

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en empresas familiares.

Profesionalización de las empresas familiares para evitar la muerte prematura.

Professionalization of family-owned business to avoid premature death.

Autor: Padilla Fassetta Rocío

Legajo: CPB03832

DNI: 40.522.497

Director de TFG: Ortiz Bergia Fernando.

Argentina, julio, 2020.

Resumen

Este trabajo se basó en la investigación sobre cómo la profesionalización en las empresas familiares permite la disminución de los riesgos de muerte prematura. Para ello se tomó una muestra de 5 empresas de la ciudad de Córdoba, desarrollando una metodología mixta. Los resultados determinan que existe un bajo conocimiento y baja expertiz en el manejo de las metodologías propias de la profesionalización, como también una carencia en el pensamiento estratégico. Estas circunstancias llevaron a las empresas a crear la condición de crecer y de evitar la muerte prematura no desde la profesionalización sino desde un criterio circunstancial.

Palabras claves: empresas familiares; metodologías de profesionalización; muerte prematura; estrategias.

Abstract

This work was based on research on how professionalization of family-owned businesses allows the reduction of risks of premature death. For this purpose, a sample of 5 companies in the city of Córdoba was taken, developing a mixed methodology. The results determine that there is a low knowledge and low expertise in the management of the methodologies of professionalization, as well as a lack of strategic thinking. These circumstances led the companies to create the condition to grow and avoid premature death not from professionalization but from a circumstantial criterion

Key words: family-owned businesses; professionalization methodologies; early death; strategies.

Índice

Introducción	2
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Métodos	11
Diseño	11
Participantes.....	11
Instrumentos	11
Análisis de datos	12
Resultados.....	13
Discusión	20
Referencias	27
Anexo 1: Formulario de consentimiento informado.....	28
Anexo 2: Modelo de entrevistas	29
Anexo 3: Modelo de cuestionario.....	30

Introducción

Esta investigación se desarrolló a partir de la mixtura entre la recopilación de información, documentos y también de las vivencias que transitan estas organizaciones familiares puntalmente de la Ciudad de Córdoba y la misma se desarrolló partiendo de un análisis tanto cualitativo como cuantitativo lo que permitió profundizar el análisis y especificar puntualmente cuáles eran aquellas ventajas que se le generaban a las empresas, cuáles eran las metodologías que lograron implementar para evitar la muerte prematura y al mismo tiempo cual es el nivel de conocimiento y la predisposición con la que cuentan los establecimientos familiares para lograr así su profesionalización.

Un denominar común existente en las organizaciones es que estas se forman a partir del vínculo familiar, y las mismas pueden desarrollarse a través del tiempo generando así el traspaso hacia las diferentes generaciones. Tanto en Argentina como en el resto del mundo las empresas familiares se pueden considerar como pequeñas y medianas empresas, las cuales generan grandes aportes al desarrollo económico de un país, no solo desde el crecimiento del mismo sino que también generaran aporte hacia el empleo privado que representa el 70%. De acuerdo a un estudio realizado por el Club Argentina de Negocios Familiares-CANF (2017) tan solo el 4% de estas organizaciones logra llegar a la tercera generación y solamente el 1% puede realizar el traspaso a la cuarta generación.

Es importante aclarar que la realidad tanto Argentina como la del resto de países latinoamericanos es similar referida puntualmente a las empresas familiares ya que las mismas carecen de niveles puntuales de profesionalización a esto es lo que se refiere Herrera González, Ramírez Martínez y Rosas Castro (2017) cuando plantea que la

profesionalización es aquel proceso que le puede permitir a estas empresas dicha transformación gradual. Sin embargo, la profesionalización no es el único factor en el cual las empresas deben trabajar ya que existen diferentes elementos que estas pueden comenzar a implementar y las deben realizar a través de un proceso integral de gestión, que trabaje sobre cada uno de estos puntos ya sea la realización de órganos de gobierno, la materialización de planes estratégicos y la formación de profesionales tanto para puestos directivos como para aquellos miembros externos al grupo familiar.

En contraposición Vega López, Flores Ortiz, Solís Quinteros y Chávez Moreno (2013) plantea que la profesionalización puede implementarse a través de tres métodos el primero formar y capacitar a un miembro familiar, el segundo es capacitar y formar a un miembro no familiar pero que trabaja en la empresa, esto puede traer ventajas ya que conoce los objetivos que tiene la organización y cuál es su visión y donde quiere llegar, por último plantea que sea un profesional totalmente externo a lo que se refiere que no sea ni familiar ni que trabaje en dicha organización.

En base a las definiciones planteadas y desarrolladas en cuanto al carácter y la importancia que deviene de la profesionalización de las empresas familiares es fundamental hacer mención de que este proceso no puede llevarse a delante como un caso o una herramienta de manera aislada, ya que si bien la profesionalización le permite a las empresas familiares generar condiciones para el éxito de los objetivos que la misma se allá planteado sino se encausa en un procedimiento o en un proceso

de planificación no será posible que la misma pueda de esta manera implementarlo de forma correcta (Asencio Condo, García Céspedes, Ladrón de Guevara y Puño Rojas, 2016).

Hill y Jones (2015) expresan que el trabajo estratégico refiere principalmente a la finalidad de toda organización familiar refiere a la creación de las aptitudes y de las condiciones necesarias para crear así la continuidad, el fortalecimiento y la transferencia de la propiedad familiar desde aquellos gestores del negocio hasta los posibles sucesores que principalmente forman parte del grupo familiar (Universidad Católica de Córdoba, 2018) para lograr lo que expresan las autoras es fundamental llevar adelante una serie de herramientas y de procesos que se articulen de manera tal que la organización pueda trabajar tanto operativa, estratégica y logre así una efectivización en sus proceso creando las condiciones óptimas para lograr esa supervivencia y por ende evitar la muerte prematura de las empresas.

