

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**Visión, Emprendimiento y Liderazgo en los Negocios Familiares**

**La Profesionalización de las PyMEs Familiares en Salta, 2020**

**The Professionalization of Family SMEs in Salta, 2020**

**Autor: Alicia Paiva Cabrera**

**Legajo: VCPB18133**

**DNI: 94.420.585**

**Director de TFG: Favio D`Ercole**

**Salta, Julio 2020**

## **Resumen**

El propósito de este trabajo es analizar el grado de profesionalidad que tienen las empresas familiares de la provincia de Salta y la importancia de la profesionalización. Para eso se realizó un análisis con alcance de tipo explicativa, es decir que busca construir las causas de los fenómenos o eventos que estudiaron, con enfoque cualitativo porque se usó los datos sin medición numérica y diseño no experimental dado que la investigación se realizó sin manipulaciones. En esta investigación se utilizaron encuestas estructuradas vía mails, vía telefónico y grabación de voz.

En vista a eso para el desarrollo de los indicadores se hizo encuestas a cinco empresas, por decisiones de las mismas los nombres quedan anónimos. Si bien todos se dedican a distintos rubros tienen en común algo importante para la investigación y es que son empresas familiares. Para enfrentar los obstáculos, las empresas se profesionalizaron siendo fundamental para su funcionamiento a lo largo del tiempo.

**Palabras Clave:** Empresa Familiar, Profesionalización, Protocolo, Competitividad.

## **Astract**

The purpose of this work is to analyze the degree of professionalism of family businesses in the province of Salta and the importance of professionalization.

For this, an analysis with an explanatory scope was carried out, that is, it seeks to construct the causes of the phenomena or events they studied, with a qualitative approach because the data was used without numerical measurement and non-experimental design since the research was carried out without manipulations . In this research, structured surveys were used via emails, by telephone and voice recording.

In view of this, for the development of the indicators, surveys were made of five companies, by decisions of the same the names are anonymous. Although they all work in different fields, they have something important in common for research and that is that they are family businesses. To face the obstacles, the companies became professionalized being fundamental for their operation over time.

**Key Words:** Family Business, Professionalization, Protocol, Competitiveness.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<i>Objetivo general</i> .....	13
<i>Objetivos específicos</i> .....	13
<b>Métodos</b> .....	14
<i>Diseño</i> .....	14
<i>Participantes</i> .....	14
<i>Instrumentos</i> .....	15
<i>Análisis de datos</i> .....	15
<b>Resultados</b> .....	17
<i>Tabla I</i> .....	17
<i>Datos principales de las cinco empresas entrevistados</i> .....	17
<b>Discusión</b> .....	23
<i>Limitaciones</i> .....	28
<i>Fortalezas</i> .....	28
<i>Conclusión</i> .....	28
<i>Recomendaciones</i> .....	29
<b>Referencias</b> .....	31
<b>ANEXOS</b> .....	33
<i>Anexo I</i> .....	33
<i>Anexo II</i> .....	36

## **Introducción**

La empresa familiar tiene sus orígenes en la antigüedad ya que la familia es la primera organización humana que se conoce y surge como una sociedad basada en relaciones de parentescos (Reyes, 2017).

En Europa hay aproximadamente 17 millones de empresas familiares de tal modo eso representan el 75% de las empresas UE y el 65% PBI y del empleo europeo, respecto a la transferencia generacional, el 40% de las empresas familiares logran sobrevivir el trayecto de la primera y segunda generación y entre el 10% y 15% llegan a alcanzar la tercera generación (Gandolfo, 2013).

En la Argentina, actualmente hay 853.886 pymes, de las cuales 447.176 se encuentran registradas (52,4 %). Dentro de las registradas, encontramos la siguiente clasificación: 63.845 pymes pertenecen al sector industrial, 66.694 pertenecen al sector agropecuario, 112.600 forman parte del sector comercial, 165.189 son del sector de servicios, 18.747 pertenecen al sector de la construcción y 725 al área de la minería (Ministerio de Desarrollo productivo, 2019).

Las empresas familiares representan entre el 65 al 90 % del conjunto total de las empresas. En argentina se ha detectado que 7 de cada 10 empresas familiares ha muerto en la primera generación y que solo uno de esas 10 empresas llega a la tercera (Romero, 2017).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera que la importancia de dichas empresas se basa en que permiten la promoción del desarrollo económico nacional y regional, alivianar la pobreza y proveer asistencia a aquellos que atraviesan una situación complicada; permiten la transición a una economía de mercado,

promueven al desarrollo de la sociedad y al desenvolvimiento de una estructura económica más flexible, innovadora y competitiva (Pastor, 2019).

Para obtener la principal firmeza en la generación de empleos dentro de una sociedad se necesita contar con la profesionalización en diferentes ámbitos de la empresa, porque a medidas que se ha buscado y comparado información de diferentes autores que han estado investigando casos similares, se pudo ver que es un pilar fundamental para el logro de competitividad de las empresas en el traspaso generacional a través de la profesionalización.

La razón por la cual una empresa familiar no siga continuando pueden ser diferentes motivos, entre ella la falta de sucesores que sean con títulos profesionales competentes o por ciertas dificultades o conflictos entre familias, la carencia del profesionalismo con la que se desempeña una vez producida la sucesión es otra de la causa de muerte prematura de las empresas familiares (Romero, 2017).

