantos años el socio fundador en el mismo cargo (Prenol, 2003).

Cumplir con el sueño que el fundador desde los inicio idealizó es por naturaleza el objetivo de toda empresa familiar. Consiguiendo por parte de toda la organización la mentalidad de un cambio mediante la implementación de una especialización formal dentro de la estructura empresarial de la empresa, haciendo de la profesionalización una ventaja competitiva. Los peligros a los que una empresa familiar se puede enfrentar por no poner en práctica un proceso de profesionalización. Pueden llegar a causar la muerte de la misma.

Se deben separar a las personas de los problemas y concentrarse en los intereses y no en las posiciones, manejar interesantes objetivos, crear opciones, buscar la ecuación, ganar-ganar, encontrar soluciones de beneficios recíprocos. Estos son instrumentos que sirven como oportunidad de producir cambios, fortaleciendo estrategias de negocios, posicionando competitivamente a la empresa y mejorando su rentabilidad. La falta de profesionalización es un problema a solucionar, que se conjuga con la cooperación, una parte más de la cooperación (Prenol, 2003).

Por lo tanto, la empresa familiar conservadora debe recapacitar acerca de la importancia que poseen los procesos de profesionalización para su negocio, comprenderlos como un elemento primordial a través del cual es posible lograr imponer condiciones de transformación y evolución para la organización hacia niveles de mayor productividad y competitividad no solo local sino global. La profesionalización es un elemento indispensable para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización sean compatibles a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales propietarios o gerentes (Rueda Galvis, 2011) .

En base a este desarrollo, se busca entender si la problemática de la falta de profesionalización en las empresas familiares de Tinogasta en el año 2020, genera un declive en su desarrollo y hasta puede provocar su muerte prematura. Aunque no puede aseverarse que la falta de profesionalización sea un factor primordial para el cierre de los emprendimientos mencionando solamente información que subraya el descenso del número de las empresas familiares y las consecuencias que tal desaparición conlleva, es

importante estudiar la medida en que esto afecta a las compañías y como se podría mitigar dicho impacto.

Indudablemente la importancia de las empresas familiares del rubro hotelero en el departamento Tinogasta, es indiscutible. La implementación de la profesionalización no solo fortalece las decisiones del padre fundador, sino que también permite la entrada de nuevas personas que aportarán a la empresa nuevos conocimientos y prácticas empresariales. Sin embargo, eliminar las limitaciones que imponen ciertos integrantes de la familia, ante la profesionalización, implica uno de los mayores retos que enfrenta una empresa familiar.

Por lo expuesto, el objetivo general de esta investigación es, determinar si la falta de profesionalización en las empresas familiares del rubro hotelero de la ciudad de Tinogasta, inhibe su desarrollo causando inclusive su muerte.

Como objetivos específicos se presentan los siguientes:

- Determinar el impacto de las empresas familiares en la economía local.
- Identificar si las empresas familiares aplican herramientas de profesionalización, tales como protocolo familiar u órganos de gobierno corporativo o similar, implementado o en vías de implementación.
- Examinar las dificultades en empresas familiares que no profesionalizan su empresa, indagando en la probabilidad de que éste sea un factor de su muerte.
- Indagar cómo un contador público podría colaborar en los procesos de profesionalización de una gestión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta fue de alcance explicativo, se intentaron establecer las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si la profesionalización de las empresas familiares (o la falta de ésta) afectó la supervivencia de las mismas del sector hotelero de la ciudad de Tinogasta.

El enfoque fue cualitativo buscando la posibilidad de llevar a cabo una investigación más 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 la totalidad de emprendedores y empresas familiares del sector Hotelero de la ciudad de Tinogasta.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de empresas familiares de la ciudad, 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 tres casos.

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

Se describe cada una de las tres empresas entrevistadas, brindando un breve detalle de cada una.

- Hotel de adobe Casa Grande Tinogasta: inició sus actividades en enero de 2013. Es un emprendimiento que nació por iniciativa de nietos herederos de la propiedad donde funciona el hotel. Actualmente la dirección y control está a cargo del padre de la familia, su esposa y el hijo de ambos. Están en la segunda generación de su empresa. Su construcción es plenamente de adobe, data de fines del siglo XIX y forma parte de la ruta nacional del adobe. Está ubicado a una cuadra de la plaza principal de Tinogasta.

