

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

**Empresas familiares de Córdoba evolucionando hacia la
profesionalización en el año 2020**

**Family businesses in Córdoba evolving towards professionalization in
2020**

Autor: Montes, María Celeste

Legajo: VCPB26614

DNI: 28.115.247

Director de TFG: Ortiz Bergia, Fernando

Argentina, julio, 2020

Resumen

Se realiza este trabajo de investigación con el propósito de dar a conocer el contexto, que experimentan las Empresas Familiares de la provincia de Córdoba, en cuanto a las garantías del logro de continuidad generacional por la implementación de la profesionalización y liderazgo de sus fundadores. Se detallan las particularidades que poseen las empresas familiares a nivel mundial, ya que un fenómeno de gran importancia para la economía del país. De este modo, se demuestra la importancia de la aplicación de procedimientos en cuanto a la profesionalización de este tipo de organizaciones, especificando los procedimientos y medidas necesarias, tales como por ejemplo la utilización de protocolos de sucesión, instrumento que facilita el traspaso generacional buscado por sus fundadores.

Palabras clave: Empresas Familiares, sucesión, profesionalización, liderazgo.

Abstract

This research work is carried out with the purpose of making known the context experienced by Family Businesses in the province of Córdoba, regarding the guarantees of achieving generational continuity through the implementation of the professionalization and leadership of its founders. The particularities that family businesses have worldwide are detailed, as a phenomenon of great importance for the country's economy. In this way, the importance of the application of procedures regarding the professionalization of this type of organization is demonstrated, specifying the necessary procedures and measures, such as, for example, the use of succession protocols, an instrument that facilitates the generational transfer sought by its founders.

Key words: Family Businesses, succession, professionalization, leadership

Índice

Introducción.....	4
Objetivo general	15
Objetivos específicos.....	15
Métodos	16
Diseño.....	16
Participantes	16
Instrumentos	17
Análisis de datos.....	17
Resultados.....	19
Destrezas demandadas para los líderes	20
Características de los líderes de empresas familiares.....	21
Mecanismos que caracterizan a la profesionalización de los entes familiares.....	22
Discusión	25
Referencias	30
Anexo I Consentimiento informado	32
Anexo II Preguntas de entrevista.....	34

Introducción

La empresa representa el espacio para individuos y grupos de poder social y económico, a través de la cual es posible no solo la reproducción del capital, sino también la posibilidad de influir en la sociedad, los grupos y los individuos. Lo más relevante es el objeto social de la empresa, que consiste en la producción de bienes y servicios para la satisfacción de diversos niveles de necesidad en las sociedades en donde estas se encuentran. Dicha producción de bienes y servicios son solamente medios de generación de valor y capital, de tal forma que la efectividad, la calidad, la productividad y la rentabilidad son los valores principales a partir de los cuales se evalúa su existencia, sobrevivencia y planeación.

Al mencionar a la empresa familiar (EF) se hace referencia a los sistemas que son los ejes centrales de toda sociedad, las familias y las empresas. Actualmente las EF están en continuo y creciente desarrollo y representan pilares fundamentales para la economía a nivel global (Hernández Fernández, Portillo Medina, Hernández Chacín y Romero Borré, 2015). Siguiendo las múltiples investigaciones realizadas en todo el mundo, se analizaron los variados aspectos que caracterizan a las EF, como responsabilidades, retos, conflictos y necesidades. Buscando establecer las condiciones necesarias para lograr el éxito y obtener un crecimiento redituable y la supervivencia hacia un futuro perdurable. Los entes familiares son material de estudio debido a que representan el mayor porcentaje de organizaciones en la economía de los países.

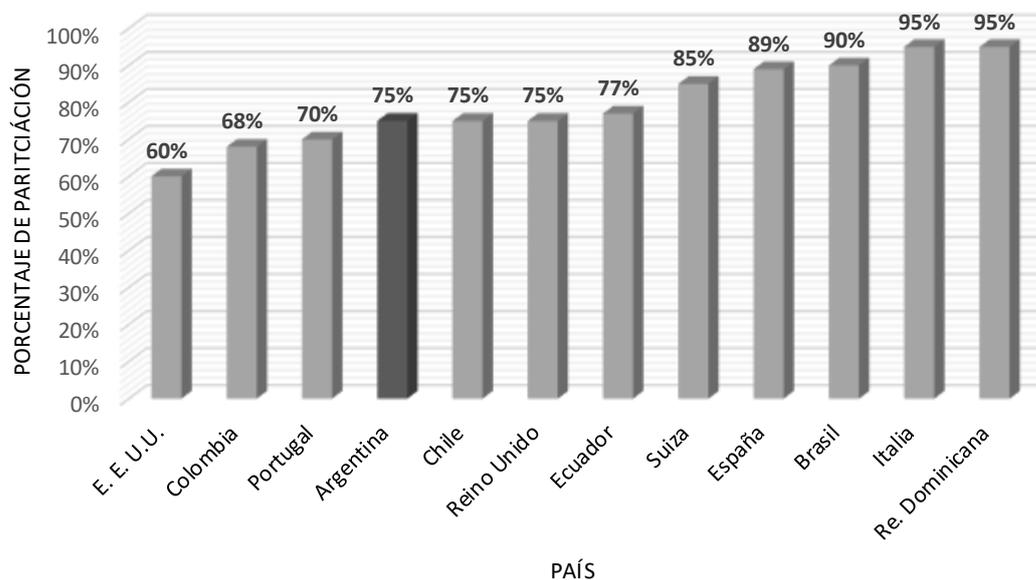
Rueda Galvis (2011) aporta algunos ejemplos del porcentaje de participación económica de las EF en distintos países. Por ejemplo, Italia con un 99%, Estados Unidos con el 96%, Suiza con el 88%, México con el 80% y Argentina con el 75%, entre otros. Siendo algunas de las más renombradas Novartis, Walmart Microsoft, Toyota, Samsung Electronics, Nike, Clarín, La Nación, Quilmes, Arcor, etc.