De esta manera se puede considerar que la profesionalización no solo refiere a la capacitación o a la formación profesional de los miembros de las empresas sino que también se desarrolla el concepto a través de la articulación y la aplicación de diferentes herramientas que permitan de esta forma un perfeccionamiento en la manera de llevar adelante las diferentes actividades, lo cual se generara a partir de la integración una formalización y una institucionalización de dichas empresas familiares (Herrera González et al, 2017).

En consecuencia de lo expresado se pueden entonces mencionar las principales barreras que se enfrentan las empresas familiares para lograr el éxito de la profesionalización es la dificultad que presenta para separar los nexos culturales

desarrollados en el grupo familiar y el traslado de estos vínculos afectivos hacia la empresa. Por otro lado el autor también expresa que en las empresas familiares existen una tipología de estructura muy arraigada que no da la posibilidad de delegar responsabilidad creando así un escenario con una baja autonomía para la toma de decisiones, no solo para los colaboradores externo sino también para el propio grupo familiar. Por otro lado también existen aquellas dificultades referida a los miedos y temores de aquellos fundadores de las organizaciones para ceder el control de la empresa familiar a sus posibles sucesores.

En este caso los autores Teixeira y Carvalhall (2013) plantea que gran parte de los fundadores de las empresas familiares no coinciden con las ideas o planes que expresan sus posibles sucesores lo cual se evidencia en este miedo o temor a ceder el traspaso.

Una de las últimas barreras que expresa Ruedas Galvis (2011) es la referida a la falta de presupuesto por parte de las empresas familiares para llevar adelante un proceso de formación profesional y de capacitación tanto para todos sus colaboradores internos. Esta es una particularidad existente en la gran variedad de organizaciones familiares debido a que al desarrollar una gestión de manera informalidad y sin una preocupación y una concentración sobre los aspectos de la gestión empresarial hace que la gestión del financiamiento y el acceso al mismo se dificulte y así también se ponga en riesgo no solo la profesionalización de la empresa sino también la continuidad de la misma, llevándola incluso a la posibilidad de una muerte prematura.

Con estas barreras expresadas se toma en consideración lo expresado por De Urieta (2017) plantea puntualmente cuales son los desafíos con lo que cuenta toda empresa familiar, tanto desde la propia profesionalización de estos negocios como también la articulación de herramientas y procesos que le genere la posibilidad de crear el sostenimiento y las condiciones para la adaptabilidad, crecimiento y transición generacional en este tipo de organizaciones.

Al mismo tiempo la autora expresa que es esencial para todo negocio familiar desarrollar y definir concretamente los procesos que refieren a las estrategias funcionales de la organización puntualmente a la estructura y los procedimientos de trabajo lo cual le permitirá a la empresa poder contar con una delimitación precisa de lo que debe llevar adelante cada uno de los miembros de la organización y de una descripción específicas de los puestos y de las responsabilidades que deban llevar adelante. A demás este último aspecto le permitirá a la organización poder crear una escala consensuada de remuneraciones que permitirá de esta manera evitar tanto los conflictos entre los miembros del grupo familiar y los colaboradores externos.

A su vez De Urieta (2017) expresa que el desafío puntual de toda empresa familiar será la incorporación de la planificación para lograr una sucesión que sea sana para el grupo familiar y al mismo tiempo sea eficiente para la organización, logrando de esta manera que la transmisión de una generación a otra sea más óptima posible y que se transfiera la propiedad a aquellos miembros que realmente cuenta con las cualidades profesionales para llevar adelante la dirección. Esto se expresa debido que en muchos caso las organizaciones familiares incorpora a la nómina de empleados a miembros por simplemente pertenecer al

grupo familiar pueden ingresar a la organización, lo cual afecta a las relaciones afectivas y al clima laboral que se desarrolla en la empresa familiar, el cual se puede advertir como un beneficio que tiene la organización familiar.

En base a lo expuesto puede entonces comprenderse que la principal problemática con la que cuenta toda organización familiar refiere fundamentalmente que no llevan adelante un trabajo articulado desde la operatividad y gestión del negocio hacia una mirada estratégica a largo plazo, lo cual deviene indebidamente en una gran posibilidad de una muerte prematura ya que no tienen en consideración muchos aspectos. Este aspecto es específicamente el de grado y el nivel de profesionalización que toda empresa familiar debe llevar adelante a medida que la misma crece y se pueda de esta manera establecer consolidarse en el mercado no solo como una empresa familiar sino que pueda transformarse y quedar registrada como una pequeña y mediana empresa que logre una importante contribución tanto para las economías regionales como también para la propia economía del país.

Considerando lo expuesto hasta el momento y referido puntualmente a la problemática con la que cuentan las empresas familiares se hace fundamental poder presentar aquellas herramientas principales que le permite a las empresas familiares organizarse y llevar adelante un trabajo que le permita a estas evitar presentar una muerte prematura, en donde estas herramientas refieren puntualmente a el protocolo familiar, los órganos de gobiernos y al procedimiento de sucesión. Estos, como plantea el BID y la Universidad Siglo 21 (2012), ayudan a las empresas a disminuir los conflictos internos que se generan en la gestión de estas organizaciones como

también les ayudan a deslumbrar hacia futuro la forma en la que se llevara adelante el proceso de la transmisión de la propiedad de la organización.

Puntualmente el protocolo familiar refiere a un documento escrito que ayuda a las organizaciones a reconocer el nivel de debilidades y de problemáticas que estos presentan, como también a definir un marco de desarrollo organizacional y las reglas de actuación que la empresa llevará adelante, como también le facilita el fortalecimiento en sus puntos más óptimo y a su vez generan las condiciones para que se cree una armonía en sus vínculos familiares. Este documento no debe entenderse como una obligación por parte de las organizaciones para llevarlas a cabo, entendiéndola a esta como un requerimiento legal para su funcionamiento, sino que más bien justamente les ayuda a mejorar sus niveles de profesionalización, porque le permite llevar adelante una planificación que trascienda a toda la organización y así crear esta condición necesaria y fundamental para su supervivencia. A su vez los autores expresan que el protocolo familiar es desarrollado para la familia y requiere de la coordinación tanto de los miembros de la organización ayudados por un experto en gestión de empresas familiares, que entonces le permita de esta forma llevar adelante este proceso de formalización y estandarización en cuanto a sus procesos de desarrollo (BID y Universidad Siglo 21, 2012).