-Cabañas Dunas de Medanitos: es un complejo de siete cabañas, las cuales son administradas, dirigidas y controladas por el grupo familiar, Olmos-Vázquez (esposo, esposa, hijo mayor de edad). Están atravesando la primera generación. Las cabañas están ubicadas en el último distrito del departamento Tinogasta que limita con el vecino país de Chile, es un emprendimiento unipersonal que se inició en julio del 2015. Tiene a su cargo además de los integrantes familiares, dos empleados.

-Hostal Los Sesto: nace en septiembre del 2018, por la iniciativa de cuatro hermanos herederos de una gran casona ubicada en pleno centro de Tinogasta, la

cual es acondicionada para brindar el servicio de habitaciones con dependencias compartidas. Intervienen los cuatro integrantes de la familia, además de contar con dos empleados

Instrumentos

Se contactó a las cámaras empresarias de la provincia, entes bancarios 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 empresas muertas, se relevaron empresas existentes con no más de cinco años de antigüedad. Para este caso se profundizó sobre la falta de profesionalización de las empresas familiares y que tan probable consideran que esto sea un factor desencadenante hacia la muerte prematura de las mismas.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos y un tipo de entrevista en profundidad para recopilar la información, dirigida a empresas familiares (Anexo II). Las entrevistas cuentan con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructurada, elaboradas con anterioridad. La conversación fue registrada mediante grabación digital y posteriormente transcripta.

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.

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general que 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 luego de que se les garantizara su anonimato.

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

Resultados

Impacto de las empresas familiares en la economía del departamento Tinogasta

Catamarca es un destino turístico equilibrado y sustentable de todo el año. Con una diversidad de opciones en San Fernando, la puna, el este, el oeste (donde se encuentra el departamento Tinogasta) y el centro de la provincia. Siendo conveniente implementar un plan estratégico de turismo y un plan de marketing turístico (Juliani, Carrizo Safe, Teme, y Alaniz Lascano, 2017).

El estudio del turismo a nivel mundial, y en la Argentina en particular, reconoce un desarrollo habitual y sostenido. En particular en la provincia de Catamarca, se observa una oportunidad a desplegar y a capitalizar por su ubicación geográfica y su pertenencia a la región norte de la Argentina. Según datos de la Secretaría de Turismo de la provincia, el turismo en Catamarca durante el 2018 creció un 30% (Consejo Federal de Inversiones, 2019).

El rol que cumplen las empresas familiares hoteleras, dentro del circuito económico en la ciudad de Tinogasta es muy importante porque además de generar capacidad de mano de obra, permiten el armado de circuito de trabajadores en oficios y tareas.

Tabla 3: *Impacto económico de las empresas familiares hoteleras en la economía de Tinogasta.*

Empresas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Ocupación Hotelera (feriados, fines de semana largo, vacaciones de invierno, vacaciones de verano)	70%	90%	60%
Impacto en la economía local la instalación de su empresa	Muy positivo.	Muy positivo	Muy positivo
Cantidad de empleados familiares y no familiares	7	5	6

Fuente: *Elaboración propia*

Los resultados indican que los miembros de las familias conocen la importancia de implementar herramientas de profesionalización tales como protocolo, plan de sucesión, órganos de gobierno, en un futuro no muy lejano. El objetivo es evitar la aparición de conflictos. Además pretenden con estos instrumentos determinar la manera

en que deben actuar los miembros de la familia frente a diferentes situaciones que se les presente a la familia empresaria.

Tinogasta fue uno de los municipios que mayor crecimiento en visitas de turistas tuvo en el año 2019, alcanzando una ocupación hotelera promedio durante los 12 meses del año de un 70%, con picos de 100% los fines de semana largo (Portal de gobierno de Catamarca, 2017).

Herramientas de profesionalización implementadas o en vías de implementación

Se comprobó que las empresas familiares en Tinogasta se han visto seriamente perjudicadas debido a la falta de aplicación de las herramientas existentes para la profesionalización de las mismas. Razón por la cual la profesionalización se ve como una necesidad y no una opción.

Implementando herramientas, tratando de definir el tipo de roles de cada integrante de la familia que participa, precisando los sueldos, sus reglas y evitando conflictos, los entrevistados consideran que sería posible aumentar las probabilidades de que subsistan y crezcan en el futuro.

En la tabla 4 siguiente se muestran los resultados correspondientes a la implementación de estrategias y herramientas de profesionalización.