Sabemos que las empresas familiares se componen en el motor de las economías mundiales y argentina no es una excepción. Entre el 80% y 90% de todas las empresas en nuestro país son familiares, representan más del 50% de la actividad económica. Sin embargo, en el mundo solo una tercera parte de las empresas familiares que es constituido alcanza la segunda generación, 15% transita la tercera, y tan solo el 1% llega a la cuarta generación. Según las estadísticas en argentina muestran los porcentajes similares: el 70% de las empresas familiares desaparecen en la primera generación, el 30% de las firmas las heredan los hijos y sólo 5% llega a los nietos (Antognolli y Lecuona, 2012).

Se puede observar que hay cierta tipología que gobierna dentro de las empresas familiares, una de la clasificación usual basado en aspectos generacionales. Al hacer una

evaluación en el grado de supervivencias que tiene la empresa familiar tras los cambios a través de las generaciones, estos se subdividen de las siguientes formas: primera, segunda, tercera y cuarta generación. La primera generación es aquella que se nombra como fundador y quien toma todas las decisiones en la empresa. La segunda generación es la llamada sociedad de hermanos y tiene características por ser una mezcla entre primera y segunda generación, de la primera es conservado el papel controlador y generalmente es el primogénito al que el fundador cede el poder de gobernar y es convertido en líder de la empresa. La tercera generación es la que se compone por los primos, en ellas se encuentran las descendencias de los hijos y nietos de los fundadores, esta etapa suele ser la más compleja por la dificultad de coordinación de objetivos y las expectativas de los miembros de cada uno que conforman la empresa. Por último sigue la cuarta generación que está conformado por los descendientes de los nietos, que serían los bisnietos esta última etapa es la más conflictiva y lo que menos se da en el mercado laboral (Rubio, 2017).

Según la Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (APYME), sólo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y el 3% llega al quinto (Soriano, 2018). Si bien la alta mortandad prematura de las empresas es algo endémico a nivel mundial, llaman la atención los niveles que existen en Argentina. Pocas de las empresas que nacieron a principio del siglo permanecen en pie. Aproximadamente de cada diez PyMEs que nacen, al cabo de cinco años solo sobreviven dos.

La profesionalización en la empresa genera un alto impacto en la competitividad, aún más, en empresas familiares donde estos procesos son especialmente complejos (Llanos, Pasten, Valenzuela, y Huepe, 2011).

Por lo tanto, es importante la implementación para que el avance de generaciones sea con rendimiento dejando raíces sólidas, y así triunfar sobre cada obstáculo cotidiano, que son las razones de impedimentos en algunos casos para el progreso empresarial.

Aunque no existe una divergencia total entre una empresa familiar y una profesional, este autor dijo que si se pueden marcar algunas diferencias que en menor o mayor grado existen en una u otra empresa, y que en una empresa profesionalizada, están reflejadas y son más rígidos los procedimientos, organización y controles que marcan el rumbo de la empresa y que estas empresas tienen otros parámetros en el manejo de cada funciones que son, visiones y objetivos a corto y largo plazos, ya que están establecidos (Ruiz Diaz, Contreras, y Cedillos, 2017).

La empresa familiar casi en su totalidad al ser de subsistencia carece de profesionalismo, y esa es la causa de las amenazas en la competencia empresarial, por lo tanto, dado que muchos estudios e investigaciones han demostrado que para ser una empresa competente y correr menos riesgos a medidas que se va haciendo el traspaso generacional, la profesionalización en unos de los pilares fundamentales en el avance de las empresas familiares.

El eje rector es la profesionalización, orden y el establecimiento de reglas que sean claras de acción, hacer un diseño entre todos los miembros y los que toman la decisión de la familia empresaria el camino que indica la ruta de transición para el crecimiento y la expansión (Antognolli y Lecuona, 2012).

Otro punto clave para el crecimiento y competencia empresarial es la implementación de marketing digital y este autor dijo en la conclusión de su investigación, que el uso de las redes sociales índice en la fidelización de los clientes, de

este modo las empresas pueden publicitar y captar más clientes y público objetivo, además señaló que el uso de la tecnología con marketing digital obtuvo más clientes satisfecho con el servicio y producto ofrecidos, las herramientas que fueron utilizados son *Facebook, Instagram* u otra página web (Moreno Bueno y Noriega Vidal, 2017).

Su principal función consiste en guiar hacia el objetivo final a través de la dirección de diferentes caminos que se presentan, optando por la ruta que permita llegar al destino de una forma más rápida y eficiente posible, el plan de marketing es el instrumento que planifica imprescindiblemente para el correcto funcionamiento de cualquier empresa independientemente de cuál sea su tamaño, del sector al que pertenece y de los recursos que dispone, se debe intentar de responder tres preguntas básicas: ¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos ir? y ¿Cómo vamos a llegar? (Rolla, 2017).

Antes de avanzar a la problemática es conveniente ver elementos teóricos, definir que son las empresas familiares: lo cual nos dice, que son eje de un tejido social que se puede fortalecer con las relaciones a través de los lazos afectivos que los convierten en casos de éxitos, para conocer la realidad de las empresas de la región centro de argentina, el proyecto comenzó con un estudio de línea de base sobre más de 3000 empresas que nos permitió arribar a conclusiones sobre las que apoyarse al delinear una estrategia.

El 51% de las empresas que conformaron la muestra presentaba una antigüedad de entre 20 y 50 años. En casi el 60% de los casos, la segunda generación de familiares poseía la propiedad o administración de la empresa. Estos datos evidenciaron la necesidad de trabajar con la segunda y tercera generación en los procesos de sucesión de manera anticipada, ordenada y en tiempos de paz (Antognolli y Lecuona, 2012).