Por otro lado las organizaciones además de desarrollar este protocolo familiar, que le permite de esta forma identificar cuáles serán las modalidades de actuación dentro de la gestión del negocio, requieren de poder formalizar los distintos órganos de gobierno que le ayudan justamente a la empresa crear esa interconexión entre la gestión empresarial de manera operativa, la estratégica, y al mismo tiempo el seguimiento y el control de la

empresa familiar. Dichos órganos de gobierno de acuerdo a los autores refieren puntualmente a la definición de un consejo familiar, un consejo para la gestión operativa del negocio, una asamblea familiar y un directorio en donde se concentra la gerencia de la organización que será quienes tomen las decisiones estratégicas referidas a la continuación y a la evolución de la empresa (BID y Universidad Siglo 21, 2012).

Puede concluirse que la profesionalización se presenta para las organizaciones como aquel elemento fundamental para permitirles su crecimiento y por ende la transmisión de la propiedad empresarial al resto del grupo familiar que forme parte de la misma. Es así que puede destacarse que la problemática central con la que cuentan estas organizaciones refiere a su incapacidad para poder deslumbrar los beneficios que trae la profesionalización en las empresas familiares, es decir puntualmente a la disminución del riesgo de generar una muerte prematura de las mismas.

Como esta investigación se desarrolla específicamente para las empresas familiares de la ciudad de Córdoba, que presentan un alto nivel de falta de transmisión generacional se plantean los siguientes interrogantes: ¿las empresas familiares cuentan con los niveles de formalización necesarias para permitirles desarrollarse a largo plazo y así evitar las muertes prematuras? ¿Llevan adelante estas organizaciones procesos de profesionalización y la aplicación de herramientas específicas tales como el protocolo familiar, los órganos de gobierno, procesos de sucesión para permitirles aumentar sus niveles de profesionalización? ¿Aquellas

organizaciones que perecieron, qué factores generaron esta muerte prematura, es decir la falta de profesionalización o bien aspectos que se debieron a los factores externos poco controlables por la empresa? En base de estos interrogantes se definieron los siguientes objetivos para llevar adelante y materializar la investigación escogida:

Objetivo general

Analizar para julio de 2020 las metodologías aplicadas y factores que influyen en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba que les permiten crecer estratégicamente, evitar la muerte prematura y profesionalizarse.

Objetivos específicos

- Conocer si los directivos cuentan con el conocimiento de las ventajas que genera el desarrollo de la profesionalización desde un criterio estratégico.
- Definir desde el perfil profesional del contador público cuáles son las metodologías óptimas para profesionalizarlas a fin de evitar su muerte prematura.
- Indagar respecto de cuáles son los factores que llevan a las empresas familiares de la ciudad de Córdoba a no implementar un proceso de profesionalización.

Métodos

Diseño

El alcance de este trabajo refirió al tipo descriptivo debido a que se analizaron las experiencias y las diferentes vivencias que han presentado las empresas familiares respecto a su profesionalización. El enfoque de este trabajo fue mixto, por un lado cuantitativo y por otro lado cualitativo, lo que permitió así inferir en un mayor grado de información, ya sea a partir de datos blandos que no se podían cuantificar, como aquellos que permitieron categorizarse y generar un análisis enriquecedor de las realidades de la empresa. El diseño del trabajo fue no experimental de tipo transversal debido a que se analizaron todas las facetas y las estructuras de la empresa a nivel general.

Participantes

El universo poblacional de la investigación se encuentra conformado por las empresas familiares de la Ciudad de Córdoba y estuvo dirigida hacia los directivos y/o fundadores de las empresas. Se les presentó un consentimiento informado, el cual puede encontrarse en el Anexo 1, en donde se especificaron los objetivos y el carácter de la investigación. Se realizó también un recorte muestral de 5 empresas familiares de la ciudad de Córdoba, a través del criterio no probabilístico intencional, en donde se escogieron a criterio del investigador las organizaciones que cuentan con las cualidades necesarias que permitirán dar respuestas a las distintas variables establecidas en los objetivos del trabajo.

Instrumentos

La información recopilada fue a partir de fuentes primarias, dado los participantes de la investigación. En cuanto a las técnicas de relevamiento, para el enfoque cualitativo se

utilizó como la entrevista, a través del instrumento de la guía de pautas (Anexo 2). En base al enfoque cuantitativo se utilizó como técnica la encuesta a través del instrumento de recolección de datos por medio del cuestionario (Anexo 3).

Análisis de datos

El análisis de datos se basó en dos tipologías de acuerdo al enfoque empleado. Por el lado del cuantitativo se analizaron las respuestas obtenidas por cada uno de los directivos y/o fundadores de las empresas familiares y se sistematizó la información a través de una planilla de Excel y por medio de tablas que permita el análisis de los mismos. Para el enfoque cualitativo se realizó una categorización transcribiendo las afirmaciones y las diferentes respuestas que desarrollaron los participantes, para de esta manera conocer cuales fueron aquellos puntos que respondían específicamente a los objetivos que se plantearon.

Tabla 1: Resumen de método

Objetivo específico	Alcance	Recursos necesarios / Datos	Instrumento de análisis (herramientas)	Resultado final
Conocer si los directivos cuentan con el conocimiento de las ventajas que genera el desarrollo de la profesionalización desde un criterio estratégico.	Descriptivo	Proceso de formación y nivel de conocimientos de los directivos	Entrevistas Cuestionario	Procesos de capacitación y formación de directivos y posibles sucesores
Definir desde el perfil profesional del contador público cuáles son las metodologías óptimas para profesionalizarlas a fin de evitar su muerte prematura.	Descriptivo	Protocolo de familia, órganos de gobierno, procedimiento de sucesión	Entrevistas Cuestionario	Comparar las empresas que aplican herramientas específicas de profesionalización
Indagar respecto de cuáles son los factores que llevan a las empresas familiares de la ciudad de Córdoba a no implementar un proceso de profesionalización.	Descriptivo	Barreras para profesionalizarse, conflictos internos familiares, Amenazas	Entrevistas Cuestionario	Problemas ante los que se enfrentan y cómo estas generan las condiciones para profesionalizarse.