Tabla 4: *Estrategias y herramientas implementadas.*

Empresas	Entrevistado1	Entrevistado2	Entrevistado3
¿Aplicó estrategias de profesionalización?	Si. Protocolo Familiar.	No	No
Herramientas aplicadas por la empresa	Protocolo familiar.	Ninguna.	Ninguna.
Resultado de la aplicación	Roles, haberes definidos.	No aplica.	No aplica.

Fuente: *Elaboración propia*

Los propietarios entrevistados consideran que:

Entrevistado 1:

- No cuentan con la preparación adecuada para enfrentarse con conflictos existentes en la empresa.
- Necesitan reconocer que es necesario que la empresa siga en manos de la familia.
- Consideran necesario planificar el cambio de la propiedad, retrasando la sucesión, siendo preciso realizar un cambio generacional ordenado.

- Necesitan enfrentar con éxito las diferentes contingencias en la vida de familia que se mezclan con las relaciones en la empresa.

Entrevistado 2:

- No cuentan con la preparación adecuada para enfrentarse con conflictos existentes en la empresa.
- Requieren diferenciar: el hecho de ser propietarios y la capacidad para dirigir.
- Precisan seguir las reglas del mercado laboral.
- Necesitan no confundir lo personal con lo profesional.
- Necesitan enfrentar con éxito las diferentes contingencias en la vida de familia que se mezclan con las relaciones en la empresa.

Entrevistado 3:

- No cuentan con la preparación adecuada para enfrentarse con conflictos existentes en la empresa.
- Requieren diferenciar: el hecho de ser propietarios y la capacidad para dirigir.
- Precisan seguir las reglas del mercado laboral.
- Necesitan no confundir lo personal con lo profesional.
- Tienen como intención definir sus tareas a desarrollar en áreas específicas.
- Necesitan enfrentar con éxito las diferentes contingencias en la vida de familia que se mezclan con las relaciones en la empresa.

Dificultades a raíz de no profesionalizar las empresas y probabilidad de muerte

Tabla 5: Conflictos en empresas familiares del rubro hotelero.

Empresas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Tipos de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> -No tienen definidos los roles. -La sucesión. -No diferencian los vínculos de la familia con los de la empresa. -Delegación desdibujada, por presencia de personas imprescindibles. -La idea de las generaciones más jóvenes chocan con la tradicional. 	<ul style="list-style-type: none"> -No tienen definidos los roles. -No diferencian los vínculos de la familia con los de la empresa. -Delegación desdibujada por presencia de personas imprescindibles. -La idea de las personas más jóvenes chocan con la tradicional. 	<ul style="list-style-type: none"> -No tienen definidos los roles. -No diferencian los vínculos de la familia con los de la empresa. -Delegación desdibujada por presencia de personas imprescindibles. -La idea de las personas más jóvenes chocan con la tradicional.

Momentos en los que se presentaron los conflictos	Primera, segunda y tercera etapa.	Primera y segunda etapa.	Primera y segunda etapa.
Consecuencias/impacto por no utilizar herramientas de profesionalización	Falta de consenso en el relevo generacional.	Ausencia de órganos de gobierno para clarificar roles.	Ausencia de órganos de gobierno para clarificar roles. Falta de un plan estratégico.
Probabilidad estimada que una falta de profesionalización pueda llevar a la muerte prematura de la empresa	30%	50%	70%

Fuente: *Elaboración propia*

Una de las dificultades que se observa en las empresas familiares hoteleras de Tinogasta, es el tema retributivo de las personas que trabajan dentro de las mismas. Además no pueden lograr establecer los puestos que ocuparán dentro de la empresa, como tampoco definir los roles o funciones a desempeñar. Piensan que si no implementan las herramientas de profesionalización corren el peligro de desaparecer en el corto plazo.

Colaboración de un contador público en los procesos de profesionalización

Tabla 6: *Gestión de un contador público en los procesos de profesionalización.*

Empresa	Entrevistado 1	Entrevistado2	Entrevistado 3
¿Cuenta su empresa con el asesoramiento de un contador público para la implementación de herramientas de profesionalización?	Si	No cuenta	No cuenta
Piensa incorporar un profesional como un contador público para la aplicación de herramientas de profesionalización?	Si	Si	Si

Fuente: *Elaboración propia*

La mayoría de las empresas familiares se han visto obligadas a recurrir a profesionales capacitados para poder subsistir. Sienten la necesidad de incorporar colaboradores, en el ámbito contable por ejemplo para que un contador deba:

- Informar la situación de las finanzas fuera del aspecto tributario que corresponda cumplir la empresa para evitar inconvenientes a futuro.
- Reconocer cuales son las necesidades de capital, los riesgos fiscales, en general todo tipo de tema financiero.

