

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y Liderazgo en los negocios familiares

“La profesionalización como causal de muerte en las Pymes de Salta, 2020”

"Professionalization as a cause of death in Pymes in Salta, 2020"

Autor: Ana Marcela Vicente Ruiz

Legajo: VCPB23966

DNI: 22.290.838

Director de TFG: Alfredo González Torres

San José de Metán – Salta, Mayo 2020

Resumen

La empresa familiar definida por Belausteguigotia (2010), es aquella que mayoritariamente se encuentra poseída o controlada por una familia en la cual dos o más miembros de éstas, están relacionadas con el negocio. Esto da idea, de que un emprendimiento particular, se desarrolla con la finalidad del sustento familiar, por lo que resultaría menester planificar estrategias de crecimiento y desarrollo mediante su gestión, desde sus inicios hasta responder a las condiciones del mercado.

Las empresas familiares en Salta, cuentan con recursos escasos a la hora de iniciar sus proyectos viéndose afectados continuamente por cambios y modificaciones para mantenerse en el mercado, siendo unos de los problemas que afrontaron la ausencia de normas en sus estructuras, la falta de protocolo, el comportamiento de sus miembros, entre otros.

Este trabajo final de grado buscó investigar si la ausencia de la profesionalización en las empresas familiares de Salta, fue una causal de muerte y de qué manera impactó en su continuidad. Para ello, se realizó una investigación de tipo exploratorio, donde se estudió a cinco empresa familiares de la zona, la metodología utilizada fue cualitativa y el diseño de estudio fue no-experimental cuantitativo. Como instrumento de medición, se realizó un cuestionario no estructurado de preguntas abiertas, mediante la comunicación telefónica. Luego de revisar la teoría y analizar los resultados obtenidos, se advirtió que la profesionalización no existente, influyó en las actividades de gestión de una empresa familiar.

Palabras claves: Empresa familiar; profesionalización; competitividad; continuidad

Abstract

The family business defined by Belausteguigotia (2010), is the one that is majority owned or controlled by a family in which two or more members of them are related to the business. This would indicate that an enterprise is developed with the purpose of family sustenance, so it would be necessary to plan growth and development strategies through its management, from its beginnings until it responds to market conditions.

The Family businesses in Salta have scarce resources when starting their projects, being continually affected by changes and modifications to stay in the market, one of the problems that faced the absence of standards in their structures, the lack of protocol, the behavior of its members, among others.

This is final degree project sought to investigate whether the absence of professionalization in family business in Salta was a cause of death and how it impacted on its continuity. To do this an exploratory research was carried out, where five family businesses in the area were studied, the methodology used was qualitative and the study design was non experimental quantitative.

As a measurement instrument, an unstructured questionnaire of open question was carried out, through telephone communication. After reviewing the theory and analyzing the results obtained it was noted that the nonexistent professionalization influenced the management activities of a family business.

Key words: Family business; professionalization; competitiveness; continuity

Índice

Resumen	II
Abstract.....	III
Índice	IV
Introducción.....	1
Elementos teóricos esenciales	1
Profesionalización como un factor de competitividad	5
Antecedentes relevantes	11
Problema de Investigación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos	13
Métodos	15
Diseño.....	15
Participantes	15
Instrumentos	15
Análisis de datos.....	16
Resultados.....	17
Discusión	25
Interpretación de los Resultados.....	25
Limitaciones y Fortalezasde la Investigación.....	30
Conclusión	30
Recomendaciones	32
Referencias	V
Anexos.....	VIII
Anexo I:Consentimiento informado de las empresas más relevantes	VIII
Anexo II. Preguntas y Respuestas de las Entrevistas	IX

Introducción

Dado el mundo complejo y cambiante en el que se vive inmerso, lleno de dudas y conflictos permanentes, las empresas familiares cobran su protagonismo en la actividad económica global por cuanto se convierten en generadoras de empleo, riqueza y producción de cada región (De Zuani, 2002)

En una etapa de aprendizaje y retroalimentación permanente con el mercado, las empresas familiares son eje de un tejido social, en donde la profesionalización permite prever y evitar conflictos, así como ordenar la empresa y la familia para mayores y mejores oportunidades de crecimiento.

En la puesta en marcha de toda empresa, la profesionalización es parte de esa evolución por lo cual los propietarios deben buscar oportunidades a los fines de responder de manera inmediata, eficiente y satisfactorio las demandas del mercado, sin embargo, el desconocimiento conlleva a perder la posibilidad de crear ventajas competitivas para su negocio.

La forma que adopte la empresa se verá reflejada de la mejor manera en que el directivo crea que pueda cumplir con su visión y misión. La competitividad deviene de la forma en que se organiza la firma para alcanzar eficaz y eficientemente el logro de su misión. Surge de ello que la función de los directivos consiste en conformar la disposición organizativa más acorde con lo que creen, será la mejor forma de responder a los retos y exigencia que deben enfrentar (Cleri, 2007).

De esta manera, se propuso averiguar los factores de la profesionalización que influyen en las Pymes de Salta, en el año 2020, dado que todos los miembros integrantes de la organización familiar, propietarios, administradores, empleados, necesitan de nuevas herramientas para llevar adelante el trabajo diario de la organización.

Elementos teóricos esenciales

Para comenzar con el abordaje del tema y en relación al concepto de empresa familiar, podemos definirla como una “organización económica sostenida por vínculos de afinidad reconocidos socialmente, como la relación entre padres e hijos, entre hermanos o individuos con cierto parentesco.” (De La Rosa Peña, García Leal, Mafud Toledo, y Galdámez López, 2015)

Belausteguigoitia (2010) indica que la empresa familiar es aquella que mayoritariamente se encuentra poseída o controlada por una familia en la cual dos o más miembros de ésta están relacionados con el negocio de alguna manera.

Siguiendo los lineamientos de los autores se puede considerar que una empresa familiar es una organización donde los miembros de la familia ocupan posiciones gerenciales y se encuentran involucrados en varias generaciones. La propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia.

Garzón Castrillon y Ibarra (2012) hace referencia al modelo de los tres círculos presentado por Tagiuri y Davis (1996), en el que muestra las interrelaciones de los tres sistemas que existen en una empresa familiar los cuales son: la familia, la empresa y la propiedad y cada una de estas variarán de acuerdo con cada tipo de empresa familiar, como lo muestra la Figura 1 Modelo de los tres círculos

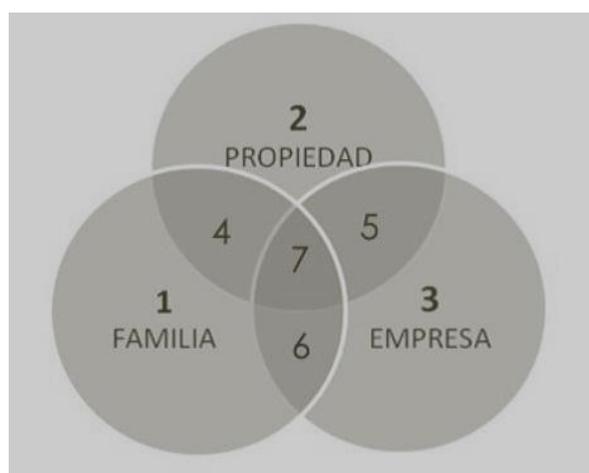


Figura 1. Modelo de los tres círculos.

Recuperado BivalentAttributes of the Family Firm (Tagiuri y Davis, 1996)

Este modelo permite gestionar correctamente un negocio familiar y tener en claro, cuáles son los campos en los que se desenvuelve el negocio, la propiedad patrimonial y las relaciones afectivas. Poseen objetivos y papeles diferentes dentro de la empresa familiar y la interrelación se hace compleja, pues cada una posee distintas variables según su propia personalidad. Permite conocer los diversos papeles y las interacciones de los individuos dentro de cada subsistema y facilita la comprensión del cambio generacional en la empresa familiar.

La empresa familiar es sinónimo de pequeña y no profesionalizada, pero lo cierto que no es el tamaño ni la calidad de gestión lo que la identifica, sino la propiedad

y conducción en manos de uno o más miembros de un grupo familiar, como lo señala (Dodero, 2015).

Está demostrado que la mezcla de conflictos familiares y empresarios hace que un 30% de las empresas familiares sobreviva a la primera generación y sólo un 10% pase a la tercera y esto no solo se ve reflejado en Argentina sino en todo el mundo (Cleri, 2007, pág. 53).

En Perú, el rol económico de las pequeñas y medianas empresas, impacta en el desarrollo económico y social, sin embargo, tiene una de las tasas más altas de interrupción, alcanzando el 8,8% en el 2015 lo que muestra que existe un problema en la continuidad de las empresas. (Collazos Rios, 2018)

En Argentina, el 90 % son empresas familiares, las que representan el 70% del empleo privado y un 68% generan un elevado porcentaje del Producto Bruto Interno. No obstante, según las cifras que indican desde el IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar, 2020), las estadísticas demuestran que sólo el 30% de estas empresas en Argentina alcanzan la segunda generación y menos del 10%, la tercera.

De lo expuesto precedentemente, se puede notar que son elevadas las empresas familiares que no alcanzan la segunda generación (tres de cada diez empresas) y menos aún a la tercera generación (una de cada diez). Esto se puede atribuir a diferentes factores que enfrentan cada día dichas empresas en relación al proceso de crecimiento el cual les exige una mayor competitividad como así también, a su dinámica interna donde se trata de lograr el balance entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia.

En relación a la estructura de gerenciamiento y teniendo en cuenta que la propiedad de las empresas familiares aparecen como grupo de interés acorde a las necesidades del negocio, donde se designe los puestos específicos de los miembros familiares ayuda a clarificar la ambigüedad laboral y permite la designación de los puestos acorde a los requisitos de los mismos, sin necesidad de poseer el apellido del dueño de la empresa. Así como la integración de profesionales no familiares en las actividades clave del negocio, es determinante en la profesionalización de la organización.