Fuente: elaboración propia

Resultados

En este capítulo se expondrá los resultados de la investigación realizada, donde primeramente debemos destacar que las empresas que fueron analizadas, se destaca que las mismas cuentan con las características de empresa familiar dado a que los miembros familiares presentan un alto predominio en la toma de decisiones y se desenvuelven en cargos directivos o gerenciales. Al mismo tiempo se destaca una amplia variedad en cuanto a la trayectoria y generaciones bajo el mando, lo que permitió destacar resultados atribuibles a cada una de las experiencias que las mismas transitan.

Tabla 2: Empresas analizadas

Característica/Empresas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Sector al que pertenece	Comercio	Industrial	Comercio	Servicio	Servicio
Rubro en el sector	Alimentario	Metalmecánico	Indumentaria	alimenticio	Limpieza
Cantidad Total de empleados	15	44	23	30	155
Cantidad de familiares en el directorio	3	10	7	5	15
Puestos a cargo de familiares	Padre: Director; Hijo: Gerente de compras; Sobrino: Gerente de ventas	4 Hijos en el Directorio; 2 Primos uno es Gerente de compra y otro Gerente de recursos humanos; Cuñado: Gerente contable; 3 Hijos de los directivos: Gerente de ventas, Gerente Financiero; Gerente a cargo del mantenimiento	3 Hijos en el directorio; Esposa del hijo 1: gerente general; Esposa hijo 2: gerente general de administración; 2 hijos de los directores: Gerente de compra y ventas	Padre: director; Esposa: Gerente general; 3 Hijos; gerente de Compras, Ventas y Contable	10 Nietos en el directorio; Esposa de uno de los nietos Gerente general; 4 Hijos de los nietos: Gerente de recursos humanos; contable; compras; ventas.
Años de trayectoria	5 años	17 años	22 años	2 años	50 años
Generación en la dirección	Primera generación	Segunda generación	Segunda generación	Primera generación	Tercera generación
Fundador/Director	Padre fundador	Padre/Hijos (directivos)	Madre/Hijos (directivos)	Padre fundador	Abuelo/Nietos (directivos)
Promedio de ventas mensual	\$ 5.000.000,00	\$ 23.000.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 30.000.000,00

Fuente: elaboración propia en base al análisis.

A continuación se analizarán los resultados en base a los objetivos específicos que se plantearon en el trabajo:

Conocer si los directivos cuentan con el conocimiento de las ventajas que genera el desarrollo de la profesionalización desde un criterio estratégico.

De acuerdo a los relevamientos realizados (Observar Tabla 3), se destaca que si bien los directivos expresan que diferentes herramientas pueden mejorar la gestión y el proceso de toma de decisiones, al momento de entrevistarlos se advierte que hay un carecimiento en cuanto al verdadero concepto de la profesionalización.

Tabla 3: Percepción de la profesionalización

Empresa 1	La profesionalización refiere a la incorporación de personal con alto nivel de expertiz en las áreas de desarrollo de su profesión.
Empresa 2	La profesionalización es aplicar diferentes instrumentos que ayuden a la empresa tomar decisiones de manera eficiente, creando sinergias en el funcionamiento de la empresa.
Empresa 3	La profesionalización se basa en la definición de protocolos para mejorar las relaciones entre los familiares y de esta forma tomar decisiones de manera conjunta.
Empresa 4	La profesionalización refiere a contar con miembros externos con un alto nivel de conocimiento en áreas específicas de la administración estratégica.
Empresa 5	La profesionalización hace referencia a una mayor organización y a la aplicación de herramientas como los órganos de gobierno y planes de sucesión que ayudan a la empresa a mantenerse estable y crear las condiciones para que las futuras generaciones se incorporen a la dirección.

Fuente: elaboración propia en base al análisis.

Como se observa, pocas empresas conocen la importancia de profesionalizarse lo que las lleva a no aplicar procesos de profesionalización organizados, generando las siguientes desventajas:

- ✓ No existe organización en cuanto a los puestos, las funciones y los niveles de responsabilidad de cada uno de los miembros.
- ✓ Existe una baja predisposición de los directivos para la escucha activa de las ideas y planes con los que cuentan los miembros familiares.

- ✓ La toma de decisiones se lleva adelante desde una concentración en la alta gerencia, quitándole protagonismo al resto de familiares.
- ✓ Se crean conflictos familiares que no se subsanan, lo que hace que el clima laboral sea bajo entre los miembros de la familia, aumentando el descontento de sus miembros.
- ✓ Los familiares (posibles sucesores) pierden el interés por sumarse en la dirección de la empresa, lo cual aumenta el posible cierre de las mismas una vez que el director no siga con sus funciones.

Ahora bien, al comentarle respecto al concepto de la profesionalización pudieron vislumbrar las siguientes consideraciones en cuanto a la aplicación de la misma, como se puede observar en la tabla siguiente.

Tabla 4: Ventaja de profesionalizarse.

Ventajas/ Empresas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Resolución de conflictos familiares	X		X	X
Formalizar procedimientos a la hora de toma de decisión	X	X		X
Formalizar procedimientos		X	X	
Separación de los temas familiares y empresariales	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia en base al análisis.

A la hora de entrevistarlos se pudo advertir que hay un carecimiento del verdadero concepto de la profesionalización, ya que no lo llevan hacia la generación de ventajas competitivas sino más bien hacia cuestiones de índole competitivo a niveles internos.

Definir desde el perfil profesional del contador público cuáles son las metodologías óptimas para profesionalizarlas a fin de evitar su muerte prematura.