El aspecto relevante de las EF fue el número existente total en el país y el aporte económico al Producto Bruto Interno (PBI) nacional. Se observó que contribuyen en gran porción al PBI, generando ingresos millonarios y principalmente fuentes de trabajo. Se han consolidado a lo largo de la historia como pilares económicos y sociales siendo necesario su posicionamiento y evolución a largo plazo (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras y Sifuentes Cedillo, 2017).

En los países del mundo las EF representan un porcentaje muy importante de las empresas y emplean gran cantidad de la población económicamente activa. Este dato se observa de forma comparativa en el Gráfico 1 Porcentaje de empresas familiares que se muestra a continuación.

Gráfico 1

Porcentaje de empresas familiares



Fuente: Elaboración propia con base en datos de González (2016)

Se pueden encontrar variadas definiciones de EF, algunas de las cuales se menciona posteriormente. Se dice que la EF, es un componente económico que se sitúa desde los comienzos de las transacciones comerciales. En México son más de 5 millones las empresas de este tipo, con cifras multimillonarias referentes al aporte al PBI nacional

y además genera millones de puestos de trabajo (Marcelino Arana, Torres Ramírez, Camacho, Robles Acosta y Martínez Rodríguez, 2020)

También se la define como un ente cuyo poder está centrado en un grupo familiar y donde algunos trabajan en ella. Quienes deben tener el mayor control en la proporción del capital social y sus miembros familiares en puestos jerárquicos en pos de lograr su continuidad (Rueda Galvis, 2011). Operativamente, la EF es aquella que utiliza inicialmente el capital, y trabajo familiar, en el que las relaciones laborales y afectivas son un diferencial comparado a las demás organizaciones. Incluyendo una visión más conservadora de las raíces e intereses a través de lazos sanguíneos en pos de un creciente en el patrimonio (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016).

La importancia del estudio de las EF se basa en la búsqueda de expandir la expectativa de vida de este tipo de organizaciones. Según lo detallado en estudios, tres de cada diez empresas familiares pasan de la primera generación y una de cada 10 logra el traspaso de la segunda generación (Gaona Tamez, Ruíz Díaz y Muñoz Peña, 2017). Los autores anteriormente referidos detallan que los requerimientos para ser consideradas como EF son: Poseer la o las familias como mínimo el 51% de las acciones; tener participación en la gestión y administración; intención de un traspaso generacional; propósito de continuidad de los sucesores y enseñanza del negocio a las futuras generaciones.

Finalmente, también puede mencionarse que las EF reflejan entes económicos con lazos fraternales con la intención de perdurar tras generaciones en el dominio e intervención en la administración empresarial, a fin de garantizar un patrimonio sólido para sus herederos (Gaona Tamez et al., 2017). En la Figura 1 El modelo de los 3 círculos, referente a la familia, la empresa y la propiedad; expone además de los mencionados, nuevos participantes con los cuales se interactúa durante toda la vida del ente. Cuyo

requisito es el apoyo recíproco entre las partes, definiéndose y respetando las funciones de cada partícipe, y de sus propios intereses (Heredia Portillo et al., 2019).

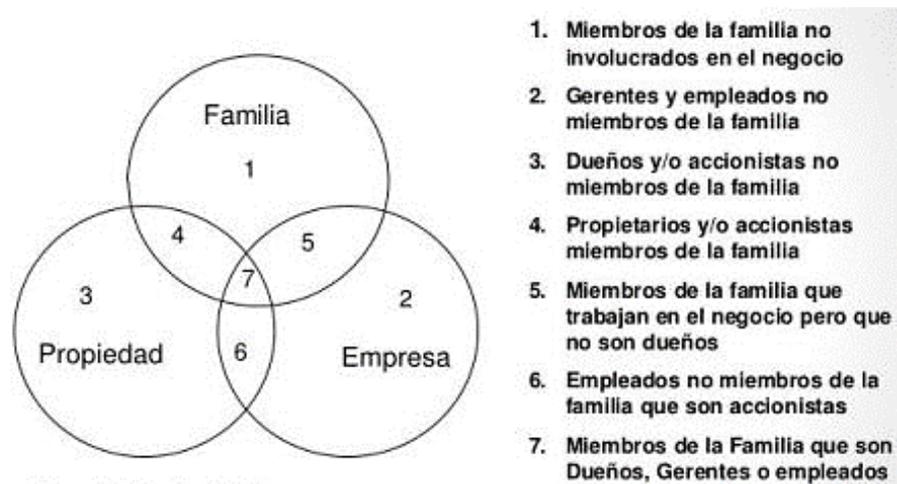


Figura 1. Modelo de tres círculos del sistema de negocios familiares. Recuperado de Heredia Portillo et al., 2019).

Esto 3 niveles se entrecruzan, conformando la vida de la empresa familiar. En la siguiente Figura 2 Etapas comparadas, se puede visualizar la evolución en el tiempo, y sus problemáticas centrales.