Toda organización que proyecte permanecer en el mercado debe tener la capacidad de evolucionar junto a los cambios económicos, sociales y tecnológico y cuando se habla de profesionalizar la gestión de una empresa familiar, se puede decir que los saberes y las profesiones se conjugan para proporcionar a las familias herramientas que le permitan conocer las fortalezas de su organización y trabajar para

prever planificar y consensuar políticas para su gestión y supervivencia (Antognolli, y otros, 2012).

Belausteguigoitia, (2004) señala que la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que éste proceso sea eficaz, debe iniciarse con el compromiso de quienes encuentran en las máximas posiciones jerárquicas.

Leach, (1999) sostiene que:

(...) el más difícil obstáculo que deben enfrentar los propietarios es adaptar sus estilos del management a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja. Cuando la compañía continúa creciendo los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo “profesionalizado” de la empresa: un criterio inspirado en la planificación y control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión.(pág. 125)

Teniendo en cuenta que la gestión y la estructura traen consigo la profesionalización de las empresas familiares, la dificultad que se plantea al seguir aplicando sus estilos de gestión se han tornado más complejos por lo que la toma de decisión debe ser cedida a quien pueda manejar profesionalmente la empresa a fin de mejorar el proceso de planificación y el control del crecimiento.

Los factores que promueven el proceso de profesionalización de las empresas familiares son una correcta administración, desarrollo de una estructura organizacional, determinación de funciones y responsabilidades, desarrollo de una cultura organizacional, la comunicación y la toma de decisiones abierta y compartida.

La competitividad es un término que no posee una definición específica, debido a los diferentes niveles y factores cualitativos y cuantitativos que intervienen en su determinación, asimismo comprende la existencia de diversos enfoques de análisis e indicadores para su medición (Flores, 2008; Flores y Vega, 2008).

La competitividad definida por Pérez, (2008) es “la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.”

Profesionalización como un factor de competitividad

Citando a los autores Vega López, Flores Ortiz, Solís Quinteros, y Chávez Moreno, (2013) son quienes proponen las siguientes variables para que la empresa familiar logre profesionalizarse y se torne mas competitiva como lo muestra la Figura 3 Profesionalización como Factor de Competitividad.

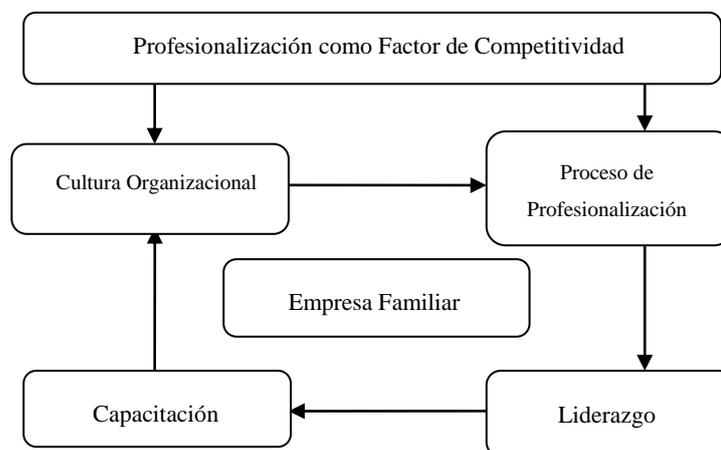


Figura 3. Profesionalización como factor de competitividad.

Recuperado de (Vega López, Flores Ortiz, Solís Quinteros, y Chávez Moreno, 2013)

La cultura organizacional en la empresa familiar es uno de los factores más importantes, donde se puede definir como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los trabajadores realizan su trabajo. (Ronquillo Horsten, 2006)

Asimismo, es consecuencia de compartir experiencias, donde las personas que la integran van desarrollando y compartiendo sus valores que con el paso del tiempo se transforman en creencias válidas para todos los integrantes. El momento en el que se ve más reflejada la cultura de la organización es cuando afrontan sucesos críticos para su permanencia, y es ahí donde se toman decisiones acerca de que quiere alcanzar la empresa y qué tipo de organización quiere ser, no obstante, la cultura en ocasiones es una limitante dado que una de las características de las empresas familiares es la resistencia al cambio, debido a sus fuertes creencias y la presencia de valores y costumbres muy arraigados.

La profesionalización de una empresa familiar implica transitar un proceso en el que la organización se empieza a manejar y administrar como una empresa en lugar de una familia, y en donde se incorporan personas a la empresa por sus habilidades, capacidades y experiencia, y no por el simple hecho de ser un miembro de la familia (Basile, 2018).

Llega un momento clave en donde el fundador ya no puede administrar correctamente la organización, y es aquí en donde la profesionalización necesita estar presente. Por lo tanto, una de las decisiones más críticas que deben afrontar este tipo de organizaciones es la decisión de profesionalizar la gestión de la empresa, situación que generalmente se presenta en empresas de segunda generación (Leach, 1999).

La importancia de llevar adelante este proceso se halla en el impacto que tiene en la forma en la cual los propietarios se relacionan con la organización, en los cambios que ello supone en los estilos de gestión, así como también en el impacto en el modelo competitivo de la empresa (Flores y Vega, 2008) De esta manera, la profesionalización va a estar determinada por la planificación, por la elaboración de un plan estratégico, mejoras en la comunicación y en las habilidades de gestión.

Leach, (1999) y Dodero (2017) manifiestan que las empresas familiares atraviesan por cuatro etapas diferentes las que se desarrollan en la siguiente Figura 4 El ciclo de vida de las empresas familiares.

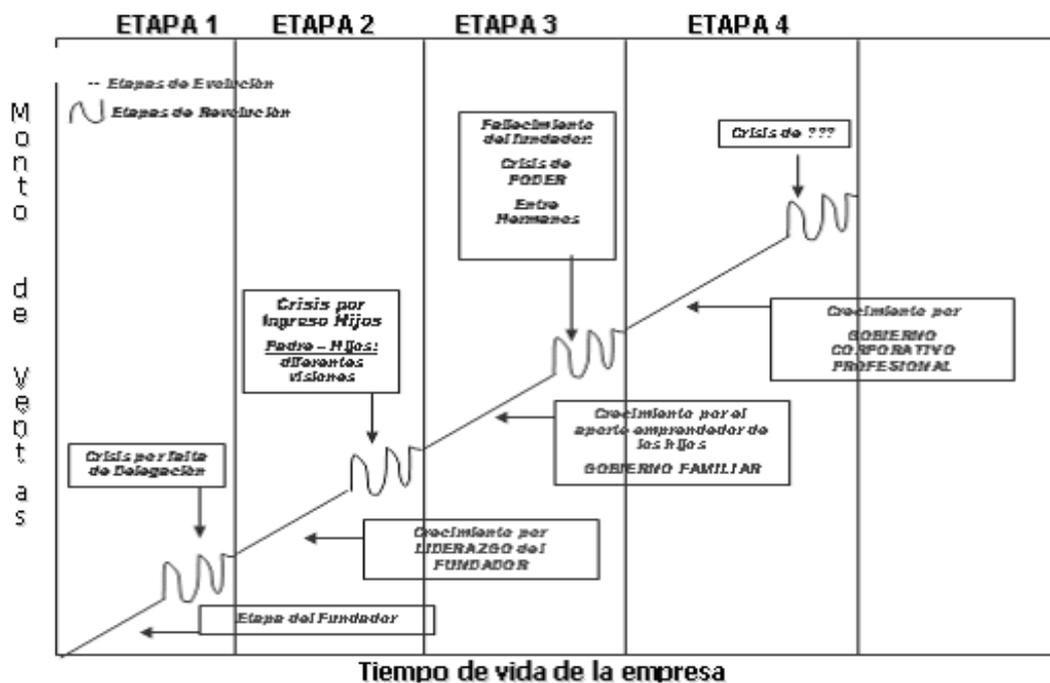


Figura 4 El ciclo de vida de las empresas familiares

Recuperado Dodero Santiago, (2010).

Etapa 1: Etapa del fundador, donde en los comienzos el propietario es quien identifica una necesidad del mercado, y es quien se encarga de realizar todas las actividades para llevar el negocio adelante. La empresa refleja su personalidad y es su principal fuente de ingreso. Asimismo, el propietario es quien busca y encuentra capital, e inventa, construye, adapta, o compra un producto o servicio para cubrir esa necesidad, no en vano se los suelen caracterizar como emprendedores.

La figura del propietario se caracteriza por tener una gran pasión por todo lo que realiza en la empresa, cumpliendo un papel fundamental, dado que al no existir sistemas que aseguren una planificación formal, no hay especialización y se espera que todos sepan de todo un poco, tomando decisiones basadas en la improvisación. El propietario es quien toma todas las decisiones clave respecto del futuro de la organización comprometiendo a miembros de la familia, e incorporándolos como ayudantes. Se encuentra trabajando conjuntamente con un grupo pequeño que lo acompañan en todas sus decisiones.

En esta etapa, las empresas familiares crecen a un buen ritmo, dado por su compromiso y flexibilidad. La empresa logra cierta estabilidad comercial y equilibrio financiero, sin embargo, es frecuente que aparezcan las primeras crisis porque las decisiones siguen siendo tomadas por el propietario, sin ceder ningún control efectivo, delegando solo algunas tareas no esenciales. Esta resistencia por parte del fundador de delegar actividades, se presenta porque aún no les tiene la confianza suficiente para realizar el trabajo que él desarrolla.

Etapa 2: Crecimiento por liderazgo del fundador. En esta etapa el fundador, para superar los primeros obstáculos empieza a tomar decisiones claves, como la de incorporar miembros a quien delegarle funciones. Esto supone nuevas responsabilidades dado que surge un grupo con nuevos miembros. A medida que la empresa continúa creciendo se vuelve más compleja y es el momento en donde comienzan a plantearse diferentes cuestiones como la diversificación del negocio, el empleo del personal extra capacitado, el acceso a otro tipo de financiación, o la búsqueda de nuevos capitales superiores al patrimonio familiar, entre otras.