Partiendo del bajo nivel de conocimiento que presentan los directivos de las empresas familiares, como se pudo observar en las tablas anteriores haciendo referencia a la percepción de las diferentes metodologías para lograr así la profesionalización se pudo advertir que solamente una empresa (Empresa 5) logro implementar estas metodologías, entre ellas se encuentran:

- ✓ Plan de sucesión.
- ✓ Protocolo familiar.
- ✓ Órganos de gobierno

Si bien algunas de estas organizaciones ya han trascendido desde la primera y segunda generación, este proceso se llevó adelante pero se produjo desde una manera informal, si bien las empresas han logrado evitar la muerte prematura por las circunstancias mencionadas anteriormente pero no han aumentado su profesionalización justamente porque lo realizan desde la informalidad, desde lo que sucede en el momento y no reconocen estos beneficios que trae la aparejado la profesionalización.

En este sentido se puede decir que las principales metodologías que deben aplicar las empresas a fin de mejorar su proceso de profesionalización refiere a:

- ✓ Programas de capacitación respecto de los beneficios que genera la profesionalización

- ✓ Desarrollar reuniones familiares incentivando la escucha de las opiniones familiares a fin de llegar a consensos para tomar decisiones de manera conjunta.
- ✓ Definir una guía para la protocolización de las funciones entre los miembros familiares, en donde se pueda generar un modelo a seguir que sea flexible y se adapte a cada una de las vivencias y experiencias.
- ✓ Definir un modelo de procedimiento para la definición de planes sucesorios, desarrollando programas de capacitación sobre los miembros, tanto en habilidades blandas como duras en torno a la gestión del negocio.
- ✓ Pautar políticas de gestión estratégica que ayude a las empresas a enmarcar un rumbo de trabajo ético y responsable.
- ✓ Desarrollar la estructuración formalizada de órganos de gobierno de acuerdo a la realidad de cada empresa con el fin de aportar instrumentos que ayuden a los miembros a vislumbrar la forma de resolución de conflictos y toma de decisiones.

Indagar respecto de cuáles son los factores que llevan a las empresas familiares de la ciudad de Córdoba a no implementar un proceso de profesionalización.

Ahora bien, en base a los datos obtenidos a través del cuestionario se ha logrado constatar que los factores por los que las empresas no aplican un trabajo sustentado de forma programada refieren a las instancias de dimensión y tamaño organizacional, como también por la falta de recursos financieros, jactándose de que las circunstancias del entorno no las ayudan a concentrarse en aspectos inherentes a la mejora de los procesos organizativos.

Tabla 5: Factores por los que no aplica la profesionalización

Factores no aplicación/ Empresas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Dimension		x	x	x
Costos financieros	x	x	x	x
Factores externos	x		x	
Carecen de conocimiento tecnico		x		x

Fuente: elaboración propia en base al análisis.

Puede decirse en base a los resultados que se puede observar en la tabla 5 las principales causas que atentan contra el factor de crecimiento y sostenimiento de las empresas familiares tiene que ver con la falta de expertiz técnica respecto a las distintas metodologías y herramientas existentes, ya que las empresas plantean que, los beneficios que estos generan, son requerimientos que necesitan para mejorar su desarrollo.

Tabla 6: Aplicación de metodologías de profesionalización.

Aplica alguna metodología/ Empresa	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Protocolo familiar	No lo aplica	No lo aplica	No lo aplica	No lo aplica	Aplica
Organos de gobierno	No lo aplica	No lo aplica	No lo aplica	No lo aplica	Aplica
Plan de sucesion	No lo aplica	No lo aplica	No lo aplica	No lo aplica	Aplica

Fuente: elaboración propia en base al análisis.

A raíz de las distintas variables que se han analizado se puede observar que la gran mayoría de las empresas, solamente la empresa 5 se distancia de este análisis, cuentan con un bajo conocimiento de las herramientas de profesionalización, no trabajan desde un criterio estratégico, no aplican las metodologías definidas desde la profesionalización.

Los factores que influyeron fueron principalmente de índoles tanto internas como externas en donde las principales cuestiones familiares generan inconsistencias en el trabajo

en común, sin poder dar solución a los problemas que se generan. Se puede observar que las empresas familiares lograron evitar la muerte prematura, pero no crecieron de manera estratégica ni de forma profesionalizada sino que crecieron por la propia circunstancia, por su entorno y las capacidades de mantenerse en el tiempo.

Se puede advertir que las empresas familiares no cuentan con la aplicación formalizadas de las distintas metodologías y herramientas que existen dentro del universo de las empresas familiares. Los factores se relacionan con la falta de conocimiento preciso sobre su diseño, su implementación y su control además de que consideran que dentro de las características organizacionales tanto como su dimensión y los costos financieros que llevan aplicar un proceso de cambio no coincide con su tipo de empresa, lo que termina generando una imposibilidad de trabajar de manera formal y de esta forma superar los diferentes conflictos y barreras hacia el crecimiento y su sostenimiento. En este sentido al trabajar desde la informalidad se genera un incremento sobre los riesgos de una posible muerte prematura, en donde las empresas caen en la imposibilidad de desarrollar una profesionalización propiamente dicha. Sin embargo carecer de estas metodologías e instrumentos, no puede asociarse a la muerte prematura ya que las organizaciones que se analizan aún se mantienen en funcionamiento, pero como se ha expresado desarrollan su trabajo desde la circunstancialidad y no desde un enfoque a largo plazo, lo que se atribuye a esta informalidad y a esta imposibilidad de generar condiciones de superación y de crecimiento.