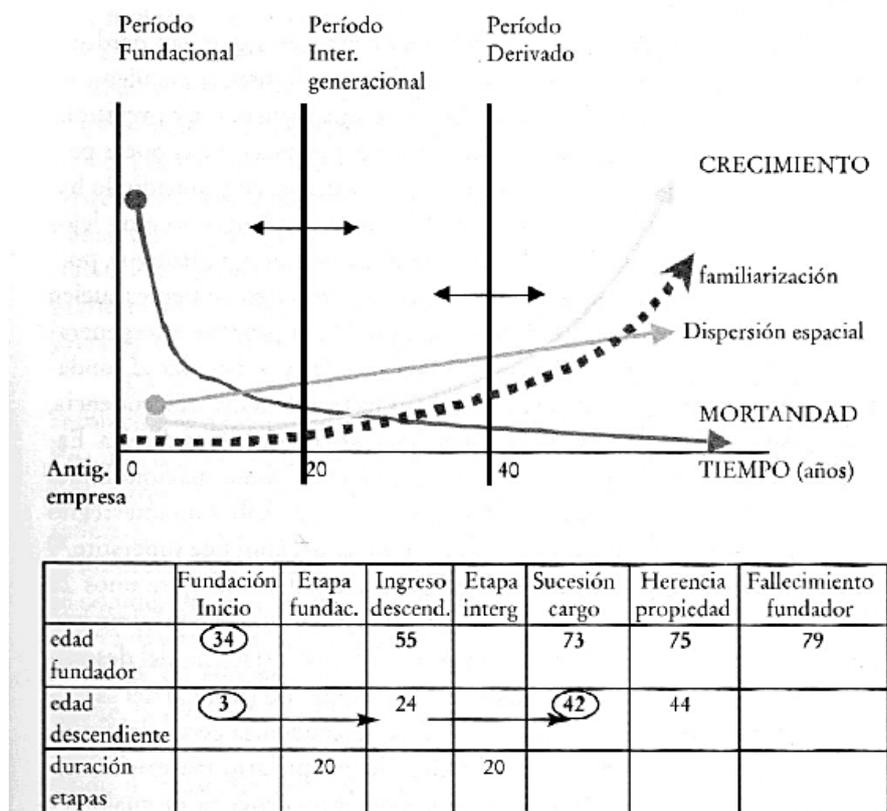


Figura 2. Etapas comparadas. Recuperado de Rabinovich (2019)

Las EF se crean a partir de la iniciativa de un emprendedor, con la intención de explorar un negocio con entusiasmo y ganas de un crecimiento en el ámbito personal y a su vez familiar, con el fin último de lograr el éxito hacia mayores rendimientos del patrimonio a largo plazo (Gaona Tamez et al., 2017). Una de las particulares que debe poseer un emprendedor fue la de ser capaz de prever los problemas y anticiparse a ellos proponiendo su visión de líder, con un enfoque sobre las situaciones a nivel general (Castilla, 2014).

Las características de los líderes de este tipo de organizaciones, está puesta en las experiencias del fundador administrador, en sus cualidades para relacionarse y dirigir al resto de los miembros de la EF, a su capacidad de comunicación, y la apertura de aceptación de sugerencias externas (Treviño Ayala, Villalpando Cadena, Lozano Treviño y Barragán Codina, 2011). Luego de lo investigado sobre EF se pudo confeccionar en la siguiente Tabla 1 Análisis de las EF, donde se plasmaron algunas de las debilidades, fortalezas y amenazas que experimentan estos entes (Ruíz Díaz et al., 2017).

Tabla 1

Análisis de las EF

Debilidades	Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beneficios a los parientes. ▪ Sectores desvinculados del resto. ▪ Autocracia y paternalismo, gobierno a través del poder. ▪ Resistencia al cambio. ▪ Manipulación familiar para un crecimiento individual. ▪ Escases de profesionistas. ▪ Administración fallida. ▪ Falta de comunicación. ▪ Desorganización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidad y compromiso. ▪ Clima laboral acorde. ▪ Flexibilidad y fidelidad. ▪ Deseo de continuidad. ▪ Calidad y servicio. ▪ Dedicación. ▪ Priorizar crecimiento grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sucesiones. ▪ Desilusiones. ▪ Problemas internos familiares y resentimientos. ▪ Aferramiento del dueño al poder. ▪ Descapitalización. ▪ Sistemas de información desactualizados. ▪ Priorizar lo económico.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Ruíz Díaz et al. (2017)

Tomando como base los aspectos reflejados en Tabla 1 Análisis de las EF, se pudo evidenciar que las EF, poseen mayores desventajas, razón por la cual requiere de herramientas para intentar mejorar y perdurar. Rueda Galvis (2011), en base a lo expresado con anterioridad, enuncia que, para superar los aspectos negativos de las EF, uno de los factores de gran importancia para este tipo de organizaciones es la profesionalización. Cabe mencionar que Latinoamérica posee una realidad no tan alentadora en este aspecto. Debido a la falta de gestión en la producción, fallas organizativas por la omisión de capacitación al personal perteneciente a las empresas, que debilita el entorno competitivo que se busca. Se expone que la profesionalización es un plan de trabajo de forma sistematizada con una serie de estrategias para cumplir con los objetivos organizacionales.

Son variadas las definiciones que se hallan sobre la profesionalización, autores la definen como el proceso de contar con una gestión productiva y evolutiva más allá de que quienes se encuentren a cargo, sean familiares, no familiares o personal competente ajeno, situación cada vez más habitual. Es decir, que hace referencia a directivos capacitados y a una gestión más eficaz (Meroño Cerdán, 2009). Profesionalización también incluye la formación en habilidades y competencias, como aprender a pensar como empresarios para poder dirigir efectivamente la empresa (Rabinovich, 2019).

La profesionalización es un proceso racional y metódico, tutelado por pautas, bases y objetivos. Es de carácter indispensable para las EF reformarse para estar actualizados y ser competentes para los requerimientos del mercado. Los directivos no familiares tienen una postura más realista en este aspecto, aportan esta visión sin obstrucciones subjetivas y la profesionalización es la herramienta perfecta para su alcance (Ruíz Díaz et al., 2017). La profesionalización es un cambio de visión de las máximas

autoridades de la empresa y es un paso hacia transformaciones graduales desde diferentes puntos de vista de la organización (Gaona Tamez et al., 2017).