La incorporación de miembros familiares a la organización, es una característica esencial de las empresas familiares, dado que gran parte de la familia y conocidos cercanos a la misma, trabajan en ella. En ocasiones hay puestos que se asignan por el solo hecho de ser familiar y no por la experiencia y los conocimientos que presente para el puesto en cuestión. La familia tiene una participación sumamente activa dentro de la organización distribuida desde puestos directivos hasta puestos de producción.

En esta etapa, Doderó (2015) menciona algunos de los inconvenientes que suelen presentarse en la empresa por el ingreso de los hijos: a) El fundador delega la confianza en sus descendientes por encima de cualquier otro miembro externo a la organización que se encuentra capacitado para asumir sus responsabilidades y b) Diferencias en la visión y estilos de dirección entre padre e hijos. En ocasiones los hijos

han estudiado y se han graduado en la universidad para perfeccionarse y poder aportar nuevas estrategias a la organización, pero que suelen no coincidir con la de sus padres, por lo que difícilmente puedan aplicarlas.

Etapa 3: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos. Los hijos que ingresaron a la organización comienzan a trabajar en equipo. El fundador al retirarse del negocio, busca que sus sucesores mantengan la armonía familiar evitando conflictos de cualquier índole. De este modo se considera que llevar adelante el proceso de profesionalización y poseer sistemas adecuados de gestión, es vital para el éxito de las estrategias del negocio familiar. Si se logra superar los inconvenientes surgidos por el ingreso de los hijos al negocio familiar, la empresa seguirá creciendo y los miembros padre-hijos trabajarán en conjunto comprometidos llevando la empresa hacia nuevos horizontes.

El fundador tiene toda la responsabilidad de preparar a su sucesor, dado el avance tecnológico, la situación actual que manejan los mercados y la competitividad de los mismos pero en ocasiones no dispone de las capacidades y habilidades indispensables para hacerlo lo que trae como consecuencia la incertidumbre en la dicción al momento de tomar decisiones y de cómo seguir adelante cuando se produce el fallecimiento del fundador.

Etapa 4: El gobierno corporativo profesional. En ésta etapa el negocio familiar ha crecido a un buen ritmo, posiblemente surja la necesidad de incorporar nuevos miembros con competencias y habilidades directivas para conducir un negocio mucho más complejo al del inicio donde su fundador concentraba en él todas las decisiones y responsabilidades.

El gobierno corporativo es un sistema que abarca conjuntamente todas las relaciones de los integrantes de la empresa, es decir, entre los propietarios, sus familiares y demás personas que integran la misma. Tiene un papel fundamental para establecer una estrategia de alineamiento entre los intereses de las familias y los intereses del negocio, es decir, funcionan correctamente los órganos de gestión y dirección y se tienen responsabilidades, facultades y atribuciones. El gobierno corporativo está integrado por: los accionistas, el directorio y el gerente general.

El Liderazgo según Pérez Porto y Gardey, (2009) lo definen como una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

Belausteguigotia, (2010) menciona que bajo el liderazgo adecuado los propietarios y trabajadores en general se mantendrán unidos y establecerán un mismo objetivo común: que la empresa sea fuerte y rentable para lo accionistas, además de un buen lugar para trabajar. De la misma manera señala los rasgos asociados: impulso, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en si mismo, inteligencia, conocimiento relativo al trabajo y extroversión.

La Capacitación definida por Pérez, (2020) es el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que trabaja en una empresa. Les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. Esta es vista como un proceso educativo a corto plazo, emplea técnicas especializadas y planificadas por medio del cual el personal de la empresa obtendrá conocimientos y habilidades necesarias para incrementar su eficacia en el logro de los objetivos que haya planificado la organización para la cual se desempeña. Si la empresa logra capacitar a sus trabajadores, la producción incrementa y, con ello, los beneficios y resultados de cada trabajo.

El Observatorio Pymes, (2016) define a una Pyme como una unidad económica, dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado. Mientras que en otros países se ajustan a la cantidad de personal ocupado. Para Estados Unidos son Pymes los establecimientos con menos de 500 trabajadores. La Unión Europea establece la cantidad en 250, Brasil la fija en 500 para la industria y 100 para comercios y servicios.

De esta manera, Pérez, Porto y Gardey, 2009 menciona a la Pequeña y Mediana Empresa (Pymes) como una empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

En Argentina, el Ministerio de Economía, fija los límites entre grandes y pequeñas empresas a partir de tres elementos: personas ocupadas, ventas anuales y actividades netas. Por su parte la Secretaría Pymes dispuso cinco categorías de empresas y utilizó la variable “venta anuales (en pesos)” para clasificarla: Agropecuario; Industria y Minería; Comercio; Servicio y Construcción.

El Observatorio Pymes, (2016) menciona que hay alrededor de 605.000 empresas privadas empleadoras registradas, más del 99% (602.079) tienen menos de 200 ocupados y sólo el 0,6% (3.547) son grandes empresas, con más de 200 ocupados.

Las empresas de hasta 200 empleados son las que más trabajadores emplean: concentran el 64% del empleo privado formal.

Las empresas argentinas se desempeñan en una gran variedad de actividades, tanto en la industria como en los servicios. Aproximadamente el 30% se dedicaba al comercio mayorista y minorista y casi el 10% se encuentra en la industria manufacturera. Estos dos sectores, junto con las actividades agropecuarias y los servicios personales, concentran alrededor del 60% del total de empresas. En conjunto, las actividades de servicios representan 207.530 empresas (el 35%) (Ministerio de Producción de la Nación, 2017).

La actividad de las empresas está concentrada territorialmente: el 72% de las empresas se localiza en 4 provincias: Capital Federal, Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. El Norte argentino (NEA y NOA) concentra el 10% de las empresas. La radicación de empresas refleja las desigualdades territoriales. Mientras en CABA hay 44 empresas cada 1.000 habitantes, en el Norte argentino hay menos de 9. En otras regiones, como Cuyo, Centro y Patagonia, hay entre 11 y 23 empresas cada 1.000 habitantes (Pedraza, Parco, y Cannata, 2017).

Siguiendo lo establecido en la Resolución N° 220/2019 del Ministerio de Desarrollo Productivo, Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción, 2019, son consideradas Micro, pequeñas o medianas Empresas aquellas cuyos valores de ventas totales anuales expresadas en pesos no superen lo tope establecidos en la siguiente Tabla 1 Los límites de ventas totales anuales expresados en pesos, según la nueva clasificación.

Tabla 1

Los límites de ventas totales anuales expresados en pesos, según la nueva clasificación

Categoría	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuaria
Micro	7.400.400	5.800.000	19.800.000	16.800.000	4.800.000
Pequeña	47.300.000	34.600.000	119.200.000	102.200.000	30.000.000
Mediana	378.900.000	289.000.000	1.101.800.000	829.900.000	228.900.000
Tramo 1					
Mediana	568.300.000	412.800.000	1.431.200.000	1.212.800.000	363.100.000
tramo 2					

Fuente: Recuperado del Ministerio de Desarrollo Productivo, Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción. Presidencia de la Nación, 2019

Asimismo, se incorpora la variable personal de manera concurrente con las ventas con el objeto de lograr un encuadre más preciso en la categorización de las

Pymes, las que teniendo una actividad principal declarada ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) no deberá superar el número de empleado establecido para cada rubro, detallado en la Tabla 2 Los límites del personal ocupado.

Tabla2

Los límites del personal ocupado.

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

Fuente: Recuperado del Ministerio de Desarrollo Productivo, Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción. Presidencia de la Nación, 2019

En la provincia de Salta se contabilizan 41.206 Pymes, donde los comercios y servicios prevalecen. Su producción está mayormente vinculada con el mercado interno por lo que una parte significativa de la población y de la economía de la región dependen de su actividad. Según la importancia por rubro, un 50% de ellas pertenece a la actividad comercial, un 32,5% del total corresponde al sector de los servicios; un 5,6% a hoteles y restaurantes; y un 5,2 a industrias. Además hay 259 firmas que se dedican a la construcción, 116 al agro y la pesca, y 30 (0,1% del global) a la minería. (Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de Salta, 2019)

Antecedentes relevantes

La profesionalización ha sido un aspecto muy poco considerado por los dirigentes o dueños de las empresas familiares, por lo que hay ciertas actividades del sector comercial que poseen una tasa relativamente elevada de mortalidad, puesto que no todos los modelos de negocios son adaptables en la provincia y la mayor dificultad, se encuentra cuando se deben tomar decisiones que impliquen un horizonte de largo plazo.

Dentro de las investigaciones realizadas, se ha analizado como referencia, la Tesis de Maestría de Escate Terrones, Manrique Avendaño, Montes Jurado, y Paredes Giacomotti (2018), “Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares peruanas”, los cuales plantearon que los problemas internos que surgen de la empresa familiar, son por falta de profesionalización de la misma. El

instrumento de investigación aplicado fueron las entrevistas realizadas mediante distintas modalidades: presencial, telefónica y vía correo electrónico. Logrando determinar como resultado que la mayoría de las empresas tiene una composición accionaria del 100% familiar y las decisiones son tomadas en la Asamblea Familiar por consenso, por unanimidad y mayoría de votos.

La tesis de Asencio, García, Neira y Puño, (2016) “La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima: estudio de casos”, demuestra que más del 50% de las empresas necesitan profesionalizarse. Esta investigación tuvo como objetivo determinar las categorías de la profesionalización y su influencia en la continuidad de las empresas familiares. Los instrumentos de medición empleados fueron las encuestas y entrevistas a profundidad a 20 empresas familiares de Lima, de distintos rubros. Las conclusiones obtenidas muestran que las empresas decidieron profesionalizarse, lograron ser sostenibles en el tiempo sin perder la esencia de una empresa familiar.