Este siguiente autor afirma que se suele asociar a las empresas familiares con empresas pequeñas y poco profesionalizadas cuando en realidad no lo define el tamaño ni la gestión directiva sino que la propiedad y dirección este en manos de los propios familiares y que la intención sea la permanencia de empresa en manos de la familia, también aclara que el protocolo familiar desde el punto de vista de familia debería ayudar a promover la armonía y unidad entre los miembros y fomentar un compromiso por la continuidad de la empresa en mano de la familia, conservando los valores que hacen fuerte a la empresa, y la clave para llegar a ese éxito consiste en tener la regla clara, que sea comunicada y aplicada de manera adecuada a cada miembro de la empresa (Doderó, 2002).

La empresa es, hoy día, una institución nacida de la revolución industrial, el capitalismo y el liberalismo económico. Por su parte, la familia es otro tipo de institución que conforma la sociedad, pero con más historia y con una mayor repercusión de sus resultados, aunque les pese a los economistas. Estas instituciones se interceptan al momento particular y específico de la creación de una empresa de propiedad y operación familiar. Ambas instituciones presentan igualdades y diferencias que se revisaran posteriormente. Pero más que ello, lo que se pretende resaltar es el carácter de espacio de encuentro y la convivencia de estas a través del actuar de los individuos en los procesos de los dos tipos de instituciones. Las similitudes es que las dos instituciones son de relevancia fundamental para entender y explicar a ser humano, y en el caso de la empresa a los últimos 200 años.

En los dos se presentan procesos psicosociales de tomas de decisiones, análisis de problemas, negociaciones, formación de hábitos, expresión de valores, etc. Comparten el que su existencia y razón de ser implican la creación de resultados. Y las

diferencias es que la conformación de la jerarquía de ejercicio de poder está sustentada en principios diferentes. En el caso de obedecer a una autoridad basada en el conocimiento y dominio de habilidades por parte de los directivos, así como en el poder del capital de los propietarios de la empresa.

Por su parte la autoridad y el poder en la familia pueden tener orígenes generacionales y sanguíneos, así como en atributos personales de sus miembros, ya sean adultos o menores, aunque en ambas existen condiciones del entorno acerca del ejercicio de la autoridad diferenciada por género y edad (Guzman, 2013).

Desde la década del 60 se comenzó a estudiar a la empresa como una organización con características y problemáticas específicas. En esta primera etapa, se definía como aquella que es propiedad de una familia y que está gestionada por ella.

Se detectó así la necesidad de comprender de manera particular la relación empresa familia, y así abordar a la problemática que aparecía, precisamente por ignorar la condición familiar. Se proponía entonces gestionar característica a través de la introducción de ciertos hábitos de conductas o de reglas formalizada.

Profesionalizar la gestión de las empresas familiares teniendo en cuenta las características que las hacen únicas ha sido un desafío emprendido desde unas perspectivas interdisciplinarias.

Muchos saberes profesionales se conjugan para poder promocionar a las familias empresarias herramientas que les permitan conocer las fortalezas de su organización y trabajar en función de prever, planificar y consensuar políticas para su gestión y supervivencia. Esta variedad de aproximaciones puede percibirse como una dificultad para la conformación de un paradigma de gestión propio de la empresa familiar, debido

a la relativa juventud de la disciplina, pero se trata de una realidad poliédrica que debe ser abordada desde una perspectiva interdisciplinaria.

Es clara la problemática a la que nos enfrentamos: alto porcentaje de mortandad, falta de maduración y crecimiento, y supervivencia en riesgo de manera permanente. Frecuentemente la falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre la importancia de la profesionalización, la transparencia y las reglas claras en su gestión, colaboran con esta tendencia (Antognolli y Lecuona, 2012).

Este autor aclara que una empresa es profesional dependiendo de la orientación de las prácticas que tienen en recursos humanos, en función de la familia y empresa, señala que cuando las prácticas de recursos humanos están poco desarrolladas y están orientadas a poner privilegios entre familias propietarias están identificadas como organizaciones no profesionalizadas. Pero mientras estas prácticas se diseñan considerando criterios empresariales sin discriminación entre prácticas para miembros familiares y no familiares con miras a alcanzar un desempeño bueno y obtener rentabilidad en la organización se está en presencia de una organización profesional (Fernandez y Medina, 2016).

El protocolo en su dimensión es el instrumento que constituye la familia empresaria de manera que el consultor debe ser aquí un buen intérprete y redactor tratando de mantener el espíritu familiar, en esta etapa incluyen procesos de implementación e implantación que comprende todo tipo de actividades y es llevado a cabo para plasmar en los objetivos propuestos y así lograr una armonía dentro de la familia y rentabilidad en la empresa (Antognolli y Lecuona, 2012).

Es decir el protocolo familiar es un documento negociado dentro del corazón de los integrantes de cada empresa familiar, cuyo desafío fundamental es la garantía de seguir continuando la misma.

Regulando la propiedad, relaciones interfamiliares, control de la empresa su transición y en general su administración, permitiendo que la gestión se obtenga por medio de acuerdo entre la estructura de la empresa y la familia sea lo mas viable para lograr resultados que sean favorables en el transcurso del tiempo, ya sea corto, mediano o largo plazo, este autor señala que cada ves el mundo empresarial se vuelve más competitivo que por esas razones las empresas buscan mejoras en procesos, productos y sistemas competitivas. El protocolo es un instrumento que permite delinear forma en que debe o puede gestionarse la empresa tomando en cuenta alguna particularidad en que la participación de la familia en la misma sea efectiva o no, con visión de que con el tiempo no desaparezca estableciendo la sucesión de mando (Sanchez, 2016).

A continuación, surgen los siguientes interrogantes que son los que guiarán la investigación:

¿Puede la profesionalización ayudar a que las empresas familiares perduren con el tiempo? y ¿de qué manera?