- Contratar, capacitar y evaluar personas adecuadas para cada puesto requerido por la empresa.
- Escribir un protocolo familiar y crear un consejo familiar que se reúna periódicamente para alinear intereses a futuro.
- Definir valores, reglas y compromisos a adoptar.
- Establecer estrategias como por ejemplo ventajas competitivas, por escrito.
- Abrir espacios a las nuevas generaciones. Innovar.
- Crear un consejo de administración
- Crear un plan de sucesión, preparando el patrimonio y lograr la continuidad.

Capacitarse con ayuda de un contador público, es lo que necesitan para hacer mejor lo que hacen, dando posibilidades de crecimiento a la empresa como a los integrantes de la familia y así poder alcanzar los objetivos propuestos.

Un buen contador puede hacer una gran diferencia a la hora de tomar decisiones.

Discusión

El objetivo principal del trabajo fue determinar si la falta de profesionalización en las empresas familiares del rubro hotelero de la ciudad de Tinogasta, imposibilita su crecimiento causando incluso su expiración en el año 2020. Es importante la realización de esta investigación, porque además de ser la primera que se lleva a cabo en la zona, las empresas familiares representan en cantidad un gran porcentaje en la comunidad. Resulta muy importante la investigación sobre profesionalizar los conocimientos y herramientas para el gobierno, dirección y gestión de la empresa y la familia empresaria hotelera, potenciando la continuidad del legado familiar.

Con respecto al primer objetivo específico referido a determinar el impacto de las compañías familiares en la economía local, se resalta que las empresas familiares hoteleras en esta localidad están constituidas en más del 90% por grupos familiares. El

aporte a la economía local, tanto formal como informal es muy importante ya que por ejemplo generan una significativa capacidad de mano de obra porque, aunque los cargos de control quedan concentrados en la familia, proporcionan un eje a partir del cual se arman circuitos de trabajadores especialistas en oficios y tareas. En coincidencia, Gonzales Torres (2018) concluye que más del 80% de las empresas en Argentina son familiares y generan más del 70% del empleo privado.

El segundo objetivo específico busca identificar si las empresas familiares logran valerse de herramientas de profesionalización, por ejemplo protocolo familiar u órganos de gobierno corporativo o similar, realizados o en vías de realización. Los resultados muestran que las organizaciones en su gran mayoría, no aplican instrumentos de profesionalización, pero sí reconocen el valor de implementar los mismos, tales como protocolo, plan de sucesión u órganos de gobierno. Justamente, Mendé Fernandez (2012) indica que el gran desafío a construir en las compañías familiares ha sido añadir la concientización en los integrantes de la empresa, de los beneficios que tiene la incorporación de la profesionalización, especialmente la utilización del protocolo familiar y los órganos de gobierno como herramientas para mejorar la gestión y una sucesión planificada. Muchas preparaciones y profesiones se preparan para poder facilitar a las familias empresarias instrumentos que les permitan conocer las fortalezas de su organización y trabajar en función de prever, planificar y consensuar políticas para la gestión y supervivencia.

En cuanto al tercer objetivo cabe destacar que este busca examinar los problemas en empresas familiares que no profesionalizan su compañía, analizando la posibilidad de que ésta sea una causa de muerte. Los resultados revelan que existen conflictos tales como la falta de maduración, crecimiento y un riesgo de supervivencia de manera permanente. Consideran una necesidad profesionalizar, aun con el costo de no ser los miembros de la familia los que ocupen los lugares de mayor responsabilidad en la empresa. Al ser empresas que no han alcanzado la segunda generación, piensan que usar herramientas como por ejemplo el protocolo familiar, planificar la sucesión del fundador, profesionalizar la gestión o consolidar los órganos de gobierno, para no cerrar o vender la compañía. Por su parte y en coincidencia, Prenol (2003) determina que existen diversas solicitudes de capacitación por parte de las compañías, fundamentadas en el conocimiento de la existencia de conflictos frecuentes, la no resolución de los mismos, en las diferentes

relaciones interpersonales. Existe un área problemática vinculada con la participación y la toma de decisiones. Agrega además en su informe que la expectativa de vida de un negocio familiar típico es de 24 años, es decir que cada 24 años será necesario que sean creados para que puedan sobrevivir.