A nivel nacional, se tomo como referencia la tesis de posgrado de la Licenciatura de Administración de Basile, (2018) “Proceso de Profesionalización en empresas familiares: Análisis de sus implicancias para la gestión”, en ésta investigación se utilizó un enfoque cualitativo para explorar los procesos de profesionalización en la gestión de empresas familiares de la ciudad de Tandil. Como instrumento de medición, recurrió a entrevistas semi-estructuradas a los propietarios de las empresas familiares seleccionadas. Obteniendo como resultado la evidencia de que los principales factores determinantes del proceso de profesionalización fueron los siguientes: aumento en el tamaño de la organización, la falta de capacidad de gestión, y el fallecimiento del fundador y exponiendo el impacto de dicho proceso en la gestión de las organizaciones familiares.

Del mismo modo, se tomo como referencia el trabajo final de graduación de Romero, (2017) “Las empresas familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares”, donde buscó desarrollar indicadores para determinar el grado de profesionalidad dentro de empresas familiares que puedan ser utilizados en todo el universo de estudio, como así también, menciona que la no continuidad de las empresas familiares se puede ocasionar por diversos factores, entre ellos la falta de profesionalidad que existe dentro de ellas al momento de manejarse. Aplicó un tipo de investigación exploratoria y descriptiva. Las técnicas utilizadas en la recolección de datos fueron: entrevistas en profundidad e inspecciones oculares de manuales y demás documentación relevante, obteniendo un conocimiento general del funcionamiento las empresas utilizadas en este TFG.

Problema de Investigación

El nacimiento de una empresa familiar se realiza con la idea de desarrollar un emprendimiento particular para el sustento de una familia. Es menester señalar que las mismas se componen de un sin número de características particulares, como ser la falta de profesionalización en la forma de su estructura, en cómo se distribuyen las tareas y funciones, la manera en que se toman las decisiones y como se comunica, entre otras.

La profesionalización es un proceso de gestión estratégica que se lleva a cabo en la consolidación y formación de los miembros familiares o no, que están o estarán en las áreas claves de la estructura organizacional con el fin de garantizar la solidez económica y la continuidad de la empresa (Marcelino Aranda, Torrez Ramírez, Camacho, Acosta, y Martínez Rodríguez, 2020).

Esta investigación afronta temas relacionados a la profesionalización y cómo influye en las actividades de gestión comercial de las Pymes familiares en Salta. La observación directa radica en la problemática de una gestión eficaz para la supervivencia de las empresas que cada vez se desenvuelve en un entorno más competitivo y complicado. Dentro de esta perspectiva, es que se impulsó el desarrollo de la presente investigación, de manera tal que la profesionalización que sea factor de éxito para contribuir con los directores o dueños que las dirigen, incrementando así su posicionamiento en el mercado y garantizando los beneficios de un buen manejo de la información.

Otro aspecto relevante es saber si las Pymes familiares de Salta a pesar de las dificultades que atraviesan durante su ciclo de vida; y en miras de obtener una mejor competitividad dentro de la gestión empresarial, impulsen estrategias que conecten los factores de la profesionalización (visión, liderazgo, cultura organizacional) con la empresa valiéndoles de aporte para los dueños.

Objetivo General

Determinar si la falta de los factores de la profesionalización, es causal de muerte en las Pymes familiares de Salta, durante el año 2020.

Objetivos Específicos

- ❖ Investigar de que manera influyen en la profesionalización los factores de cultura, sucesión, liderazgo, capacitación y proceso de

profesionalización en las Pymes familiares de Salta y cómo son aprovechados para mejorar la competitividad.

- ❖ Analizar que dificultades presentan las Pymes familiares en Salta dentro del modelo de profesionalización para mejorar la competitividad.
- ❖ Identificar qué estrategias se deben aplicar en la mejora de la competitividad de las Pyme familiares en Salta para evitar los conflictos.

Métodos

Diseño

Los factores de la profesionalización que influyó en la Pymes familiares de Salta, es un tema que si bien ha sido estudiado en otros contextos en la provincia, fue poco o casi nada tratado.

La presente investigación fue de tipo exploratorio ya que se pretende obtener datos e información sobre el tema a abordar. A su vez, la metodología utilizada es cualitativa, debido a que la información obtenida directamente de las personas entrevistadas solo fueron utilizados con la finalidad de describir una problemática.

Es de carácter no-experimental cuantitativo, dado que se realiza sin manipular las variables y solo se tuvo en cuenta la observación de los fenómenos tal cual se originaron y se desarrollaron en su contexto natural, y es de corte transversal porque los datos recopilados pertenecieron a un momento determinado.

Participantes

La población estuvo constituida por las Pymes familiares de la provincia de Salta, pertenecientes al sector económico de manufactura y comercial.

La muestra que se utilizó en la presente investigación fue elegida de modo no probabilística, es decir aquella que se elige de forma deliberada, no aleatoria según la necesidad de la investigación. En este caso al ser la investigación de tipo aleatorio se tomó la opinión, el conocimiento y juicio de algunas personas que pertenecen a las Pymes familiares

Los participantes: fueron cinco Pymes familiares de las cuales dos de ellas dejaron de existir y tres continúan en expansión, que se muestra en Anexo I el consentimiento informado.

Instrumentos

En la presente investigación se utilizó el muestreo no probabilístico, utilizando como procedimiento el muestro de conveniencia, debido a que la situación que emerge el país por estar en cuarentena por la pandemia del COVID-19, no se cuenta con la posibilidad de acceder a las empresas de forma directa por lo que la recolección de datos se llevará a cabo mediante entrevistas realizadas a los dueños de la misma en forma virtual.

El instrumento utilizado para recabar la información ha sido el de la entrevista, tipo cuestionario estructurado por preguntas abiertas las cuales pretenden dar respuestas a los objetivos de investigación del presente proyecto, a ser respondida

individualmente por personal de la empresa en un tiempo razonable por medio del teléfono, a través del WhatsApp.

Análisis de datos

Para analizar los datos recolectados mediante las entrevistas en profundidad, en primer lugar se realizó la transcripción literal de la información recabada para lograr así, mayor claridad y eficiencia.

En segundo lugar, se procedió a revisar, organizar y clasificar los datos a fin de poder editarlos, adjuntando en el Anexo I, el consentimiento informado de las empresas más relevantes y en el Anexo II, la transcripción de las dos entrevistas más relevantes.

En tercer lugar, se realizó un plan de trabajo que consistió en sistematizar los datos, agruparlos por temas y vincularlos entre ellas a efectos de responder a los objetivos planteados.

Por último se realizó un análisis mediante cuadros, gráficos de toda la información sistematizada a fin de responder a la problemática planteada.

Resultados

En este apartado, se buscó cumplir con el objetivo propuesto, en el mismo se estableció si la falta de los factores de la profesionalización influyeron en las Pymes familiares de Salta, durante el año 2020. Con el fin de preservar la identidad de las organizaciones estudiadas, las cuales fueron informadas del consentimiento, se procedió a identificarlas con la razón social debido a que algunas de ellas se negaron a publicar su nombre.

La Tabla 3 Ficha técnicas de las empresas, muestra la información obtenida en las entrevistas de cada empresa.

Tabla 3

Ficha técnica de las empresas

Preguntas	E1	E2	E3	E4	E5
Nombre o Razón social	Panificadora "La Unión"	Súper Mitre	Coseguro Total S.R.L.	León Hogar	Fund'ar S.A.
¿Qué antigüedad tiene la empresa?	Se creó en el año 1970	30	20	5	35
¿Continúa en actividad?	SI	SI	SI	NO	NO
¿El Fundador aún la Dirige?	NO, falleció	SI	SI	NO, falleció	NO, falleció
¿En qué generación está la empresa, 1ra, 2da, 3ra?	2da.- Hijos	1ra	1ra	1ra	3ra. Nietos
¿A qué actividad se dedica la empresa?	Panadería	Supermercado	Servicio de Salud	Art. del Hogar, Mueblería en General	Venta al Por Mayor de Golosinas
¿Cuántos empleados no familiares, tiene la empresa?	7	17	20	4	92
¿Cuántos empleados familiares, tiene la empresa?	3 (pero uno de ello no está en la empresa)	2	5	1	3
¿Qué antigüedad promedio tienen los empleados?	30 años, son pocos los empleados de poca antigüedad	20 años, son muy pocos los empleados de poca antigüedad		4	30 aprox.

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas realizadas fueron formuladas a los efectos de obtener la percepción, acerca de las personas, en cuanto a los factores determinantes en el proceso de la profesionalización, y cómo se responde al primer objetivo específico planteado que investigaba: de qué manera influyen la cultura, la selección de sucesores, el liderazgo, la capacitación y el proceso de profesionalización en las Pymes familiares de Salta y cómo son aprovechados para mejorar la competitividad. Se procedió a organizar los datos en relación con cada uno de los factores, cuyo resultado se muestran en la Tabla 4: Factores

Tabla 4
Factores

Factores	E1	E2	E3	E4	E5
Culturales					
Buenas relaciones familiares	SI	SI	SI	NO	NO
Buenos canales de comunicación	SI	SI	SI	NO	NO
Existe resistencia por parte de los empleados	NO	NO	NO	SI	SI
Existe resistencia por parte de la familia	NO	NO	NO	SI	SI
Capacidad para adaptarse a los cambios	SI	SI	SI	SI	SI
Existen procesos de Control que evalúen la gestión de los nuevos profesionales.	SI	SI	SI	SI	SI
Selección de Sucesores					
Método de cómo incorpora a un familiar	Reunión Familiar	Mayoría de edad	Forma Personal	Forma Personal	Decisión Propia
Método de selección de personal	Selección Directa	Entrevistas Personales por encargados	Reuniones con los fundadores y empleados	Consultora	Consultora
La ocupación de un miembro familiar debe tener actitud o aptitud	Tienen actitud y cada uno está perfeccionado en el rol que desempeña	Tiene sólo actitud	Actitud- confianza con las decisiones	Actitud	Actitud
¿Los hijos trabajan en la empresa?	SI	SI	SI	SI	SI
¿Posibilidad de tomar alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?	NO	Imposible, siempre la familia	SI	NO	SI - Ventas - licenciado
¿Tienen mecanismo o planes respecto a la sucesión de poder?	Siempre está presente la sucesión	Hay recambio generacional	SI	NO	SI

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la experiencia y habilidad de los sucesores, las empresas entrevistadas manifestaron estar de acuerdo que el profesional que se incorpore a las mismas cuenten con experiencia profesional, un alto grado de pro-actividad y que sepa adaptarse a las necesidades de la familia, solo mostraron diferencias en relación a que no debería tener amplia libertad para la toma de decisiones, según lo muestra la Tabla 5.