El protocolo familiar ¿puede ser una ventaja en la dirección de una empresa o igual puede tener una base sólida sin tantas formalidades? y ¿Cuáles son esas ventajas?

La presente investigación a raíz de los datos obtenidos y los interrogantes pretende profundizar el estudio sobre la profesionalización y sus ventajas, ya que en la provincia de Salta algunas empresas no pasan a la tercera generación por causa de la falta del profesionalismo y obstaculiza la competencia en el mercado.

*Objetivo general*

Determinar la importancia de la profesionalización en la competitividad de las empresas familiares en la provincia de Salta.

*Objetivos específicos*

A continuación, para dar cumplimiento al objetivo general se enumeran los siguientes objetivos específicos:

1. identificar si con el traspaso de generación ha aumentado el grado de profesionalización dentro de las cinco empresas.
2. Conocer en qué etapa de vida de las empresas la falta de protocolo familiar fue decisivo, identificando las herramientas que podría haber sido utilizado.
3. Investigar como contador público, desde lo profesional, como podría colaborar en los procesos de profesionalización de la empresa familiar, ya que la mayor parte de las empresas familiares son de subsistencias y la profesionalización es un eje para competir mejor.

## **Métodos**

### *Diseño*

La investigación que se analizó fue con alcance de tipo explicativa, es decir, busco construir las causas de los fenómenos o eventos que estudiaron, ya que el nombre mismo lo indica, este tipo de investigación se centró en explicar porque y en qué condiciones ocurrieron los fenómenos en forma concreta. De ese modo, se hizo un recorrido en varios sitios bibliográficos de expertos en área de empresas familiares. Se trató de identificar el impacto de la profesionalización en las empresas familiares, con el fin de incrementar la competitividad y lograr la permanencia en el mercado a futuro.

Se utilizó el enfoque de tipo cualitativo, porque se usó la recolección de datos sin mediación numérica para afinar o descubrir preguntas de investigación en el proceso de interpretación, de manera que la información que fue adquirida permitió conocer ciertas apariencias y ausencia de la profesionalización en la competitividad empresarial.

El diseño fue, no experimental dado que la investigación se realizó sin manipulaciones deliberada de variables y solo se tuvo observaciones de las informaciones recopiladas para posteriormente ser examinado.

### *Participantes*

La población de esta investigación son las empresas familiares de la provincia de Salta ubicado al norte de Argentina, las mismas están conformadas por dos pequeñas empresas y tres medianas, las pequeñas empresas debido a que son organizaciones de menor volumen cuentan con pocos personales, mientras que las otras tres medianas empresas son organizaciones más grandes y con más trayectoria, por tal motivo están conformados por un número más elevado de personas.

A partir de dichos participantes que se obtuvo del muestreo no probabilístico por conveniencia e intencional, se seleccionó a los protagonistas de cada empresa que son los dueños para las encuestas de consentimiento escrito que fue enviado a cada participante vía mails y dicho formulario se incluye en anexo I.

### *Instrumentos*

En este trabajo de investigación se utilizó encuestas estructuradas usando el formulario de consentimiento informado que fue enviado a las empresas vía mails, posteriormente se procedió a la entrevista con participación de los dueños principales protagonistas, las entrevistas se hizo por vía telefónico y fue utilizado grabación de voz con previa autorización de los participantes y posteriormente ser transcrita por medio de una aplicación llamado, transcripción instantánea de *Google*.

Otros instrumentos que fueron utilizados para la investigación fueron, libros, escritos por autores de la misma incumbencia, este instrumento ayudó para ver las distintas perspectivas de los autores sobre la profesionalización y llegar a la conclusión de que la falta de profesionalización frena la competencia empresarial en el mercado, para los datos recolectados se utilizó tablas de Word para hacer comparaciones de dichas informaciones y de ese modo hacer análisis.

### *Análisis de datos*

Para el análisis se obtuvo en primer lugar el consentimiento de las empresas para la transcripción de las entrevistas con los siguientes interrogantes que se observa en anexo II, de tal modo que se les informó que serán transcritas y posteriormente la grabación ser eliminado, dicho análisis se realizó usando una tabla comparativa de Word, haciendo dichas comparaciones entre cada una de las empresas, como,

nacimiento, actividad que desempeñan y generaciones que transitan de ese modo hacer análisis y llegar a la conclusión.

## Resultados

Para el desarrollo de este trabajo final se evaluó sobre la importancia de la profesionalización de las empresas familiares para obtener una mejor competencia en el mercado, y para la obtención de la misma se describió las características más importantes de las empresas.

Con el fin de dar respuestas al objetivo general y objetivos específicos se utilizó una tabla para lo mencionado anteriormente, de esa forma se dio efectividad al análisis adecuadamente haciendo descripciones sobre cada información que se obtuvo.

Se comparó las siguientes características como, antigüedades, actividades que realizan, generaciones y años de vida como empresas, de esa manera se llegó al resultado de investigación.

Aunque cada empresa se dedica a diferentes rubros, todas tienen la particularidad de ser empresa familiar y comparten características comunes, como la de tener éxito en que han emprendido.

Tales logros obtuvieron a través de la implementación de la profesionalización y de esa manera llegaron a ser competente, en diferentes etapas de vida, pero con los recursos similares.

Tabla I

### *Datos principales de las cinco empresas entrevistados*

Empresas	Fundación	Rubro	Generación	Años de vida
E 1	1965	Servicios de impresión	Tercera	55
E 2	1989	Fábrica de bolsas	Segunda	31
E 3	2011	Dedicada a la cocina	Primera y segunda	9
E 4	1949	Dedicada a molinos	Tercera	70
E 5	1971	Juguetería	Segunda y tercera	39

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se puede observar la importancia de la profesionalización ya que las empresas encuestadas afirmaron que al principio todo nació de una idea y que con el avance de los tiempos fueron creciendo y pasando de una generación a otra.