Como cuarto objetivo se indagaba en cómo un contador público podría asistir en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar, y según los resultados obtenidos, se confirma lo esperado en relación a que expresan la necesidad de incorporar un contador público como una herramienta para alcanzar los objetivos. Estos resultados pueden corresponderse con lo planteado por Monaco (2017) quien establece que las empresas en la actualidad precisan de un contador público, no solamente por su desempeño como liquidador de impuestos, analista financiero o en todo caso un elaborador de estados contables, sino también como hombre de negocios con una mentalidad emprendedora y poseedor de diferentes cualidades tales como, liderazgo, creatividad, pasión, confianza, determinación, mentalidad abierta, negociación y actitud positiva.

Es importante mencionar que esta investigación tiene ciertas limitaciones. Entre ellas se pueden describir por ejemplo, la dificultad de acceder a información directa de empresas muertas y de esa manera determinar de modo más fehaciente una causal de cierre. A raíz de ello, se tuvo que indagar con las empresas aún vivas como podría impactar la falta de profesionalización en relación a un posible cierre. Las características de las empresas fueron otra limitación, al ser la mayoría de una generación joven, existen menos conflictos o bien, al no haber transitado por diferentes generaciones el impacto de la falta de profesionalización aún no se ha logrado visualizar contundentemente en las sucesiones. Otra limitación de este estudio es haber trabajado con una pequeña muestra de empresas familiares, esto restringe la posibilidad de generalizar los resultados a todo el departamento de Tinogasta.

Sin embargo, cabe destacar como fortaleza, que no hay estudios realizados en esta zona de la ciudad de Tinogasta específicamente, por lo que resulta interesante haber utilizado dicha muestra ya que hay varias empresas familiares hoteleras en el departamento y esto permite a la organización permanecer en su entorno de manera competitiva, adaptándose a las oportunidades y situaciones adversas que el futuro les pueda presentar. Esta muestra además posee cierta relevancia local, ya que permitió dar

apertura a los entrevistados acerca de la importancia que manifiesta el tema de la falta de profesionalización en empresas que se encuentran en localidades pequeñas como lo es Tinogasta.

Por todo lo expuesto, a través de esta investigación se concluye que las empresas familiares del rubro hotelero en Tinogasta, asumen problemas de falta de profesionalización. Entre ellos se puede considerar que no cuentan con la preparación adecuada para enfrentar los conflictos de la empresa. Se refleja la escasa diferenciación de roles en los integrantes de la compañía, no alcanzando a establecer los puestos o funciones que desempeñan, como tampoco los haberes que perciben cada uno de ellos. Necesitan diferenciar el hecho de ser propietarios, con la capacidad para dirigir. Precisan planificar el cambio de la propiedad, requieren consenso para la transición generacional. La falta de formación en las empresas familiares se hace más notoria en las organizaciones jóvenes y por este motivo repercute en la continuidad de las mismas llegando incluso a generar el cierre adelantado.

Como recomendaciones, se puede sugerir la posibilidad de realizar una evaluación mas exhaustiva de la empresa y del personal que la conforma. Estimular la buena comunicación entre sus integrantes, para trabajar como un verdadero equipo. Crear un organigrama de la empresa y de la familia. Asignar tareas definidas, estableciendo políticas claras de remuneraciones. Alinear intereses personales con los corporativos. La implementación de instrumentos de profesionalización, tiene que ser pensado como un proceso, intentando lograr que los equipos directivos realicen un trabajo eficaz, es decir que la empresa sea competitiva y rentable. El que dirige debe encabezar la meta de conseguir que la compañía sea profesional. Se puede concurrir a una consultoría que permita enfrentar los procesos precisos, un asesoramiento profesional que estudie profundamente la realidad, la personalidad y la cultura de la empresa.

Como futura línea de investigación propongo continuar estudiando la implementación de herramientas para la profesionalización de las empresas familiares hoteleras en los diferentes distritos del departamento, ya que cuentan en general con problemas para subsistir en el largo plazo. Además sugiero el estudio de empresas familiares jóvenes del departamento Tinogasta, de distintos sectores económicos, para orientar y evaluar la relación familia-empresa y la existencia de posibles conflictos, que puedan interferir en el desarrollo normal y habitual de las actividades, a fin de establecer

lineamientos en capacitación, fortaleciendo la capacidad negociadora en los líderes y familiares para resolver los diferentes conflictos. Existen áreas temáticas que se notan ausentes en los estudios recientes y que se deberían abordar en un futuro inmediato, tales como: comparaciones de la actividad con la de otras regiones, diseño y construcción de una base de datos empresariales que dispongan de información confiable y oportuna sobre las variables relevantes en las empresas familiares, capacitar y asesorar a los integrantes de las empresas familiares, con el fin de organizar el desarrollo de estudios orientados a potenciar el desempeño de las empresas familiares en Tinogasta.