La profesionalización puede dirigirse a distintas temáticas y abocarse en particular a recursos humanos, a producción, a marketing o a procedimientos internos y en este caso a través de la implementación de protocolos de sucesión. Estos son elementos para regular las relaciones entre las partes de la familia y la empresa y también un componente que resuelve los conflictos en el momento del traspaso a los sucesores. Se da por escrito y no tiene una normativa determinada de cómo debe ser su redacción, pero su finalidad es evitar roces y enfrentamientos que pongan en riesgo la continuidad de la empresa (Carado Sánchez, 2016).

Meroño Cerdán (2009) se refirió a que debe tenerse en cuenta la gestión, el tamaño, la antigüedad y el sector para establecer los lineamientos a llevar a cabo en dicha gestión. Siguiendo su lineamiento menciona que la necesidad de la profesionalización se lleva a cabo por a las fallas demostradas en la óptica del gerente, de la estructura de la organización y de la proyección estratégica. Pueden enunciarse fallas tales como:

- Ineficaz o escasa capacitación de las autoridades del ente dirigida a la mejora de sus conocimientos.
- Precariedad en el uso de herramientas digitales a nivel general, privando así a la empresa de una apertura a nuevos nichos que propiciarían su expansión con pocos recursos.
- Tendencia a ser conservadores y pocos entusiastas con la idea de cambios, con una mirada más en el corto plazo que en las expectativas a futuro de la organización, sosegando su evolución (Meroño Cerdán, 2009).

La base de toda profesionalización para todo modelo de EF debe poseer una adecuada estructura organizativa, el empleo de nuevas tecnologías, y el correcto

planteamiento estratégico. La diferencia con una empresa más profesionalizada, es la presencia de procedimientos, controles, asignación de puestos de acuerdo a sus capacidades y requerimientos de la organización, por el contrario, en la EF se prioriza los vínculos humanos y emocionales (Ruíz Díaz et al., 2017).

Se puede diferenciar dos tipos de profesionalización una interna, donde se afrontan las capacitaciones de miembros y autoridades del ente y otra externa cuando se recurre a personal ajeno idóneo. Es determinante tomar la profesionalización como un elemento esencial para evitar fracasos prematuros de las organizaciones familiares o para tratar de solucionar problemas leves ya existentes (Gaona Tamez et al., 2017). La profesionalización debe separarse en 2 procedimientos dentro del ente, uno enfocado en la solución de las dificultades de estructura y organización, del personal y de recursos tecnológicos y comunicación. El otro se enfoca al tipo de gobierno en cuanto a las autoridades, funciones, procedimientos y protocolos (Hernández Fernández, Portillo Medina, Hernández Chacín y Romero Borré, 2015)

En la búsqueda de superar las dificultades, los autores mencionados en el párrafo anterior, establecieron diseños organizativos que hacen referencia a las acciones, a órdenes, sectores, propósitos y reglas que deben implantarse para lograrlo. Por ejemplo:

- La sencillez en la información para la toma de decisiones, con una clara visión del plantel empresarial.
- Funciones y herramientas en que se apoya como manuales de procedimientos que dan solución ante las eventuales o cotidianas situaciones dentro de la organización.
- Consideraciones referentes al volumen del ente y las habilidades del personal, para afrontarlas.

Rueda Galvis (2011) describe la necesidad de implementar un plan de estrategia para fortalecer tales conflictos que evitan futuros quiebres y logros de rendimientos económicos y posicionamiento a largo plazo en el mercado. Uno de los puntos débiles de las EF según este autor, es la escasa capacidad administrativa ya que los fundadores emprendedores se focalizan en lo operativo, descuidando el aprovechamiento de una adecuada formación de habilidades a los trabajadores. O habitualmente trabajan con poca cantidad de personal administrativo por ser considerada el área menos importante de la empresa.

Castilla (2014) explica que la profesionalización posibilita saltar de la etapa inicial en la que se impone un trabajo meramente intuitivo. De esta forma logra encaminarse a una metodología de empleo de profesionalismo, cuyo propósito es un crecimiento y proyección en la forma de gestionar a la EF. Los procesos para una gestión estratégica se componen de las acciones a llevarse a cabo para su logro, como: planificación, en el corto y largo plazo; control, a nivel interno y ayuda externa; organización, delimitando desempeños y proyectos; manejo, en términos comerciales del mercado y dotación de personal, condicionamiento para los recursos humanos del ente.

El estudio de la profesionalización tiene como fin, lograr la supervivencia que es el fin último de las EF ya que se calcula que de cada 100 empresas el 33% consigue el traspaso generacional. Si bien la realidad que viven no es la esperada, gracias a la particularidad de ser entes familiares poseen un respaldo por tal condición con respecto a las que no lo son (Rueda Galvis, 2011). Siguiendo al autor antes mencionado, se determinan que las causas de la muerte de las EF, se basan en el escaso planeamiento administrativo, financiero, que junto a la poca competitividad y nivel productivo reflejan las escasas oportunidades de subsistir. Reprimiendo así las pocas oportunidades del logro

de la evolución y continuidad de próximos herederos con una estabilidad creciente y duradera.