Discusión

El objetivo general de la investigación se basa en el análisis de las metodologías que las empresas aplican y los factores que influyen en la profesionalización como una variable de disminución en el riesgo de una muerte prematura. De los resultados se observa que solo una empresa lleva adelante una implementación de las distintas herramientas e instrumentos que han sido analizados, en donde el resto de las empresas no lo lleva a cabo debido a que existe un desconocimiento en cuanto al término de profesionalización y de las herramientas puntuales para lograrlo. En este sentido también se ha logrado evidenciar que las empresas aplican principalmente una mejora desde el enfoque en la gestión competitiva y de comercialización pero no lo materializa y no lo asocian hacia un fin en común, o un objetivo a largo plazo, siendo en este caso la continuidad. Aquí se puede destacar lo expuesto por Rueda Galvis (2011) que una de las principales falencias con las que cuentan las empresas familiares refiere a esta falta de acercamiento y de conocimiento sobre las herramientas e instrumentalización de las mismas para aplicarlas en las organizaciones, lo que lleva a estas empresas familiares a generar un conflicto que difícilmente pueda ser subsanado, incrementando así el riesgo de muerte prematura. Hill y Jones (2015) también expresa sobre la falta de alineación y asociación entre las actividades y los miembros de las empresas afectan a las capacidades y la manera en la que estas organizaciones aplican un proceso de gestión integral, lo que atenta con el desarrollo organizado de la empresa a largo plazo.

En cuanto al primer objetivo específico el cual se basó en el conocimiento respecto de cuáles son las ventajas que se lleva adelante para la profesionalización desde un criterio

estratégico, se pudo advertir que existen pocas organizaciones familiares que cuentan con un conocimiento específico con respecto a la profesionalización, esto debido a que lo llevan adelante para generar una ventaja más bien interna, en vez de una ventaja más bien competitiva a nivel global. Aquí puede observarse una de las cuestiones que mencionaba Hill y Jones (2015) en donde la finalidad concreta de la profesionalización se basa en la creación y la generación de un enfoque estratégico que permita suscitar el crecimiento organizacional a lo largo del tiempo. Al mismo tiempo Herrera González, Ramírez Martínez y Rosas Castro (2017) expresaban que el proceso de la profesionalización generaría ventajas referidas a la transformación de la organización, pasando de un negocio tradicional a una empresa formalizada con estructuras específicas que les permitiese de esta manera acortar los conflictos internos y crear así las ventajas hacia el crecimiento.

Al mismo tiempo se pudo advertir que los directivos y/o fundadores de estas empresas analizadas no aplican las diferentes herramientas referidas a la profesionalización como lo es los órganos de gobierno, la planificación de la sucesión y el protocolo familiar, principalmente por que no cuentan con este conocimiento preciso de las técnicas y la manera de diseñarlas y de aplicarlas. Sin embargo se pudo advertir que una de las organizaciones abordadas aplica estas metodologías y que las ventajas que le generaron hacerlo se anteponía aquellas mencionadas por Herrera González et al (2017) referido a la generación de una mayor institucionalización, la disminución de conflictos internos y de esta forma la aptitud hacia el crecimiento.

El segundo objetivo específico basado en analizar desde el perfil profesional de contador público cuales son las diferentes metodologías con las que pueden hacerse las

empresas familiares para así evitar la muerte prematura. Partiendo de la falta de conocimiento con respecto a las ventajas que genera la profesionalización observada, se advirtió que muy pocas empresas cuentan con la formalización de las distintas herramientas e instrumentos puntuales de la profesionalización, como bien lo expresaba el estudio realizado por BID y la Universidad Siglo 21 (2012). Estos se basaban en la aplicación de los órganos de gobierno, el plan de sucesión y del protocolo familiar, en donde se logra detectar que solo una empresa desarrolla estas metodologías, y que se destaca que las empresas se desarrolla dentro de la primera, segunda y tercera generación, siendo las que aplicaron el proceso de la sucesión más bien desde una informalidad en lugar de un desarrollo procedimentado y planificado. Aquí se destacan uno de los factores que menciona De Urieta (2017), en donde para llevar a cabo una sucesión que sea sana o saludable tanto para el grupo familiar como para la empresa, es planificar concretamente como se llevaran adelante el proceso de la sucesión, estableciendo los lineamientos precisos que permitirá así dotar a los próximos sucesores de las características profesionales, tanto desde las capacidades y habilidades técnicas y duras del proceso como también las actividades blandas relacionadas al liderazgo y a la toma de decisiones.

Puede observarse entonces, a partir de este análisis, que el nivel de profesionalización con el que cuentan estas organizaciones analizadas es bajo dado a que si bien conocen a los distintas posibles metodologías estos no cuentan con las capacidades para poder aplicarlos, esto se relaciona nuevamente con lo que expresaba Herrera González et al (2017) quien planteaba que las organizaciones si bien deben llevar a cabo una transformación la misma no debe ser desarrollada desde una circunstancial sino más bien

integrando a todas las áreas de las empresas creando una transformación más bien gradual que le permitiese así planificar estratégicamente el crecimiento de la empresa, y de esta manera evitar el cierre prematuro de las mismas. Entonces se advierte tal como lo expresa Rueda Galvis (2011) que la falta de la aplicación de metodologías específicas para la profesionalización puede considerarse como un factor que genere los riesgos de una muerte prematura.

Respecto al tercer objetivo específico, basado en los factores por los que no aplican la profesionalización, se puede vislumbrar la falta de conocimiento respecto a el concepto de la profesionalización, a la falta de desarrollo a largo plazo en el desenvolvimiento de dichas empresas, como también a una instancia en donde la propia dimensión de la empresa y al mismo tiempo los recursos, tanto humano como financieros generan un condicionamiento en los directivos que hacen a la no aplicación de estas diferentes buenas prácticas para el desarrollo y crecimiento de las empresas. Aquí se retoma una de las limitaciones que Ruedas Galvis (2011) expresaba en donde esta carencia de conocimiento y al mismo tiempo predisposición hace a que las organizaciones no busquen la profesionalización y se enfoquen en definir diferentes cualidades más hacia los aspectos comerciales que internos. A demás se destacan que lograr disminuir estos factores que tienen una incidencia de aumentar los riesgos de una muerte prematura genera que las empresas no logren asimilar la importancia de la profesionalización, aspectos que se venían mencionando con anterioridad.