Fue en ese momento en que el trabajo y la administración de la misma los obligó a tomar otras decisiones, por ejemplo, tomar personales competentes para incorporar al mismo.

De esa manera, llegaron a cada meta con más herramientas para enfrentar obstáculos, dejaron en claro que la profesionalización como medio de competencia fue un factor fundamental.

Para responder al primer objetivo específico, se mencionaron las características de cada empresa y el grado de profesionalismo con que cuentan cada uno.

La primera fue una empresa que transita la tercera generación, la misma actualmente está dirigida por la hija, se trató de una empresa que tuvo duros comienzos lo cual el fundador se vio obligado a superarse, apoyándose en los estudios.

Adquirieron conocimientos a través de experiencias de otras empresas con años de trayectoria. Fueron creciendo y pasando de generación en generación ya que contaban con profesionales.

Al mismo tiempo los dueños actuales (hijos), de la segunda generación se prepararon profesionalmente y aportaron conocimientos profesionales como herramientas para el crecimiento de la empresa.

Mientras los de la tercera generación estaban en proceso de estudio, fue entonces de esa manera que la empresa se hizo competente.

Por otro lado, la segunda empresa pasó la primera generación y actualmente transita la segunda generación, quién se dedica a fabricar bolsas.

Actualmente dirigida por los hijos del fundador, pero a diferencia de la primera fue una empresa de gran magnitud que contó con 100 empleados operando en cada área, fabricando bolsas para el sector industrial y comercial.

De materiales 100% reciclable, según explicó el dueño, la primera generación estuvo formada solamente por los familiares de tal modo desconocieron la profesionalización pero que de todos modos fueron avanzando con grandes logros.

Gracias al esfuerzo y unión familiar, más adelante la empresa creció y fue entonces que al ver el resultado positivo de cada esfuerzo que lo llevó al nivel de crecimiento y para no dejar tantas tareas a los hijos decidió incorporar personas ajenas a la familia para manejos en ciertas áreas de la empresa.

Eso ayudó a gran escala alivianar en primer lugar la sobrecarga de trabajos y tener orden en el sector administrativos y contables.

La tercera fue una empresa que se dedicó a la cocina (restaurants), el mismo transita entre la primera y segunda generación transitando etapas difíciles y decisivas por los cambios generacionales.

Si bien según el entrevistado ha nacido con grupos de clientes y amigos que fueron llenando espacios y fue eso que los impulso al crecimiento, en esta etapa de cambio vieron la incorporación de personas con más experiencias y que sean estratégicos, ya que la actualización, los cambios continuos los empujó a hacerlo.

La cuarta se trató de una empresa con bastantes años, el mismo se dedicó al rubro de molino, transitó la tercera generación, el dueño explicó que la dirección lo llevó de manera muy ordenada, con hijos profesionales y empleados capacitados para cada labor.

La primera generación se encargó de poner en marcha, la segunda ampliarla y potenciarla y la tercera diversificarla y proyectarla a futuro, como se manejaron de esa

manera profesional obtuvieron respuestas positivas, como, posicionarse en supermercados, mayoristas y almacenes con sus marcas reconocidas.

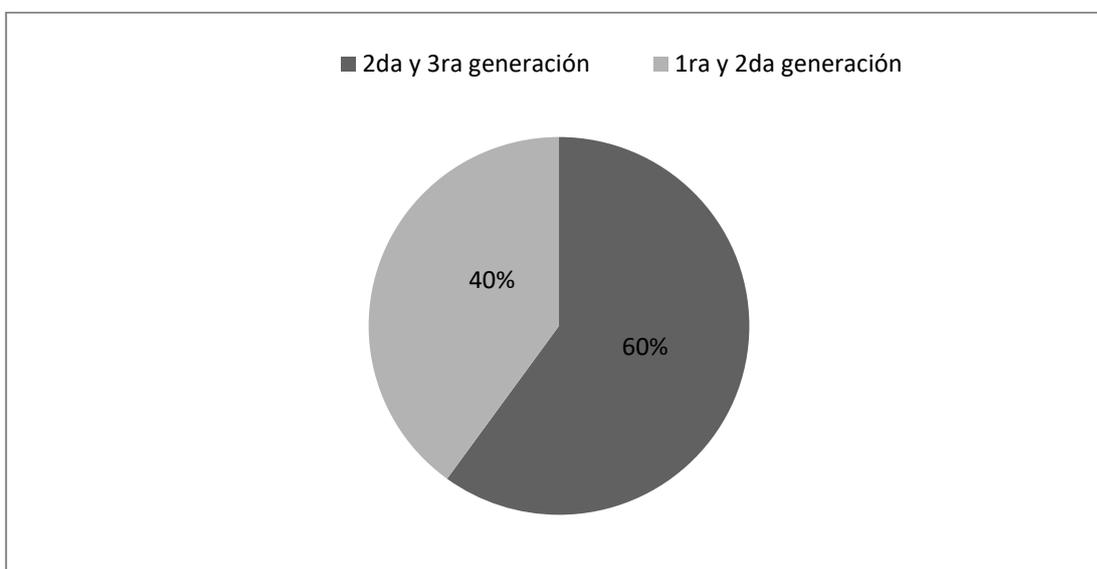
La última empresa se encontró entre la segunda y tercera generación, se dedicó a la venta de juguetes y hoy es uno de los potenciales en competencias, comenzó desde muy abajo y al correr del tiempo creció y eso lo llevó a tomar decisiones.