La continuidad y posicionamiento en el mercado de la mano del traspaso de una generación a las siguientes, es la expectativa con lo que su iniciador soñó en sus inicios. Considerando, a su vez, tanto la opción de continuar bajo el cargo de un miembro de la familia como de un profesional externo a ella. Este fundador siempre sueña con la trascendencia generacional de su empresa y que se mantenga siempre con la misma filosofía inicial. Heredia Portillo et al. (2019) manifiestan que un impedimento a la estabilidad económica y financiera es la falta de seguridad y rechazo ante las transformaciones que se experimentan durante el ciclo de vida de la organización.

Castilla (2014) indicó que deben solucionar los inconvenientes del traspaso a los sucesores, la determinación del porcentaje accionario, las existencias de activos, compras, imposiciones, operaciones, financiaciones y planteamientos. Aceptación de un aporte exterior a ella para un mayor rendimiento y posición económica, este tema es muy resistido por los dueños. Rueda Galvis (2011) especificó una serie de exigencias para combatir las limitaciones en el logro de la profesionalización dentro de las EF que se enumeran a continuación.

- Dejar de lado lo afectivo y priorizar el negocio.
- Saber delegar para establecer confianza en las habilidades de los demás miembros del ente, generando lazos más estrechos.
- Perder el miedo de los dueños a ser desplazados si entrega el mando en algunas decisiones.
- Estar a tono con las exigencias del mercado ambicionando auge, posicionamiento y reconocimiento local.

- Dar lugar a otros miembros de la EF para que se desempeñen en cargos administrativos.
- Establecer planes como herramienta para afrontar obstáculos, como por ejemplo las innovaciones tecnológicas, cambios de mercado, traspaso a un sucesor, entre otros.
- Admitir el ingreso de personal ajeno profesionalizado sin considerarlo como falta de fidelidad.
- Destinar recursos financieros para afrontar las capacitaciones.
- Crear el puesto de asesoría o consulta para quienes fueron fundadores.
- Adaptarse a los cambios tecnológicos para aumentar su competencia.

Argentina posee empresas familiares en todos sectores económicos del país y de muchos tamaños posibles, pero no existen normas que regularicen procedimiento tales como la implementación de un protocolo de sucesión como instrumento de la profesionalización. Como si es el caso de otros países como Estados Unidos y España (Eurich y Suero, 2011).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) creó un programa para promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro de Argentina, entre ellas Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos. Este programa es ejecutado por la Universidad Siglo 21, con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) (Mendé Fernández, 2012). En el programa mencionado en el párrafo anterior se analizaron las garantías de aplicar la profesionalización de EF. Esto mediante el uso del protocolo familiar y los miembros de dirección como medio en la gestión y traspaso a sucesores.

Por todo lo expuesto anteriormente se determina el problema de investigación del presente trabajo basado en dar respuesta a las siguientes preguntas como eje fundamental: ¿La profesionalización asegura el éxito de las empresas familiares? ¿La visión

empresaria de sus líderes favorece su continuidad? ¿Están preparadas las pymes EF para dirigirse a la profesionalización? ¿Entienden el proceso de sucesión como el medio de mejora y para evitar problemas familiares?

Se plantea la profesionalización de las empresas familiares como un problema muy investigado pero que es poco aplicado por las pymes ya que consideran que a ellos como familia y empresa no les va a tocar tener problemas. A través de esta investigación se pretende hacer un estudio sobre la provincia de Córdoba para brindar información actualizada lograda a través de estudios de casos.

Como forma de estudiar el problema planteado, se componen los siguientes objetivos:

Objetivo general

Analizar si la profesionalización de las empresas familiares de la provincia de Córdoba deriva en el éxito y la continuidad de las mismas para el año 2020.

Objetivos específicos

1. Determinar las particularidades y características que dan forma a las empresas familiares en general.
2. Establecer las destrezas demandadas para los líderes emprendedores de este tipo de organizaciones.
3. Describir los mecanismos que caracterizan a la profesionalización de los entes familiares.

Métodos

Diseño

El alcance de la investigación fue explicativo, definido este como aquel que buscó establecer las causas de los eventos o fenómenos que se estudiaron. Las investigaciones de este tipo se centraron en explicar por qué ocurrió un fenómeno y en qué condiciones se manifestó, o por qué se relacionaron dos o más variables (Hernández Samiperi, Baptista Lucio y Ferández Collado, 2014). En este trabajo el fenómeno estudiado fue la profesionalización y el enfoque emprendedor de los líderes de las EF, en cuanto a establecer si su implementación garantizó el éxito del ente para su continuidad. Como así también si la falta de esta inició el camino hacia el fin.

El enfoque del trabajo fue cualitativo ya que se utilizó la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o perfeccionar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández Samiperi el al., 2014). El diseño que se implementó para su estudio fue no experimental, debido a que la investigación se realizó sin la manipulación deliberada de variables y solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural, para después analizarlos. Dentro de los tipos de diseño no experimental se utilizó el transversal, ya que se recopilaron datos en un sólo momento (Hernández Samiperi el al., 2014).

Participantes

La población de este estudio estuvo dada por todas las empresas familiares de la provincia de Córdoba, Argentina. La muestra del presente trabajo se obtuvo por muestreo no probabilístico intencional, el cual se detalló como aquel que seleccionó los elementos muestrales en forma no aleatoria (Hernández Samiperi el al., 2014). Se definieron que los

participantes o muestras de la población fueron 5 empresas familiares de la provincia mencionada anteriormente y fueron de distintos rubros y diversos tamaños.

La muestra se tomó solo de 5 empresas con motivo de haber sido un estudio inicial sobre el tema en particular en la provincia para, luego de obtener los resultados, se pudiera definir a qué rango de antigüedad de la empresa o qué tamaño fue adecuado para iniciar un segundo estudio con muestreo más representativo.