A demás de los factores mencionados se pueden asimilar aquellos relacionado a los vínculos internos entre la propia dirección y los miembros familiares que se desenvuelven

en las áreas gerenciales, ya que existe una imposibilidad para la separación de los aspectos familiares de los empresariales, incidiendo y afectando de manera negativa a la gestión de las empresas (Rueda Galvis, 2011). Por otro lado también se hace mención a los postulados de Teixeira y Carvalhal (2013) en donde otra de las falencias que hace a la no profesionalización y que está relacionada a los factores para no aplicar las herramientas es en el grado de participación que le brindan los propios directivos a los miembros familiares para desenvolverse y generar nuevas opciones de crecimiento, innovación y de esta manera evitar así la muerte prematura de las mismas.

Como primera limitación se puede mencionar a la falta de representatividad de la muestra, lo que impide la extrapolación de los resultados a la de las organizaciones. Otra limitación refiere al alcance temporal, lo que influyó en el recorte muestral de las cinco empresas. Por último, también se puede asociar una limitación a las variables analizadas, productos del recorte muestral y temporal con el que se investigó.

Si bien se expusieron diversas limitaciones, también puede atribuirse distintas fortalezas y enriquecimientos que han generado la propia investigación. En primer lugar se destaca la valoración que representa la temática referida a la profesionalización de las empresas familiares, y a como esta puede influir en el desenvolvimiento, crecimiento y por ende la sostenibilidad y la disminución de la muerte prematura de dichas organizaciones. Otra fortaleza que se destaca refirió a la puesta en contacto con las distintas organizaciones escogidas creando un espacio de diálogo donde se pudieron identificar aquellas experiencias y vivencias que presentan las organizaciones familiares, no solo desde el seno competitivo sino también las cualidades internas que caracteriza a toda empresa familiar.

Por último se resalta la fortaleza de la utilización de distintos instrumentos de relevamiento que permitieron hacer el contraste entre cada una de las respuestas y de las características de las empresa.

Habiendo revelado en este trabajo metodologías aplicadas y factores que influyen en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba que le permite crecer estratégicamente, conclusivamente, se observa que en las empresas familiares existe una baja profesionalización la cual se genera en torno al desconocimiento de concepto puntual que refiere a la profesionalización, y a los distintos instrumentos que existe para poder materializarla y que tenga un efecto positivo. Esta falta de conocimiento también se puede asociar a una carencia en la predisposición de los directivos para aplicar un proceso de mejora dentro de la empresa y para el conjunto de miembros familiares, llevándolas a las mismas a una instancia que le es poco saludable y que puede generarse una amplitud de los riesgos hacia una muerte prematura. Esto se destaca debido a que las organizaciones analizadas tampoco plantean un enfoque desde la estrategia sino que van trabajando las distintas falencias que se le presentan en distintos momentos y que no lo aplican de manera organizada y planificada, llevando nuevamente a una instancia del aumento de este riesgo.

La falta de planificación puede asociarse a una instancia en la cual las empresas llevan a cabo una previsión, lo cual difiere de la idea central que puede llevar a las empresas a una continuidad, evitando la muerte prematura, y a que su desenvolvimiento eficiente y beneficioso para todas las partes, ya sea para sus fundadores, los sucesores familiares, como también para los miembros externos. Aquí se ha evidenciado que la falta de herramientas específicas lleva a estos familiares a crear una generación de conflictos que

no pueden solucionarlos, debido o bien a la falta de participación de los familiares ya sea en el proceso de toma de decisiones o en el desarrollo de la organización en el largo plazo, o porque no cuentan justamente con los instrumento para llevarlo adelante.

En este sentido, se puede decir que las empresas familiares al jugar un papel fundamental dentro de la economía de los países deben especializarse y capacitarse sobre la importancia de la profesionalización y sobre el proceso de cómo aplicarlo, lo cual permitirá en una siguiente instancia comenzar con la definición y con la concientización sus miembros para la mejora continua, creando así las ventajas competitivas y la disminución de un riesgo prematuro, dándole oportunidades de crecimiento y de trazabilidad hacia las diferentes generaciones, que como expresaba la Universidad Católica de Córdoba (2018) son pocas las empresas que pueden transmitir la propiedad desde la primera y segunda generación hacia las siguientes.

A continuación, a modo de base de futuros desarrollos e investigaciones se exponen distintas recomendaciones que puedan ayudar enriquecer el análisis que se ha realizado. En primera instancia se sugiere trabajar sobre una ampliación de la muestra, dotando a la investigación de mayor representatividad. Al mismo tiempo se considera relevante llevar un estudio comparativo sobre empresas en funcionamiento como empresas que sufrieron la muerte prematura, destacando las diferencias en sus experiencias. Por último, se plantea el análisis de las fortalezas psicológicas, capacidades iniciales y estrategias utilizadas por las empresas que lograron superar la primera generación a pesar de no aplicar la profesionalización.

Referencias

- Asencio Condo, K. García Céspedes, S. Ladrón de Guevara, R. Puño Rojas, P. (2016). *La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima*, recuperado de: <https://cutt.ly/HgWK749>, el día 03/04/2020.
- BID. Universidad Siglo 21 (2012). *Empresas familiares, buenas prácticas en Argentina: Resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro*, recuperado de: <https://cutt.ly/5gWLyRj>, el día 18/04/2020.
- CANF (2017). *Claves para la trascendencia de la empresa familiar*, recuperado de: <https://cutt.ly/0gWLaI2>, el día 26/03/2020
- De Urieta, D. (2017). *Empresas familiares: 10 dilemas a sortear*, recuperado de: <https://cutt.ly/JgWLI7E>, el día 15/04/2020.
- Herrera González, D. Ramírez Martínez, G. Rosas Castro, J.A (2017). *Diversidad y complejidad organizacional en América Latina: Mi Pymes y empresa familiar*, recuperado de: <https://cutt.ly/jgWLU5M>, el día 26/03/2020.
- Hill, C. Jones, G. (2015). *Administración estratégica*. México. McGraw-Hill
- Rueda Galvis, F. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*, recuperado de: <https://cutt.ly/ugWlHOP>, el día 31/03/2020.
- Teixeira, M. Carvalhal, F. (2014). *Sucesión y conflictos en empresas familiares*, recuperado de: <https://cutt.ly/fgWlZiB>, el día 14/04/2020.
- Universidad Católica de Córdoba (2018). *Observatorio de la empresa familiar*, recuperado de: <https://cutt.ly/hgWlMqT>, el día 26/03/2020.
- Vega López, A. Flores Ortiz, M. Solís Quinteros, M. Chávez Moreno, E. (2013). *La profesionalización como factor de competitividad*, recuperado de: <https://cutt.ly/xgWl27s>, el día 05/04/2020.