Como de contratar personas con grados de profesionalidad competitiva, el resultado fue que lo impulsó al éxito y lo posicionó en el mercado.

De este modo, siguiendo con el segundo objetivo específico y comparando las informaciones obtenidas sobre la necesidad de contar con protocolo familiar ya que el mismo viene a ser la resolución de problemas mediante acuerdos. A continuación, en el Gráfico 1 Necesidad de un protocolo familiar, se describe la información obtenida por las empresas entrevistadas.

Gráfico 1

*Necesidad de un protocolo familiar*



Fuente: Elaboración propia.

La empresa número uno, cuatro y cinco fueron empresas con mucha trayectoria y conocidos por sus productos en la provincia de salta, han respondido que entre la

segunda y tercera generación comenzaron a utilizar el protocolo para tener una empresa exitosa y competente.

Ya que el protocolo significa tener orden, acuerdos entre familiares y socios de la empresa, de tal modo las visiones de las mismas se hagan exitosas, el tipo de protocolo que utilizaron es la asamblea familiar y el consejo de administración para un buen gobierno de las empresas.

En tanto las empresas número dos y tres que transitaron la primera y segunda generación no implementaron el protocolo familiar, pero les pareció un instrumento importante que incluir a la organización en el transcurso del crecimiento.

Por último, cumpliendo en dar resultados al tercer objetivo específico, se hizo una investigación de la influencia de un contador público externo en los procesos de profesionalización de las empresas familiares.

Desde el lugar de contador la función fue mantener actualizados los libros contables, mantener las informaciones al día, hacer la elaboración de los estados financieros de las empresas con sus correspondientes notas y con los periodos acordados.

También preparar las declaraciones tributarias con sus respectivos anexos y otros, debido a que los contadores están capacitados para asumir diferentes funciones referidas a la contabilidad e impuestos, la importancia de contar con profesionales como lo mencionado para las tareas administrativas fue de gran importancia para el crecimiento y competencia de las empresas en el mercado.

Y las diferencias se notaron porque cada una de las empresas a partir de la segunda generación implementaron crecieron de una manera más organizada y segura

sin riesgos de quiebra, ya que cualquier alarma un contador lo comunica que tal riesgo podría ser peligroso a nivel financiero.

Luego de haber hecho la recolección de informaciones y transcribirla se pudo ver la coincidencia de las empresas en cuanto a la importancia de la profesionalización como factor de competencia, ya que la misma fueron elementos esenciales para lograr procesos de sucesiones y cambios generacionales ayudando a minimizar conflictos entre familias, empleados y propietarios.

Siendo el único factor que garantizó que futuros miembros conserven la estructura de la empresa de manera organizada.

Se pudo ver que, la totalidad de las empresas encuestadas les pareció importante y cuentan con el método de profesionalización, si bien no implementaron para el comienzo, pero a medidas que fueron creciendo, pasando de una generación a otra y se vieron obligados a hacerlo, porque eran muchas tareas y obligaciones para un grupo reducido de personas para llevarlo a cabo.

## Discusión

Luego de haber cumplido con el objetivo de determinar la importancia de la profesionalización en las competencias de las empresas familiares en la provincia de Salta, se observa que el mayor porcentaje de empresas son manejadas por los mismos dueños dependiendo de la generación que transitan ya que algunos fundadores ya no toman ese cargo por la edad avanzada.

Por tal motivo algunos de los fundadores para una mejor organización dentro de sus empresas, directamente dejan el cargo a los hijos para tomar responsabilidades y de esa forma llevar las tareas de la misma más liviana y organizada.

Esto no significa que no tengan incorporación de personas ajenas al grupo familiar, sino que la dirección está a cargo del fundador o hijos del fundador dependiendo de la antigüedad de la empresa, pero el *staff* de la misma está integrado por personas profesionales tanto de afuera como del mismo grupo familiar, con las características que la empresa requiere para mantener un pilar de crecimiento firme.

Dentro de las cinco empresas que se investigó, se encontraron similitudes acerca de la importancia de la profesionalización para la competencia, si bien cada una de ellas lo implementó en diferentes etapas de vida, porque cada empresa va transitando diferentes generaciones, la necesidad de tener personas competentes en las áreas requeridas es algo fundamental para el avance.

Lo mismo se puede corroborar con datos relevados en la introducción de esta investigación, donde Romero (2017) dio aporte sobre la causa de la no continuidad de la empresa familiar que pueden ser diferentes motivos, y que uno de ellos puede ser la falta de sucesor de carácter profesional que tengan títulos y sean competentes, como así

también la carencia de profesionalismo con la que se desempeñan una vez producida la sucesión.

La primera empresa como ya se mencionó, es una empresa con largos trayectos cuenta con 65 años de antigüedad, se fundó en el año 1954 y transita la segunda y tercera generación, su rango de empleados directos son 38, el fundador con todo el amor que lo inspiraba a hacerlo llevo adelante a la empresa.

La misma lo dirigió de una manera muy organizada y con mucha pasión al trabajo que realizaba, a los 70 años de edad debido a sus múltiples responsabilidades, delego algunas tareas en sus hijos, principalmente al primogénito (hija) que lleva hoy en día adelante la empresa.

Luego de ser analizada las respuestas obtenidas se observa que la empresa número uno se encuentra a nivel mercado bien instalado, el logro se hizo efectivo en primer lugar, gracias a la unión y armonía familiar y, en segundo lugar, fue gracias a la implementación de recursos evolutivo como es la profesionalización de la empresa.

No cuentan con protocolo de acciones, pero se esforzaron desde el principio haciendo capacitaciones y cursos, porque ya tenían una visión clara a donde querían llegar y de qué manera, aunque en la primera generación fue de manera mecánica probando suerte, en el traspaso de la segunda generación empezaron los cambios de manera más formalizada.