Fue desarrollado por muestreo no probabilístico por conveniencia o accidental, ya que se optaron por empresas familiares de la población a los que fue fácil acceder, debido a la predisposición a participar y brindar información requerida para el estudio de la investigación. Al ser personas físicas se les brindó el formulario de consentimiento informado por escrito que se encuentra en Anexo I Consentimiento informado.

Instrumentos

Con el propósito de especificar el modo de proseguir detalladamente para cumplir con los objetivos establecidos y respondiendo a la problemática plantada, los instrumentos utilizados fueron: observación y recolección de información de las EF de la ciudad a través de fuentes primarias y secundarias, entrevistas generalizadas en base a una guía de pautas según los objetivos de la investigación que se presenta en el Anexo II Preguntas de entrevista y, por último, recopilación y sistematización para su posterior análisis. Entre las páginas consultadas para la recolección de bibliografía se encontraron Scielo, Redalyc, Science Direct y repositorios de universidades.

Análisis de datos

En este caso, con la información recabada a través de buscadores especializados, se hizo un análisis de las particularidades de las EF, en cuanto a la aplicación de

mecanismos de profesionalización, y liderazgo de sus representantes para determinar el grado de éxito que se obtiene por su implementación.

Una vez recolectada la información, organizada y clasificada, se procedió a sistematizarla con ayuda del programa informático Word. Allí se volcaron todos los datos obtenidos del resultado de las entrevistas hechas mediante una serie de preguntas generales para todos los entes familiares estudiados. De esta manera, se dieron a conocer las características de dichas empresas, su historia y sus realidades, que brindaron el panorama en el cual estuvieron inmersas y las situaciones en las se desarrollaron.

Las entrevistas se llevaron a cabo de forma telefónica y por medio de la aplicación Zoom debido a la imposibilidad de circular impuesto por el aislamiento social preventivo por la pandemia que se vivió.

A continuación, mediante la utilización de tablas, generadas por Excel, se reflejaron las respuestas brindadas por EF de la ciudad a modo de observar las diferentes circunstancias y se realizaron comparaciones que dieron respuesta a la problemática de la investigación. Se expresaron mediante gráficos los porcentajes o datos obtenidos de las respuestas de los diferentes participantes de la muestra.

Objetivo específico	Alcance	Recursos necesarios / Datos	Instrumento de análisis (herramientas)	Resultado final / Producto final con el que se va a encontrar el lector como resultado del objetivo específico
1. Determinar las particularidades y características que dan forma a las empresas familiares en general.	Explicativo	Observación	Fuentes primarias y secundarias	Enumeración de las características determinadas en base a la lectura del material bibliográfico
2. Establecer las destrezas demandadas para los líderes emprendedores de este tipo de organizaciones.		Entrevistas	Entrevistas	Resultados de datos obtenidos de titulares de empresas familiares.
3. Describir los mecanismos que caracterizan a la profesionalización de los entes familiares.		Registros	Papales de trabajo	Análisis de la información obtenida en punto 1 y 2 para llegar a una conclusión.

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Con motivo de la determinación de la garantía de éxito y continuidad que permitió la profesionalización de las empresas familiares de Córdoba durante el año 2020 se realizó una investigación sobre las características y particularidades de este tipo de empresas.

Se determinaron que las características y particularidades principales de estas empresas a nivel general, las que fueron las que se expresaron en la Tabla 2 Características y particularidades de las empresas familiares.

Tabla 2

Comparación de respuestas de entrevistas

Características	Particularidades
El dueño original es reticente a dejar el lugar para cederlo a algún integrante de la familia más joven y con nueva mentalidad.	La familia aporta a la empresa, no solo sus valores, sino aquellos comportamientos que han tenido utilidad para los distintos miembros que la forman. Esto determina la cultura familiar.
Dirigida por los dueños en solitario concentrando el poder en el fundador. Tiene el control del 51% o más de la empresa	Compromiso, la responsabilidad, la justicia o equidad, la credibilidad, el respeto a la legalidad y el trabajo duro
Incorporación de los hijos para realizar un control sobre ellos pero no con la idea de que lo sucedan.	Los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen
No es proclive a modificaciones sobre el curso normal de la empresa porque pensó que si así le funcionó anteriormente, así debe seguir siendo siempre para que siga funcionando.	El deseo de preservar la riqueza socioemocional puede hacer que las empresas familiares prefieran asumir un mayor riesgo financiero para evitar el riesgo de pérdida de control organizacional
El dueño no confía en que ninguna otra persona pueda hacer las cosas como a él le gusta.	Generaciones sucesivas involucradas en el gobierno de la empresa.
No analizan planificar la sucesión.	Dirección intuitiva exclusivamente.
Conflictos generados por el ingreso de un hijo a la empresa por los choques generacionales en cuanto a las decisiones tomadas.	Contratación de personal por empatía o amiguismo más que por capacidad.

Fuente: Elaboración propia

Ante lo determinado en la tabla se puede expresar que esas son las características fundamentales que representaron a cualquier empresa familiar del país o el mundo, con las diferencias leves que son emanadas de la cultura del lugar de donde son originarias.

Destrezas demandadas para los líderes

Para el cometido del segundo objetivo específico de establecer las destrezas demandadas para los líderes emprendedores de este tipo de organizaciones se realizó una tabla comparativa con las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a los titulares de las empresas muestras. Así en Tabla 3 Datos principales de empresas, que se mostró a continuación.