Diferencias

Tabla 5

Diferencias

	E1	E2	E3	E4	E5
¿El Profesional que se incorpore a la empresa posea amplia libertad para la toma de decisiones?	SI	No, porque a las decisiones las toma el dueño	No, porque a la decisión la toma el Fundador, puede consultar pero no decidir	Si, aunque en nuestro caso no fue así	Si

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6 se muestran los resultados de la Identificación y capacitación de directores en familiares y en la Tabla 7 el Proceso de profesionalización.

Tabla 6

Identificación y capacitación de directores en familiares

Preguntas	E1	E2	E3	E4	E5
¿Quién toma las decisiones?	El Dueño	Cada responsable de la Sucursal	Los Dueños	El Dueño	El Director
¿Cómo se comunican las decisiones estratégicas?	En forma personal	En reuniones de familiares a los encargados	Por medio de reuniones	En forma personal	Mediante reuniones informativas semanales
¿Pensó alguna vez en capacitarse en dirección de empresas?	NO, no se podría porque es familiar	No es posible	Siempre	NO	SI, lógicamente uno siempre quizás avanza
¿Tiene alguien que lo asesora desde el punto de vista de dirección y contable?	SI, Contador solamente	Contador únicamente	Contador	Contador	SI, un contador y una consultora Gerencial

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Proceso de profesionalización

	E1	E2	E3	E4	E5
¿La empresa posee un programa de capacitación continua?	NO. Sólo implementa nuevas recetas	NO	NO	NO	SI, constantemente
¿Cómo se resuelven los conflictos?	Mediante reuniones con las partes en conflictos	Mediante disposiciones individuales con los encargados	Lo resuelve cada departamento	Mediante reuniones con las partes en conflicto	Mediante reuniones del grupo familiar
¿La empresa familiar debería planificar el protocolo familiar?	Si, por supuesto	Creo que no	Siempre	No	No
El protocolo sea el liderado por la familia.	Si	No	Siempre	No	No
¿Qué rol ocupa en la empresa cada integrante de la familia?	Dos de ellos se encuentran en la administración	Encargados de Sucursal	Dirigen la empresa / Supervisa las ventas	Administración	Administración / dirección
¿Cómo hace para que cada miembro de la familia pueda ocupar el rol en el que tenga actitud y aptitud?	Tienen Actitud y cada uno está perfeccionado en el rol que desempeña.	Tiene sólo actitud	Actitud- Confianza en las decisiones	Actitud	Actitud
Los cargos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
Existan procesos de control de administración a interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales.	SI	NO	NO	NO	SI

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al segundo objetivo específico, que buscó analizar que dificultades presentan las Pymes familiares en Salta dentro del modelo de profesionalización para mejorar la competitividad, a partir de los datos recolectados se determinó la existencia de los aspectos que actuaron como dificultades en el proceso de profesionalización, conforme lo muestra la Tabla 8 Dificultad que presentan la Pymes familiares en Salta en el modelo de profesionalización.

Tabla 8

Dificultad que presentan las Pymes de Salta, en el modelo de Profesionalización.

Factores	E1	E2	E3	E4	E5
Culturales					
• Relaciones familiares	NO	SI	SI	SI	SI
• Canales de comunicación	NO	Indiferente	NO	SI	SI
• Exista resistencia por parte de los empleados.	NO	Parcialmente	SI	SI	SI
Selección de Sucesores					
• Profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia	NO	NO	SI	NO	NO
• Profesionales directos que se incorporen a la empresa sean familiares directos	SI	SI	NO	NO	NO
• Profesionales que se incorpore cuenta con el respaldo de la familia propietaria	SI	Indiferente	Indiferente	Indiferente	SI
Liderazgo					
• Profesional no cuente con experiencia profesional	NO	SI	SI	NO	NO
• Profesionales que se incorpore a la empresa logre un liderazgo en efectivo.	NO	NO	NO	SI	SI
Capacitación					
• La dirección del personal sea solo por referencia	SI	NO	SI	SI	SI
• Falta de capacitación de los empleados	SI	SI	SI	SI	SI
Proceso de Profesionalización					
• La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización	SI	NO	SI	NO	NO

• El proceso de profesionalización sea el liderado por la familia.	SI	NO	SI	NO	NO
• Existan mecanismo que permitan a la familia preparar el proceso de la profesionalización	SI	NO	SI	SI	SI
• Existan mecanismos internos que prepare a los trabajadores para el proceso de la profesionalización.	SI		SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al tercer objetivo específico, el cual fue identificar qué estrategias se deben aplicar en la mejora de la competitividad de las Pyme familiares en Salta, a los fines de evitar los conflictos, se les pregunto a cada una de las empresas ¿qué medidas consideran necesarias para que una empresa sea competitiva? ¿Y son aplicables esas medidas en su empresa?, donde se observó que los siguientes resultados, según lo muestra la Tabla 9 Estrategias.

Tabla 9
Estrategias

Estrategias	E1	E2	E3	E4	E5
¿Qué medidas consideran necesarias para que una empresa sea competitiva?	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de canales de comunicación • Reducir costos. • Coordinar equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en el negocio. • Satisfacer a los clientes. • Canales de comunicación sean buenos. • Buena administración en los roles de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Buen Liderazgo • Coordinar equipos de trabajo. • Ser Innovadores. • Tener buena comunicación con la familia y los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que los empleados se encuentren motivados • Controlar las operaciones diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir los costos. • Conocer las necesidades de los clientes. • Ser Innovadores
¿Son aplicables esas medidas en su empresa?	SI	Algunas	SI	Algunas	NO

Fuente: Elaboración propia

Discusión

En éste apartado se plantea la interpretación de los resultados relacionándolos con los objetivos que han sido expuestos para la presente investigación. A su vez, se propuso averiguar si la falta de profesionalización, en las Pymes familiares de Salta, durante el año 2020, es causal de muerte, y si su desconocimiento lleva a perder la posibilidad de continuar en la marcha del negocio.

La relevancia de este estudio radica en que, se trata de una problemática que no ha sido abordada en el ámbito local, no se cuentan con investigaciones previas. Sin embargo, se encontraron como antecedentes a nivel nacional la tesis de “Procesos de Profesionalización en empresas familiares: Análisis de su implicancia para la gestión” de Basile, (2018), donde se comparte que la influencia de profesionalizar la gestión de las mismas, trae como resultado una mejora para las empresas. La tesis de Romero, (2017) “Las empresas familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares”, señala que la falta de profesionalización es una causal que impide la continuidad de la empresa.

Interpretación de los Resultados

La empresa familiar es una organización económica sostenida por vínculos de afinidad reconocidos socialmente, como la relación entre padres e hijos, entre hermanos o individuos con cierto parentesco, según definen los autores De La Rosa Peña, García Leal, Mafud Toledo y Galdámez López, (2015)

Coincidiendo con la definición De La Rosa Peña, et al. (2015), las empresas estudiadas presentan características propias de las relaciones familiares, tal que su clasificación en Pequeñas y Medianas Empresas se establece por el personal ocupado según lo determinado por Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de Salta, (2019), datos que se ven reflejados, en la Tabla 3: Fichas técnicas de las empresas. Asimismo, estas empresas tienen una antigüedad promedio de 28 años y están vinculadas con el mercado interno donde prevalece tanto la actividad productiva como la comercial.

En relación a las empresas identificada como (E1) Panificadora “La Unión”, se encuentra transitando la segunda generación dirigida por los hijos, mientras que la empresa identificada como (E5) “Fund`ar” que se encontraba pasando la tercera generación, dirigida por los nietos, fue concursada y declarada en quiebra, esto permite

revalidar lo que dice el IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar, 2020) que son pocas las empresas familiares que sobreviven al cambio generacional.

Retomando el primer objetivo específico, se analizan los factores determinantes del proceso de profesionalización que efectivamente surgieron de las entrevistas y en qué etapa de vida de la organización familiar se fue dando dicho proceso.

De acuerdo a los datos recolectados, se pudo evidenciar que en las empresas estudiadas, el factor Cultural y Selección de Sucesores, (Tabla 4), juegan un papel importante en el éxito del negocio como factores que determinan el proceso de profesionalización

Teniendo en cuenta, lo que define Ronquillo Horsten, (2006) como “Cultura Organizacional”, donde el factor Cultural es uno de los más importantes dentro de la organización ya que se especifica como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros, se puede corroborar que en las empresas estudiadas, tres de ellas (E1, E2, E3), logran un impacto positivo en las relaciones humanas, haciendo referencia a que existe buenos canales de comunicación tanto en la familia como con el personal de la empresa, no presentan resistencia al cambio por parte de la familia, se adaptan con facilidad a las nuevas necesidades de la empresa. Esto llevó a lograr ser una de las estrategias a los fines de continuar con el negocio.