Anexo 1: Formulario de consentimiento informado

Yo, Rocío Padilla Fassetta, en mi carácter de investigadora, me dirijo a usted, con el fin de solicitarle el permiso para su participación en mi investigación.

El objetivo de la misma, es analizar el grado de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares de la ciudad de Córdoba, Argentina; a través de la presente le solicito, mediante una entrevista, información que pueda aportar a mi relevamiento, como directivo/dueño de este tipo de empresas. La información recolectada será parte de un manuscrito científico, presentado como trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21. En ningún caso se incluirán datos que permitan su identificación, conservando el completo anonimato.

Su participación no implica ningún tipo de riesgo, como tampoco beneficio.

La participación solicitada se enmarca en un procedimiento de investigación, dicha participación es voluntaria, y libre de negarse a participar, o en caso de brindar su consentimiento para participar, es libre de abandonar la investigación en cualquier etapa, sin que esto signifique un perjuicio para el mismo.

Nombre y Apellido: _____

Edad: _____

Firma: _____

Anexo 2: Modelo de entrevistas

1. ¿Los miembros de la empresa cuentan con un nivel profesional adecuado para desenvolverse en sus puestos y funciones?
2. ¿Desarrollan programas de capacitación o formación profesional? ¿Cuál es la frecuencia con la que lo llevan adelante?
3. ¿Cómo describiría que se encuentra organizada, estructurada, la empresa?
¿Existen reglas claras para que el funcionamiento sea el adecuado?
4. ¿Podría comentarme cuáles cree a su criterio son las necesidades más importantes que tiene la empresa en cuanto a la mejora de su funcionamiento interno?
5. Desde su percepción a que se refiere la profesionalización, ¿Conoce las diferentes herramientas de profesionalización? Órganos de gobierno, proceso de sucesión, protocolo familiar.
6. Al momento de llevar adelante el recambio generacional ¿se aplicó un procedimiento de sucesión?
7. ¿Qué dificultades presentaron al momento de definir el procedimiento de sucesión?
8. ¿Cuál es el procedimiento a seguir para la resolución de conflictos internos?
9. ¿Cuáles cree que son los principales problemas que se enfrentan diariamente las empresas familiares? ¿En su caso particular?
10. ¿Cuentan con la idea de llevar adelante una formalización de su funcionamiento como empresa familiar?

Anexo 3: Modelo de cuestionario

¿Cuál es la generación que se encuentra en la dirección del negocio?		
1ra Generación	<input type="checkbox"/>	
2da Generación	<input type="checkbox"/>	
3ra Generación	<input type="checkbox"/>	
4ta Generación	<input type="checkbox"/>	
5ta o más	<input type="checkbox"/>	
¿Cuántos miembros familiares cuentan con puestos de trabajo formales en la empresa?		
Entre 1 y 3	<input type="checkbox"/>	
Entre 3 y 5	<input type="checkbox"/>	
Entre 5 y 10	<input type="checkbox"/>	
Entre 10 y 15	<input type="checkbox"/>	
Más de 15	<input type="checkbox"/>	
¿Considera que al aplicar un proceso de sucesión le permitirá mejorar los conflictos para la toma de decisiones?		
Sí, absolutamente	<input type="checkbox"/>	
Sí, algo de acuerdo	<input type="checkbox"/>	
Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>	
No, seguirán los problemas	<input type="checkbox"/>	
No sabe no contesta	<input type="checkbox"/>	
Para el desarrollo de la toma de decisiones o relaciones laborales ¿Cuentan con un protocolo de familia?		
Sí, lo desarrollamos y aplicamos	<input type="checkbox"/>	
Sí, pero no se aplica	<input type="checkbox"/>	
No, pero buscamos hacerlo	<input type="checkbox"/>	
No	<input type="checkbox"/>	
No sabe no contesta	<input type="checkbox"/>	
¿Caul consideras que son ventajas de profesionalizacion?		
Resolucion de conflictos familiares	<input type="checkbox"/>	
formalizar procedimientos a la hora de tomar decision	<input type="checkbox"/>	
formalizar procedimientos	<input type="checkbox"/>	
Otros ¿Cuales?	<input type="checkbox"/>	
Conoce la funcionalidad de los órganos de gobierno		
Sí, las conocemos	<input type="checkbox"/>	
Sí, pero no contamos con la dimensión para aplicarlo	<input type="checkbox"/>	
Los conozco pero muy poco	<input type="checkbox"/>	
No los conozco	<input type="checkbox"/>	
¿Cuáles son los factores por los que no se lleva a cabo la profesionalizacion?		
Dimension	<input type="checkbox"/>	
Costos financieros que trae aparejado	<input type="checkbox"/>	
Factores externos	<input type="checkbox"/>	
carecen de conocimiento tecnico	<input type="checkbox"/>	
De los siguientes ¿Cuáles considera que son los principales problemas ante los que se enfrenta su empresa?		
Conflictos entre miembros familiares	<input type="checkbox"/>	
Dificultad para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>	
Dificultad para formalizar procesos	<input type="checkbox"/>	
Crecimiento por baja tasa de rentabilidad	<input type="checkbox"/>	
Factores externos	<input type="checkbox"/>	