Tabla 3

Datos principales de empresas

Datos relevados	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Rubro	Seguros generales	Pisos y revestimientos	Concesionario de automóviles	Almacén polirubro	Supermercado
Sigue viva	No	Sí	Sí	No	No
Años de duración de la empresa	14	22	12	21	25
Generación que gobernaba al momento del cierre	2°	2°	3°	1°	1°
Facturación anual estimada	\$ 65.000.000	\$ 47.000.000	\$ 80.000.000	\$ 23.000.000	\$ 112.000.000
Cantidad de sucursales	1	2	3	1	3
Cantidad de empleados no familiares	14	15	53	24	68
Cantidad de empleados familiares	-Hermano menor del titular. -Hijo mayor e hijo menor del titular.	Hijo mayor	-Esposa -Hermana -Hijo -Hija	-Hijo	-Esposa -Hijo
Puesto que ocupan / ocuparon los familiares	-Titular: Padre -Encargado de ventas: Hermano - Secretario 1: Hijo mayor -Administrativo: Hijo menor	-Presidente: padre -Secretario: Hijo	-Presidente: padre -Gerente: Esposa -Encargada de ventas: hermana	-Director: Padre - Secretario: Hijo	-Presidente: padre - Vicepresidente: esposa -Secretario: Hijo

Datos relevados	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
			- Administrativo 1: hijo - Administrativo 2: hija		
Fundador de la empresa	Padre	Padre	Abuelo	Padre	Padre
¿Cómo manejan/manejaban la incorporación de tecnología?	Se pensaba mucho y costaba decidir.	Se evalúa mucho en cuanto los beneficios y el costo	Primero se evalúa el costo y luego los beneficios.	Se analizaba relación costo-beneficios.	Costaba tomar la decisión
¿Le resulta/resultó fácil adaptarse al cambio?	Sí, es una constante en las empresas familiares.	Sí, dado el rubro se generan cambios muy seguidos	Sí, este rubro siempre es cambiante	Sí, dado el rubro se generan cambios muy seguidos	Sí, es una constante en las empresas familiares.
¿Qué destrezas aplica/aplicaba como empresario para trabajar en su empresa?	El fundador puso pasión y mucho esfuerzo. Faltó transmitirlo a los hijos.	Pasión, liderazgo, creatividad y persistencia.	Persistencia, pasión, aprendizaje constante y determinación	Honestidad y pasión por el trabajo.	Humildad, esfuerzo y pasión al crear la empresa.
Manejo de personal	Hijo menor, el padre no.	Hijo a cargo de RRHH, el padre no lo hace.	Gerente (esposa) a cargo	Padre (director)	Presidente y vice presidente

Fuente: Elaboración propia

Características de los líderes de empresas familiares

Luego de analizar los resultados se determinó que algunas de las características de los líderes de las empresas fueron las siguientes: adaptación constante al cambio, pasión al crear la empresa y durante su tiempo de trabajo, esfuerzo y persistencia. Se detectó una leve resistencia a incorporar tecnología, sobre todo en las empresas que dejaron de funcionar. En las empresas que cerraron sus puertas se notó falta de características como creatividad, persistencia, liderazgo de parte del fundador y falta de transmisión de esos valores a la siguiente generación. El manejo de los RRHH solo en el 40% de las empresas estuvo a cargo del dueño, quedó en manos de una persona de la familia de igual forma.

Mecanismos que caracterizan a la profesionalización de los entes familiares

Se expresaron en Tabla 3 Herramientas de profesionalización, como órgano de gobierno, protocolo familiar y plan de sucesión, así como también, los datos referidos a la profesionalización de las empresas de la muestra.

Tabla 3

Herramientas de profesionalización

Datos relevados	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Cuenta/contó el dueño con formación educativa a nivel universitario	No	No	No	No	No
Encargado de tomar las decisiones	Gerentes con apoyo del padre	Hijo del fundador	Hijos del dueño original con sus hijos	Fundador	Fundador
Posee conocimiento acerca del término profesionalización?	Sí	No	Sí	No	No
De poseer conocimiento, considera importante la profesionalización?	Sí	No	Sí	No	No
Realiza asambleas en su empresa?	No	No	Sí	No	Sí
Posee un consejo de socios?	No	No	No	No	No
Posee un consejo de administración?	Sí	No	Sí	No	No
Cuenta/contó con órgano de gobierno	No se conoce el término	No se conoce el término	Sí	No	No se conoce el término
Existe la distribución de poderes en su empresa?	No	No	No	No	Sí
Cuentan con normas o reglas a cumplir por parte de los familiares en la empresa?	No	No	Sí	No	Sí
Posee requisitos para el ingreso de familiares a su empresa?	No	No	No	No	Sí
Posee una estructura organizacional definida?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Cuenta con objetivos internos a cumplir por los familiares de la empresa?	No	No	Sí	No	Sí
Cuenta/contó con un protocolo familiar?	Sí	No	Sí	No	No
Han seleccionado quien será el sucesor a cargo de la empresa?	No	Sí	Sí	Sí	Sí