Tomando como referencia las etapas mencionadas en el marco teórico propuesto por (Doderó, 2017; Leach 2015), en el ciclo de vida de las empresas familiares, el factor cultura se da en el momento de la etapa del fundador, donde la E2 “Súper Mitre” y la E3 Coseguro Total se encuentran en dicha etapa. La figura del propietario, se encuentra arraigada por tener una gran pasión por todo lo que realiza, donde los miembros que la integran forman la parte sentimental dándole sentido de pertenencia e identidad, manteniéndolos motivados y enfocados hacia un mismo lado, mientras que la E1 “La Unión” se encuentra ya transitando la etapa 4 donde el negocio ha crecido a un buen ritmo.

La profesionalización implica transitar un proceso en el que la organización se empieza a manejar y administrar como una empresa en lugar de una familia, y relacionándolo con el factor cultura, vemos que las empresas E4 “León Hogar” y E5 “Fun’dar S.A.”, no lograron transmitir a sus miembros esos valores, creencias, actitudes y normas lo que llevaron a suponer que el poco entendimiento en las comunicaciones, la resistencia al cambio es una causal de muerte en estas empresas.

Con respecto al factor “Selección de Sucesores” (tabla 4) la E1, “La Unión”, no tuvo una sucesión formal, ya que nunca se preparó ni capacitó a un miembro de la familia, por lo tanto, el lugar del fundador fue tomado por dos de los hijos en el momento que él fallece, encontrándose en la segunda generación. En la actualidad, tampoco dispone de un proceso de capacitación para el futuro sucesor, menos aún cuenta con un protocolo familiar ni con algún instrumento escrito por los miembros de la familia, que permita delimitar las reglas de actuación. A pesar de la carencia de un protocolo familiar, hay una excesiva comunicación oral, por lo que no se han registrado conflictos relacionados a la propiedad, control o toma de decisiones.

La selección e ingreso del personal la realizan mediante una reunión familiar, no comparten la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia solo el contador, quien lleva los papeles, tampoco cuenta con un organigrama en el que se describa los puestos jerárquicos de la misma.

La E5, “Fund`ar”, se encontraba en la tercera generación, donde los nietos intentaron manejar la empresa pero no lo lograron ya que la misma fue concursada y declarada en quiebra. La incorporación de un empleado lo realizaba mediante una consultora. No se contaban con un protocolo ni con ningún otro instrumento escrito en que se hayan consensuados ciertos temas relacionados a la empresa.

Las E2 y E3 se encuentran transitando la primera generación, éstas no cuentan con un protocolo ni con ningún otro instrumento escrito, pero no descartan la posibilidad de redactar uno en un futuro. Para que un miembro familiar ingrese a la empresa solo tiene que poseer actitud.

La E4, “León Hogar” se encontraba transitando la primera generación cuando cerró sus puertas. Al fallecer el fundador, intentó hacerse cargo el hijo pero no lo logró.

Como se puede observar, en las empresas estudiadas ninguna cuenta con un protocolo de selección de sucesores, solo dejan la elección al libre albedrío, suponiendo que lo hacen por cuanto no conocen las reglas, no se encuentran asesorados o bien por ser muy confiados en cuanto “esto no va a pasar”.

En relación a la experiencia y habilidad de los sucesores “Liderazgo”, las empresas manifestaron que la incorporación de los directivos no familiares deben ser elegidos adecuadamente y además, contar con la posibilidad de ofrecerles un crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia. Al mismo tiempo, se les pregunto ¿si el Profesional que incorpore a la empresa debe poseer amplia libertad para la toma de

decisiones? A lo cual respondieron, las E3 y E4, “Súper Mitre” y “Coseguro, Total”, que los directivos que se incorpore en la empresa no debían poseer amplia libertad para la toma de decisiones, que a las mismas, “*la toma el dueño*”. De ésta manera, dejan claro que la función que ocupa el Dueño o fundador es de “líder autoritario”, es decir, que la toma de decisiones es por su propia cuenta, sin consultar y sin justificar sus decisiones ante sus familiares.

En cuanto al factor de “Identificación y capacitación de los directivos familiares”, las empresas manifestaron que a las decisiones las toma el dueño, comunicándolas de manera estratégica y en forma personal o mediante reuniones. Que no pensaron en la capacitación de la dirección de empresas y que el contador es el que lleva la dirección contable y los asesoras.

Al hablar del “Procesos de profesionalización”, (Tabla 7), cuatro de ellas (E1, E2, E3 y E4) no poseen programa de capacitación continua, mientras que la empresa Fun`dar si lo poseía. Los roles que ocupan los familiares son siempre administrativo y de dirección además se encuentran definidos en la estructura organizacional para todas ellas. Cada miembro de la familia, al ocupar un puesto en la empresa debe poseer “Actitud”, entendiendo por ella, la manera de estar dispuesto a comportarse adecuadamente. Los cargos donde se incorporan profesionales se encuentran definidos en la estructura organizacional de las empresas al analizar si existían controles internos por parte de las familias, solo contestaron afirmativamente las empresas E1 y E5 mientras que cuando que las otras se manifestaron por un “No”.

Esto hace suponer, que existe una falta de capacitación en la dirección de la empresa, lo que puede traer aparejado problemas con el personal, incrementar el riesgo de trabajo o contar con tecnología obsoleta, entre otros

Para explicar a cerca de las dificultades que tienen que atravesar los propietarios de la Pymes, en el proceso de profesionalización, (Tabla 8) se puede citar a Leach, (1999) y Doderó, (2015) quienes sostienen que en la segunda etapa del ciclo de vida de una empresa, se deben afrontar decisiones más críticas, plantearse diferentes cuestiones al momento de administrar de forma correcta por lo que se hace presente la profesionalización.

Según Vega y Flores, (2008) manifiestan que la importancia de llevar adelante este proceso de profesionalización es cuando los propietarios se relaciona con la organización, en los cambios que ellos supone de los estilos de gestión.

En base a las dificultades que presentan las Pymes dentro del proceso de profesionalización, se corrobora que las empresas que no continúan en actividad fueron

E4 “León Hogar” y E5 “Fun`dar”, presentaron un deficiente manejo del personal y su incapacidad para comprender y escuchar a los empleados, no poseían buenos canales de comunicación como tampoco contaban con un protocolo familiar que permita planificar el proceso. No contaban con mecanismo de control, ni de capacitación para que prepare a los trabajadores en el proceso de la profesionalización por lo que se puede presumir que la ausencia de estos factores puede ser una causal de muerte de las pymes de Salta.

Las empresas que continúan, también presentaron dificultades, por ejemplo, la empresa E2, con respecto al factor cultura, su dificultad se presentó en los canales de comunicación, resultándole indiferente como así también, que los empleados se adapten a los cambios que impusieran. En el factor Selección de Sucesores, no se encuentran de acuerdo que el profesional sea elegido de acuerdo con las necesidades de la familia y en el proceso de profesionalización no se encuentra de acuerdo con que se planifique un protocolo familiar, que existan mecanismos internos que permitan preparar dicho proceso como así también que sea liderado por la familia.

En cuanto a lo que se refiere a que estrategias utilizan las empresas para mejorar la competitividad, se corrobora, según la Tabla 9 que tres de ellas (E1, E2, E3) según la muestra analizada, buscan que sus habilidades estén basadas en el factor Cultura, por cuanto suponen que los buenos canales de comunicación, coordinación en los equipos de trabajo, un buen liderazgo, entre otras. Son herramientas que les permite mantenerse en el mercado y poder competir. Mientras que las otras empresas E4 y E5, manifestaron que algunas veces aplicaban las medidas tomadas por ellas pero que solo consideraban como mejor estrategia, las referidas al funcionamiento de la empresa. A partir de estos datos, es oportuno sostener que sin ser una mejor que otra, favorecieron a mantener la competitividad, las que están basadas en el factor cultura.

Retomando y analizando el objetivo principal, de averiguar si la ausencia de profesionalización, en las Pymes de Salta, durante el año 2020, es una causal de muerte, se puede observar que la profesionalización en las empresas estudiadas, no existe. Para argumentar esto, es posible citar a Belausteguigoitia (2004), quien señala que la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización y para que este proceso sea eficaz, debe iniciarse con el compromiso de quienes ocupan las máximas posiciones jerárquicas.

Por lo que, “Profesionalizar” una empresa, no tiene que ver con que las personas que la gobiernan sean miembros de la familia o no, sino con el “cómo se dirige” una empresa y esto dependerá de la formación y de la experiencia de las personas que ocupa un nivel jerárquico. En las empresas estudiadas se corrobora que no cuentan con estrategia a mediano y largo plazo, tampoco con estructuras de jerarquía bien definidas ni con la redacción de un “protocolo familiar” que puede ser un instrumento muy adecuado para la gestión de este tipo de empresas, como así también no se encuentran delimitados la asignación de los roles y las responsabilidades para cada miembro. Cada una de ellas manifestó que las buenas relaciones con los empleados eran suficientes para mantenerse en el mercado, como lo venían haciendo hasta ahora.

Limitaciones y Fortalezas de la Investigación

Cómo limitaciones en la investigación, en primer lugar y la de mayor importancia, se le atribuye a la situación que emerge el país por estar en cuarentena, por la pandemia del COVID-19, lo que dificultó realizar las entrevistas de forma personal utilizando como medio para llevarlas a cabo, el video llamado. Esto también, trajo una limitación, en las empresas que no continúan en actividad, ya que testimonios se obtuvieron de los ex empleados, quienes se encontraban en su momento en lo cargos de administración.

Por otra parte, fue la escasa información de antecedentes documentados e investigaciones representativas del tema planteado con respecto al enfoque en la provincia de Salta, específicamente.

Como fortaleza, se destaca que las empresas para realizar el estudio, fueron elegidas al azar, perteneciendo a la provincia de Salta, en una diversidad de rubros, como así también, transitando por distintas etapas de vida empresarial, asimismo se destaca la buena disposición de las personas que aceptaron realizar las entrevistas.