Referencias

- Belausteguigoitia Rios, I. (2012). *Empresas Familiares Dinamica, equilibrio y consolidación-Tercera edición*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Bermeo, C., & Mera, P. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Publicando*.
- Cesar, M. P. (2017). Importancia de las Empresas Familiares en la economía de un país. *Publicando*, 518. Obtenido de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/721/pdf_523
- Eduardo, P. (2015). *Emociones en Empresas de Familia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Gonzales Torres, A. (2 de Mayo de 2018). *Identidad 21*. Obtenido de <https://identidad.21.edu.ar/los-grandes-desafios-de-las-empresas-familiares/>
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas Familiares. Reto al destino*. Buenos Aires: Granica.
- Niethardt, E. (2019). *Nierhardt*. Obtenido de Consultor de empresas familiares: http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_nota.php?id_noticia=94428&id_edicion=6510&news=123&cli=97&accion=ampliar
- Perez Fernandez, P. (2013). *La profesionalizacion de las empresas familiares*. España: LID EDITORIAL:COM. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ngFuiXS1xQoC&oi=fnd&pg=PP16&dq=profesionalizacion++empresas+familiares&ots=2Gk_rQXeVI&sig=c6wqwKhJ1K1Izm0ssBJcs7MASPM#v=onepage&q=profesionalizacion%20%20empresas%20familiares&f=false
- Perez, L. (s.f.).
- Prenol, M. I. (2003). *La empresa familiar en Catamarca*. Catamarca: unca.edu.ar.
- Ronquillo H., J. (2006). *Administración Básica de la empresa familiar. Un enfoque práctico*. Mexico: Panorama Editorial.

Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Vision de Futuro*.

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 Olmos, Karina Gricelda de los Dolores, estudiante de la carrera de Contador Público Nacional, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar acerca de que si la falta de profesionalización es la causante de la mortandad prematura en una empresa familiar. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente, treinta 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 de 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 Olmos Karina Gricelda de los Dolores. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es, investigar acerca de la falta de profesionalización pueden llevar a la muerte prematura de las empresas familiares en Tinogasta. Me han indicado también que tendré que responder

cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente treinta 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 Olmos Karina Gricelda de los Dolores.

Nombre del Participante	Firma del Participante	Fecha
-------------------------	------------------------	-------

Anexo II

Preguntas para entrevista a empresas familiares vivas

- 1) ¿Cómo piensa que impactó en la economía local la instalación de su emprendimiento? a) Muy positivo b) Medianamente positivo c) Negativo
- 2) ¿En qué aspectos considera que se vio beneficiada la economía en el departamento?
- 3) ¿Cómo está conformada su empresa?
- 4) ¿Qué roles desempeñan?
- 5) ¿Cuántos puestos de trabajo ha generado?
- 6) ¿Cuál es la ocupación de plazas durante los periodos de fin de semana largo, feriados y vacaciones?
- 7) ¿Aplicó alguna herramienta de profesionalización?
- 8) ¿Piensa que sería útil aplicar alguna de las herramientas para profesionalizar su empresa?

- 9) ¿Conoce la herramienta, protocolo familiar? ¿Considera necesario que se implemente como una solución, en su empresa dicha herramienta?
- 10) ¿Conoce la herramienta, plan de sucesión? ¿Considera útil que se implemente como una solución, en su empresa dicha herramienta?
- 11) ¿Conoce la herramienta, órganos de gobierno? ¿Considera útil que se implemente como una solución, en su empresa dicha herramienta?
- 12) ¿Piensa que a raíz de no utilizar las herramientas de profesionalización, se presentan conflictos entre los intereses de la familia?
- 13) ¿Qué tipos de conflictos se presentaron? a) Roles no definidos b) No diferencian vínculos familiares con los de la empresa c) Delegación desdibujada de tareas d) Sucesión e) Modernización
- 14) ¿En qué momentos se presentaron?
- 15) ¿Considera necesaria la colaboración de un contador público para la correcta implementación de herramientas de profesionalización?
- 16) ¿Es útil el seguimiento por parte de un contador público de los instrumentos implementados en la empresa?
- 17) ¿Qué tipo de herramientas considera necesarias aplicar a su empresa?