Reconocen que crecer a grandes rasgos lleva a la empresa en una instancia de necesitar más conocimientos para enfrentarse a los avances tecnológicos y para lograr ese objetivo se necesita personales capacitados profesionalmente para ciertas áreas.

Se puede observar en la introducción que Rolla (2017) coincide con la utilización de instrumentos productivos para lograr llegar a una meta de manera rápida y

eficiente posible, donde sugiere la incorporación de uno de los mecanismos, que es el plan de implementación de marketing digital en cualquier tipo de empresas independientemente del tamaño.

La segunda empresa se dedica a rubro totalmente distinto, actualmente dirigida por el hijo mayor del fundador, cuenta con 31 años de trayectoria en la fábrica de bolsas, coincide que está en crecimiento positivo y ya se ha posicionado en el mercado gracias al servicio y calidad que ofrecen.

Si bien a diferencia de la primera, esta empresa recién transita la primera y segunda generación, se encuentran similitudes en la estructura organizacional ya que los medios utilizados a parte de los usos de tecnologías que los haga crecer y expandir de manera efectiva, cuentan con la profesionalización, y capacitaciones constantes de los empleados.

La diferencia es, que la empresa número dos, ya en la primera generación dio uso de la profesionalización dentro del mismo, debido a la demanda que conlleva el rubro de fabricar bolsas para ser principal proveedor en la ciudad y la provincia, cuenta con 100 empleados operando en cada área requerida, para su buen funcionamiento.

El plan estratégico utilizado, como la profesionalización desde el nacimiento de esta empresa dio efectividad en pocos años, ahí se puede ver que una empresa logra una estructura sólida para el crecimiento a través de la misma.

La empresa número tres es una de la más joven, ya que tiene nueve años, fue fundado en el año 2011, pero de trayectoria también igual que la segunda empresa transita su primera y segunda generación, la dedicación al rubro de cocina que surgió entre grupos de familias y pocos clientes no familiares, creció rápidamente debido a la

demanda logrado gracias al arte, amor y esfuerzo puesto en el rubro, el mismo lo hizo llegar a público más grandes.

Con el avance de los tiempos necesitó de una organización más formal que a lo que estaban acostumbrados, debido a la gran demanda que requería, como hacer una formación de *staff* de empleados que estén capacitados para hacer las actividades, tales como, recepcionista, gastrónomo, administrador, entre otros.

Hacer esta incorporación, hizo que la evolución del restaurante se haga más tranquila y segura porque cada persona estaba capacitada para las tareas, de este modo se supo identificar cualquier problema y solucionarla sin llegar a mayores.

Otro de los beneficios de esta implementación es, lograr que se salga del círculo solo familiar que muchas veces generan conflictos y son motivos que entorpecen el avance en empresas familiares.

La cuarta empresa es una de más antigua con setenta años, fundado en el año 1949 y se encuentra en la tercera generación, esta empresa también tiene la particularidad al igual que la primera empresa, de seguir una orden muy disciplinada y que los hijos también sigan el mismo rumbo y misma forma en el ámbito de dirección.

Con la información obtenida se notó la importancia de ser cautos y tener miradas al futuro desde el punto de profesionalización, ya que en esta empresa dio resultado factible el orden con que se desempeñaban desde el principio, con el traspaso de generación, aunque tuvo sus momentos difíciles y tocó épocas de crisis a nivel financiero, no fue un motivo de quiebre porque pudo enfrentar con herramientas claves.

Y la última empresa nació en el año 1971, cumpliendo con treinta y nueve años, transita entre la segunda y tercera generación, dedicada al rubro de ventas de juguetes,

hoy es una empresa muy conocida e instalado en el mercado, esta empresa también utiliza la implementación de Marketing Digital.

A través del mismo se hizo gran parte que hoy lo convierte en una empresa competente y sólida. Usar ese mecanismo hizo que llegara a nuevos horizontes, la profesionalización ha sido otro punto clave para su progreso, incorporar a la empresa hizo que cada plan sea más estratégico y fluya con menos complicidad.

A grandes rasgos de las cinco empresas, todas utilizan profesionalización y se ha comprobado que es uno de los pilares para seguir, estas empresas son todas vivas y están bien instalados en el mercado, debido a que cada uno de ellas supieron dar utilidad a estos elementos esenciales para un organismo.

Los actores como Antognolli y Lecuona (2012) consideran que la clara problemática a la que se enfrenta, el alto porcentaje de mortandad y la falta de maduración y crecimiento, es por la carencia de conocimientos de los líderes de las empresas familiares sobre la importancia de la profesionalización.

Esto concuerda con los resultados que he obtenido en esta investigación, las cinco empresas que se tomaron como muestras, se encuentran profesionalizadas o en proceso de la misma y se puede observar que el resultado es efectivo.

En cuando al protocolo familiar, son menos los que los usan, pero ninguno excluye del plan a futuro, de la misma manera contar con un contador público para la profesionalización para algunas empresas no es lo primordial y se llevan solos su control contable, pero, para otras empresas si le compete contar con un contador público que tenga conocimiento contable y los ayude a tener los papeles organizado y en regla.

### *Limitaciones*

En el recorrido de la investigación, hubo ciertas acciones que limitan como la llegada de la pandemia (COVID-19), no fue algo esperado, como sociedad no estábamos preparadas y alteraron los planes propuestos, como así también impidió tener comunicación personalmente con los dueños de las empresas para obtener información más detallada y hacer un estudio más profunda.

Otra limitación que se observa es que, al ser una muestra pequeña de cinco empresas, no se pudo hacer estudios de gran volumen para obtener un mejor resultado.