Este trabajo, como fortaleza pretende brindar información útil a los propietarios de las empresas familiares para que reflexionen sobre la importancia que tiene la profesionalización como un factor clave para aprovechar la competitividad.

Conclusión

Las organizaciones transitan distintos tiempos desde su fundación hasta que surge la necesidad de profesionalizarla. En la primera etapa de vida, las organizaciones

cuentan con una estructura organizativa simple, donde el fundador lleva adelante todas las actividades que requiere una empresa como tal, las cuales realiza con gran entusiasmo y dedicación y donde el esfuerzo está centrado en el desarrollo del producto o servicio.

Se puede aseverar que la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, debe integrar metodologías de trabajo novedosas que permitan lograr estrategias acorde a los objetivos de productividad y competitividad. Debe ser beneficiosa para todos los integrantes de las empresas, ya que de esta manera será posible garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento y estabilidad profesional de los trabajadores, calidad de vida, generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia de la organización a través del tiempo.

Sin embargo, los resultados obtenidos demuestran que todas las actividades realizadas por el fundador, en un momento determinado comienzan a ser insuficientes, para continuar con el crecimiento de la organización.

Cabe destacar, que las dificultades que presentaron las empresas familiares de la provincia de Salta, en dicho proceso de profesionalización fue: una escasa o casi nula planificación estratégica, los miembros de la familia eran elegidos de acuerdo a las necesidades de las mismas y no de la empresa, no cuentan con una protocolo para la selección de sucesores por lo que los mismos son los de sus propias familias, no plasman en un organigrama la estructura jerárquica que acompañe al funcionamiento de la empresa, del mismo modo se pudo corroborar que existían malas relaciones familiares y malos canales de comunicación internos, llegando de esta manera, a reconocer algunas de las razones por las cuales los resultados esperados en las empresas familiares son en muchos casos adversos o poco alentadores.

Los resultados de esta investigación muestran que la tarea de profesionalización de la empresa familiar de la provincia de Salta se encuentra ausente por lo que quedo demostrado que es una causal de muerte de las mismas.

La profesionalización debe ser un concepto claro y definido en término de políticas colectivas, se debe preparar a las personas familiares y no familiares para el futuro de la empresa, debe ser visto como una inversión que dará grandes rendimientos a largo plazo y que debe ser medible no solo en términos de una mayor rentabilidad sino

también de crecimiento y permanencia de la empresa a través del tiempo idealmente en las manos de las siguientes generaciones familiares.

Recomendaciones

Se recomienda a las empresas familiares, que no deben perder de vista, que uno de los objetivos principales de la profesionalización, implica cambios en su estructura, tomando en cuenta la comunicación, la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades, la delegación de autoridad y la evaluación del desempeño tanto de los directivos familiares como no familiares y a su vez por más pequeña que sean tiene el deber de contar con una administración profesional, lo que le permitirá ir creciendo y fortaleciéndose, en el mercado.

Por otra parte, sería interesante que el tema se continuara estudiando con el fin de conocer si la ausencia de los factores de la profesionalización es una causal de muerte de las Pymes Salta, dado que el presente estudio constituye apenas una sencilla y moderada aproximación, a una problemática compleja que no ha sido estudiado en nuestra región y requiere de mejores interpretaciones.

Referencias

Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., y otros. (2012). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina*. Córdoba: Paragraph S.A.

Asencio, K., García, S., Neira, R., & Puño, C. (Septiembre de 2016). La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima: estudio de casos". Lima, Peru: Universidad Esan.

Basile, F. (1 de marzo de 2018). Proceso de profesionalización en empresas familiares: Análisis de sus implicancias para la gestión. Tandil, Buenos Aires, Argentina: Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires -Trabajo Final de Graduación- Licenciatura en Administración.

Belausteguigoitia Ruis, I. (2017). *Empresas Familiares su dinámica, equilibrio y consolidación* (4 ed.). México, México D.F.: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Cleri, C. (2007). *El Libro de las PyMes* (1 ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Granica.

Collazos Rios, H. (Diciembre de 2018). *Factores de la profesionalización que influyen en la competitividad de las Pymes familiares en Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

De La Rosa Peña, V., García Leal, K. M., Mafud Toledo, M., & Galdámez López, M. (19 y 20 de Noviembre de 2015). Memoria en Extenso del 5° Congreso Nacional de Investigación "Empresas Familiares y Desarrollo Regional" Unach- Uam. *Emprendimiento e innovación en la Empresa Familiar*. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., México: Universidad Autónoma de Chiapas.

De Zuani, E. R. (2002). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Salta - Republica Argentina: Maktub.

Dodero, S. (2015). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas* (2da ed.). Buenos Aires: El Ateneo.

Dodero, S. (2017). *Temas de Management - El ciclo o de vida de la empresas familiares*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de ucema: http://www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63_Dodero.pdf.

Escate Terrones, L. J., Manrique Avendaño, S. M., Montes Jurado, A. P., & Paredes Giacomotti., F. D. (Septiembre de 2018). Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares peruanas. Peru: Universidad Esan.

Flores. (2008). El papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo de la competitividad de México. *El caso de la industria del tequila en Jalisco (1995-2005)* . Distrito Federal - México: Tesis de doctorado - Facultad de Economía - UNAM.

Flores, V., & Vega, A. (2008). *gestiopolis.com*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <http://www.gestiopolis.com/innovacionemprendimiento/profesionalización-un-reto-de-la-empresafamiliar.htm>

Fundación Observatorio Pymes. (septiembre de 2016). Informe 2015-2016. *Evolución reciente, situación actual y desafío para el 2017* . Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Università di Bologna, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentina.

Gaona Tamez, L. L., Ruiz Díaz, F., & Muñoz Peña, K. A. (2017). Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad. *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa*.

Garzón Castrillon, M. A., & Ibarra, A. (31 de Marzo de 2012). *La Empresa Familiar, Revisión Documental The Family Business, Documentary Review*. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de <https://www.researchgate.net/publication/258453682>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. 5ta. edc.). Mexico: McGRAW-HILL./INTERAMERICANA Editores, S.A. de CV.

Instituto Argentino de la Empresa Familiar. (9 de Abril de 2020). *IADEF*. Recuperado el 25 de abril de 2020, de [IADEF: https://www.iadef.org/2020/04/09/formacion-de-empresa-familiar/](https://www.iadef.org/2020/04/09/formacion-de-empresa-familiar/)

Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.

Marcelino Aranda, M., Torrez Ramírez, A., Camacho, A., Acosta, C., & Martínez Rodríguez, M. (2020). Profesionalización interna de la empresa familiar en el contexto de la zona rural oriente del estado de Puebla, Mexico. *Epacios* , Vol. 41 (07), 20.

Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de Salta. (2019). *Negocios y Pymes. Salta: situación de las pymes* . Salta, Salta, Argentina: https://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=1328.

Ministerio de Producción de la Nación. (2017). *Cómo evolucionaron la Pymes y empresas del país*. <https://gpsempresas.produccion.gob.ar>: GPS de empresas.

Pedraza, M. A., Parco, M. J., & Cannata, G. (Septiembre de 2017). XXXVII Jornadas Nacionales de Administración Financiera. *Descripción y Análisis de las Pymes en la Rioja: Resultados Preliminares*. La Rioja, La Rioja, Argentina: SADAF- Docente de Administración Financiera.

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2009). *Definición de Pyme*. Recuperado el 08 de Abril de 2020, de <https://definicion.de/pyme/>

Pérez, M. (17 de abril de 2020). *Definición de Capacitación*. Recuperado el 25 de abril de 2020, de <https://conceptodefinición.de/capacitacion/>

Pérez, V. (septiembre de 2008). *De gerencia.com*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de https://degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto/

Polanco, H. R., & Tejada García, A. S. (2016). Relevo generacional y emprendimiento en pymes familiares dominicanas. *Ciencia y Sociedad*, 389-412.

Rojas Roldan, J. X. (21 de Noviembre de 2012). *La Profesionalización de la pequeñas y medianas empresas familiares de servicios del municipio de Chalco, Estado de México como factor de éxito para su continuidad*. Recuperado el mayo de 2020, de Repositorio Dspace: [https:// tesis.ipn.mx/handle/123456789/11841](https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/11841)

Romero, D. L. (2017). *Las Empresas Familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares*. Recuperado el mayo de 2020, de Repositorio Institucional Universidad Siglo 21: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13956>

Ronquillo Horsten, J. L. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar*. Colonia San Rafael - México, Mexico: Panorama editoria, S.A. de C.V.

Sánchez Tovar, Y., Hernández Hernández, N. G., & Zerón Félix, M. (2017). Estrategias de negocio en pymes familiares del norte de México: estudio comparitvo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (79).

Secretaría de Emprendedores y Pymes. (2019). *Nuevas categorías para ser Pymes*. Buenos Aires: <https://www.produccion.gob.ar/area/secretaria-de-emprendedores-y-pymes>.

Vega López, A., Flores Ortiz, M. V., Solís Quinteros, M. M., & Chávez Moreno, E. A. (2013). La Profesionalización como factor de competitividad: Un análisis de las empresas del sector industrial en Tijuana. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 23-28.

Anexos

Anexo I: Consentimiento informado de las empresas más relevantes

participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Ana Marcela Vicente Ruiz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recibir el título de Contador Público**.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 10 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 _____

Vicente Ruiz
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Ana Marcela Vicente Ruiz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recibir el título de Contador Público**.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 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 _____

Manuel Gonzalez
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha 16/05/2020

Anexo II. Preguntas y Respuestas de las Entrevistas
Cuestionario N° 3 Empresa que sigue en marcha

Anexo II. Cuestionario



CUESTIONARIO
Universidad Siglo 21

Objetivo: Realizar un análisis sobre los factores a considerar de un proceso de profesionalización en las empresas familiares. La información proporcionada por las empresas será confidencial y utilizada con el fin de remitir los datos estadísticos que nos permitan conocer cuáles son los factores más importantes en este proceso.

Cuestionario N°: _____
Fecha: 5/05/2020

1.- Datos Generales de la Empresa
Nombre o Razón Social: Coseguro Total S.R.L
Domicilio: Ave. Belgiano N° 1150
Nombre del Gerente o propietario: Torres Silvia
Giro o actividad principal de la empresa: Servicio de Salud
¿La empresa es administrada por miembro de la familia? Si (X) No ()
Total de empleado con la que cuenta la empresa: 20
Número de trabajadores operativos familiares: 5
Antigüedad de la empresa en la región (20) Años (3) Meses

2.- Situación en la empresa de quien responde el cuestionario

Propietario (a)	
Directivo Familiar	X
Directivo no Familiar	
Asesor	
Esposo (a)	
Hijo (a)	
Otros	

Antes de abordar la encuesta debemos entender a la profesionalización de una empresa familiar como un proceso en que la organización y la familia incorporan profesionales a la administración del negocio en niveles altos y medios; sean éstos miembros de la familia o no.

En relación a los factores críticos en el éxito de un proceso de profesionalización en la empresa familiar, examine cuidadosamente cada pregunta y marque con una X su opción, conforme a su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas. Para ello use una escala de respuestas establecidas que va desde muy acuerdo (7) hasta muy en desacuerdo (1)

3. Respecto a los factores críticos de éxito de la empresa familiar (selección)

En una Empresa Familiar, es un factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que	1	2	3	4	5	6	7
	Muy Desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente Desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Existen buenas relaciones familiares.							X
2. Existe orientación de largo plazo en la administración de la empresa familiar.						X	X
3. Existen buenos canales de comunicación al interior de la empresa.							X
4. No existe resistencia por parte de los empleados.				X			
5. No existe resistencia al cambio por parte de la familia.						X	
6. Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.							X
7. La familia posee la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.							X
8. El propietario comparte las tareas de administración de la empresa.							X

4. Respecto a la selección de los sucesores (Selección)

En una Empresa Familiar, es un factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que	1	2	3	4	5	6	7
	Muy Desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente Desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.							X
2. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.							X
3. Existen procesos competitivos de selección de los profesionales.						X	
4. Existe una nueva generación de profesionales en la familia dispuestas a incorporarse en la empresa.							X
5. El/los profesionales directos que se incorpore (n) a la empresa sean familiares directos.							X
6. El/los profesionales directos que se incorpore (n) a la empresa cuenta (n) con estudios superiores relevantes para ejercer la administración.					X		
7. El/los profesionales directos que se incorpore (n) a la empresa tengan conocimiento previo del negocio.							X
8. El/los profesionales directos que se incorpore (n) a la empresa cuenten con un alto compromiso hacia ella.							X
9. El/los profesionales que se incorpore (n) cuenta con el respaldo de la familia propietaria.						X	

5. Experiencia y habilidad de los sucesores (liderazgo)

En una Empresa Familiar, es un factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:	1	2	3	4	5	6	7
	Muy Desacuerdo en	En Desacuerdo	Parcialmente Desacuerdo en	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1. El o los profesionales que se incorpore (n) a la empresa cuentan con experiencia profesional de otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar							X
2. El o los profesionales que se incorpore (n) a la empresa cuentan con un alto grado de productividad						X	
3. El o los profesionales que se incorpore (n) a la empresa posean amplia libertad para la toma de decisiones.					X		
4. El o los profesionales que se incorpore (n) a la empresa posean amplia capacidad para lograr consenso con la familia.							X
5. El o los profesionales que se incorpore (n) a la empresa comparta (n) valores familiares en la administración.				X			
6. El o los profesionales que se incorpore (n) a la empresa logre (n) un liderazgo en efectivo.		X					

6. Identificación y capacitación de directivos en familiares (Capacitación)

En una Empresa Familiar, es un factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:	1	2	3	4	5	6	7
	Muy Desacuerdo en	En Desacuerdo	Parcialmente Desacuerdo en	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1. Exista incorporación de directivos no familiares							X
2. Existan procesos competitivos den la selección de los directivos.						X	
3. La dirección del personal sea solo por referencia sin un proceso formal de selección.							X
4. Los directivos no familiares sean competentes.							X
5. Existe lealtad de los directivos no familiares.							X
6. Exista permanencia de directivos no familiares						X	
7. Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares.		X					

7. El manejo adecuado de la superposición de los sistemas, empresas y familias (Proceso de profesionalización)

En una Empresa Familiar, es un factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:	1	2	3	4	5	6	7
	Muy Desacuerdo en	En Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1. La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización (protocolo familiar)							X
2. El proceso de profesionalización sea el liderado por la familia.							X
3. Los roles del profesional a cargo sean claramente definidos							X
4. Los cargos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.							X
5. Existan mecanismo que permitan a la familia preparar el proceso de la profesionalización							X
6. Existan mecanismo a interior de la empresa que prepare a los trabajadores para el proceso de la profesionalización.						X	
7. Existen procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia.							X
8. Existan procesos de control de administración a interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales.							X
9. El proceso de profesionalización son declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa.							X

Cuestionario N° 5: Empresa que cerró



CUESTIONARIO
Universidad Siglo 21

Objetivo: Realizar un análisis sobre los factores a considerar de un proceso de profesionalización en las empresas familiares. La información proporcionada por las empresas será confidencial y utilizada con el fin de remitir los datos estadísticos que nos permitan conocer cuáles son los factores más importantes en este proceso.

Cuestionario N° 16
Fecha: 16/05/20

1.- Datos Generales de la Empresa

Nombre o Razón Social: SUNO-ARSA.
 Domicilio: Crd. Guayas 188
 Nombre del Gerente o propietario: Juan Cesar Lopez
 Giro o actividad principal de la empresa: venta al por mayor de goloneras
 ¿La empresa es administrada por miembro de la familia? Si (X) No ()
 Total de empleado con la que cuenta la empresa: 95
 Número de trabajadores operativos familiares: 3
 Antigüedad de la empresa en la región (35) Años () Meses

2.- Situación en la empresa de quien responde el cuestionario

Propietario (a)	
Directivo Familiar	
Directivo no Familiar	
Asesor	
Esposo (a)	
Hijo (a)	
Otros	<u>Empleado</u>

Antes de abordar la encuesta debemos entender a la profesionalización de una empresa familiar como un proceso en que la organización y la familia incorporan profesionales a la administración del negocio en niveles altos y medios, sean éstos miembros de la familia o no.

En relación a los factores críticos en el éxito de un proceso de profesionalización en la empresa familiar, conteste cuidadosamente cada pregunta y marque con una X su opción, conforme a su grado de acuerdo o desacuerdo con ellas. Para ello use una escala de respuestas establecidas que va desde muy acuerdo (7) hasta muy en desacuerdo (1).

3. Respecto a los factores Culturales (Cultura Organizacional)

En una Empresa Familiar, es un factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:	1	2	3	4	5	6	7
	en Muy Descuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente en Descuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1. Existen buenas relaciones familiares		X					
2. Existe orientación de largo plazo en la administración de la empresa familiar	X						
3. Existen buenos canales de comunicación al interior de la empresa.	X						
4. No exista resistencia por parte de los empleados			X				
5. No exista resistencia al cambio por parte de la familia		X					
6. Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa						X	
7. La familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.							X
8. El propietario comparta las tareas de administración de la empresa.							X

4.-Respecto a la selección de los sucesores (Selección)

En una Empresa Familiar, es un factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:	1	2	3	4	5	6	7
	en Muy Descuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente en Descuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia	X						
2. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.							X
3. Existen procesos competitivos de selección de los profesionales							X
4. Existe una nueva generación de profesionales en la familia dispuestas a incorporarse en la empresa.						X	
5. El/los profesionales directos que se incorpore (n) a la empresa sean familiares directos	X						
6. El/los profesionales directos que se incorpore (n) a la empresa cuenta (n) con estudios superiores relevantes para ejercer la administración.							X
7. El/los profesionales directos que se incorpore (n) a la empresa tengan conocimiento previo del negocio.							X
8. El/los profesionales directos que se incorpore (n) a la empresa cuenten con un alto compromiso hacia ella.							X
9. El/los profesionales que se incorpore (n) cuenta con el respaldo de la familia propietaria						X	

5. Experiencia y habilidad de los sucesores (Idoneidad)

En una Empresa Familiar, es un factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:	1	2	3	4	5	6	7
	Muy Descueto	En Descueto	Parcialmente Descueto	Indiferente	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1. El o los profesionales que se incorpore (n) a la empresa cuentan con experiencia profesional de otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar					X		
2. El o los profesionales que se incorpore (n) a la empresa cuentan con un alto grado de productividad						X	
3. El o los profesionales que se incorpore (n) a la empresa posean amplia libertad para la toma de decisiones							X
4. El o los profesionales que se incorpore (n) a la empresa posean amplia capacidad para lograr acuerdos con la familia							X
5. El o los profesionales que se incorpore (n) a la empresa comparta (n) valores familiares en la administración							X
6. El o los profesionales que se incorpore (n) a la empresa logre (n) un liderazgo en efectivo						X	

6. Identificación y capacitación de directivos en familiares (Capacitación)

En una Empresa Familiar, es un factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:	1	2	3	4	5	6	7
	Muy Descueto	En Descueto	Parcialmente Descueto	Indiferente	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1. Exista incorporación de directivos no familiares						X	
2. Existan procesos competitivos en la selección de los directivos						X	
3. La dirección del personal sea solo por referencia sin un proceso formal de selección	X						
4. Los directivos no familiares sean competentes							X
5. Existe lealtad de los directivos no familiares					X		
6. Exista permanencia de directivos no familiares				X			
7. Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares						X	