Y otra restricción se exhibe a la hora de recabar información para la introducción, ya que la mayoría de ella pertenece a nivel país, existiendo pocos datos que pertenezcan a la provincia y ninguno a nivel local.

### *Fortalezas*

Ser el primer estudio hecho en la provincia de Salta referido a la importancia de implementar la profesionalización para la competencia en el mercado.

Otro punto importante es haber hecho esta investigación en empresas actualmente todas vivas, y con grado de competitividad elevada en mayoría de los casos.

De tal modo dio respuestas a los objetivos planteados, demostrando que el uso de la profesionalización es clave para el crecimiento de una empresa a largo plazo.

### *Conclusión*

Luego de haber pasado por diferentes etapas y conocido cada una de las empresas, se ha llegado a la conclusión. La investigación realizada no se realizó en profundidad, pero se pudo obtener los datos necesarios para la elaboración del plan.

Luego de la investigación se pudo dar respuestas a las preguntas de investigación que se plantearon en la introducción y así se llega a la conclusión de que la profesionalización es necesaria para las empresas de Salta.

Este concepto con sus herramientas brinda apoyo a las empresas entrevistadas para realizar un análisis que proponga la posibilidad de modificar antes de que la falta de profesionalización las inquiete.

Los análisis realizados a las distintas organizaciones dieron resultados similares sobre la importancia de la profesionalización para competir con más facilidad, lo cual respalda dicha herramienta todo lo investigado.

Se puede observar que el fin común de cada una de las empresas es, posicionarse en el mercado a través de la competencia, demostrando cada uno su valor empresarial con la utilización de herramientas claves como es la profesionalización.

Los propietarios se van actualizando por medio de capacitaciones que realizan continuamente, algunas empresas más que otros, pero las reglas de cada una son claras y tienen similitudes en el manejo organizacional.

Cabe destacar que las empresas familiares buscan ofrecer un servicio de calidad en el manejo de sus negocios para solidificar en el futuro la misma.

### *Recomendaciones*

Si bien se comprobaron con las muestras obtenidas, que la profesionalización tiene un valor significativo a nivel competencia para el crecimiento y los cambios generacionales de las empresas familiares.

Pero esta muestra al ser de tamaño muy pequeño no se pudo terminar de responder a ciertas preguntas de interés significativa, por tal motivo se recomienda repetir la investigación con el tiempo, obteniendo muestras más amplias, para comparar

si el resultado del estudio es parecido al resultado de cinco empresas que por ejemplo al de cincuenta empresas.

## Referencias

- Antognolli, S., y Lecuona, M. L. (2012). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina* Córdoba.
- Dodero, S. (2002). El secreto de las empresas familiares exitosas. El Ateneo, 2002. Buenos Aires.
- Fernandez, H. L., Medina, P. R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica*. Barranquilla.
- Gandolfo, R. V. (2013). *La importancia del protocolo en la empresa familiar*. La Plata.
- Guzmán, S. A. (2013). *familia y empresa familiar* .
- Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, R. F., y Huepe, P. (2011). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. *horizontes empresariales* , 1.
- Maciel, A. S. (2013). La empresa familiar en México situación actual de la investigación. *contaduría y administración* , 1.
- Moreno Bueno, M. D., y Noriega Vidal, M. N. (2017). *Márketing Digital y su incidencia en la Fidelización de los Clientes de la Empresa Via Konfort de Trujillo* .
- Orlando Llanos, D. P.-R. (2011). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares . *Horizontes Empresariales* , 1.
- Reyes, A. C. (7 de 01 de 2017). revisión de la situación actual de las empresas familiares en Colombia. *liderazgo estratégico* , 1.
- Rolla, M. (2017). *El Márketin Digital en PYMES Familiares* . Corrientes .

- Romero, D. L. (2017). Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares. *Las empresas familiares y su profesionalización* , 3.
- Rubio, P. M. (2017). *Empresa Familiar: Caracterización y Elaboración, práctica de un protocolo familiar* .
- Ruiz Diaz , F. M., Contreras, S. Y., y Cedillos, S. A. (2017). Red Internacional de Investigadores en Competitividad. “*La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad*” , 5.
- Sanchez, C. A. (2016). *Protocolo Familiar como herramienta de Gestión*.

## ANEXOS

### *Anexo I*

#### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por, Alicia Paiva Cabrera de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es si la profesionalización ayuda a tener una mejor competencia en el mercado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 (treinta) minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él.

Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece

incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Alicia Paiva Cabrera. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es si la profesionalización ayuda a las empresas familiares a ser más competente en el mercado.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 (treinta) minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a.....

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

## Anexo II

### Cuestionario guía

1. ¿Cómo nació la empresa?
2. ¿A qué se dedica?
3. ¿Qué puesto ocupa el entrevistado?
4. ¿Qué generación está transitando la empresa?
5. La administración de empresa, ¿Queda exclusivamente a cargo del entrevistado o hay alguien más acompañando dicho rol?
6. ¿Qué tamaño tiene la empresa?
7. ¿Cuenta con empleados calificados para cada puesto?
8. La profesionalización, ¿Cree que es algo fundamental para el crecimiento y competitividad? ¿Por qué?
9. ¿Cómo observa actualmente su empresa a nivel competencia? ¿cree que le falta algo? Si la respuesta es sí, ¿qué le hace falta?
10. ¿Cuáles son los mecanismos que usa como recursos para que su empresa siga sin dificultad en el traspaso generacional?
11. ¿Cree que su empresa es fuerte como para llegar a la generación siguiente?
12. ¿Qué integrante de la familia trabaja en la empresa?