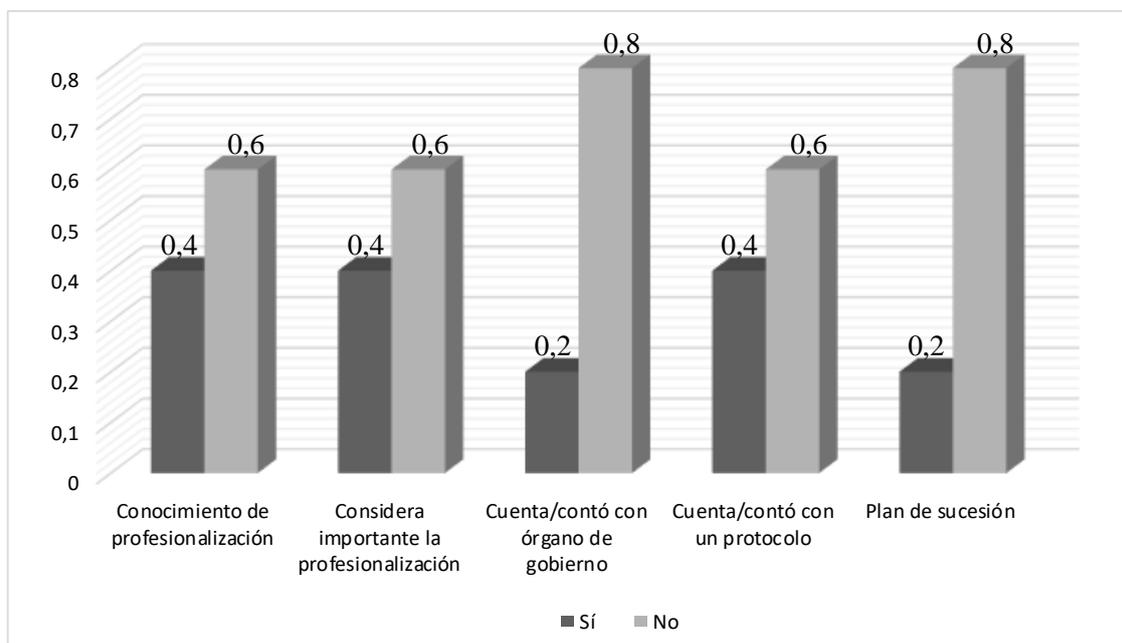
Qué requisitos debe poseer el sucesor?	Conocer la empresa	Capacidad de dirección	Capacidad de dirección	Conocer la empresa	Capacidad de dirección
Se tiene en cuenta los valores y principios para estar a cargo de la empresa?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Plan de sucesión	No	No	Sí	No	No

Fuente: Elaboración propia

En promedio el 20% de las empresas entrevistadas como muestra respondieron que utilizaron mecanismos o herramientas de profesionalización como el protocolo familiar, sucesión planificada y órganos de gobierno. Se observó que un porcentaje muy bajo de estas empresas tendió a profesionalizarse. En la muestra hubo empresas cerradas en las que se determinó que la falta de profesionalización no fue la única causa de ello, los titulares manifestaron que en una importante medida se debió a los cambios políticos y económicos del país y los efectos que produjeron en general. La información obtenida se mostró en el Gráfico 1 Comparación de profesionalización que se adjuntó a continuación.

Gráfico 1

Comparación de profesionalización



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la determinación de si la profesionalización de las empresas familiares deriva en el éxito, esto no se puede corroborar dado que solo una empresa conoció el término profesionalización y aplicó consciente algunas herramientas. Las restantes utilizaron herramientas como las asambleas, distribución de puestos, protocolo familiar y plan de sucesión.

Discusión

En primer lugar, es importante retomar la opinión del autor Palacios (2016), quien expresa que las empresas familiares surgen a partir del deseo de un fundador por crear una empresa o negocio en el cual sus familiares puedan participar.

Los factores relacionados con los problemas entre familiares y la falta de un familiar para el traspaso de generación también tienen un rol importante para la continuidad de las empresas familiares. Estos factores fueron principalmente las características representativas de las empresas ya que se observa en la muestra que aun los dueños originales siguen presentes sin dejar a los sucesores seguir solos el camino. Estos fundadores siguen teniendo el poder centralizado sin dejar a los sucesores que tomen las decisiones para poder aprender el ritmo del negocio. Lo mismo se observa en las empresas que dejaron de trabajar, el dueño original no dio paso a que los sucesores tomen el mando.

Con respecto a las otras características principales de las empresas estudiadas, se observa es la idea de que se debe continuar sin realizar cambios ya que así ha logrado llegar a cierto punto, conflictos generados por diversos motivos dados en la llegada de la segunda generación a la empresa, falta de previsión de un plan de sucesión y falta de traspaso de los conocimientos y la dirección hacia los hijos. Otra característica es la dirección intuitiva de la empresa sin buscar ayuda externa o interna en busca de mejora.

Así se pueden determinar en este estudio que las destrezas de los líderes han sido factores determinantes en la continuidad y éxito de las empresas ya que no han aplicado profesionalización. Así se puede determinar que, con decisiones acertadas y buen manejo de la economía y finanzas de las empresas, han podido perdurar por varios años aun sin contar con procesos de profesionalización ni haber aplicado ninguna de sus herramientas en las empresas que continúan con vida. La destreza común en todas las empresas es una característica propia de las empresas y es la pasión que pone el fundador para emprender,

aprender y trabajar. Esto debe ser transmitido a los sucesores como medio para lograr que ellos se involucren y que entiendan la necesidad de continuar en la empresa. En las empresas que dejaron de funcionar se determina que las destrezas encontradas fueron mínimas y que faltó el traspaso de conocimientos a los sucesores.

Relacionando lo mencionado por Rueda Galvis (2011), con la muerte de un gran número de empresas familiares, independientemente de la generación en que se encuentren, todos los factores ayudan de cierta forma a que las mismas forman parte de la estadística relacionado con la cantidad de empresas muertas, dando a entender que no solo la falta de profesionalización y los conflictos internos contribuyen con su desaparición. Esto se pudo determinar en la muestra dado que empresas que siguen en actividad no han sido profesionalizadas y solo una de ellas conoce el término profesionalización, pero aplicando una mínima cantidad de herramientas disponibles.

Es importante reconocer a tiempo la falta de conocimiento para lograr el éxito de las empresas familiares, sin embargo, toda responsabilidad recae en el titular de estas empresas, es decir, tomar la decisión de emplear nuevas formas o continuar con la ya hecho, aun entendiendo que desfavorece la continuidad de sus empresas. Esto resulta difícil dado que las personas con más edad tienden a ser reacias a los cambios que este concepto puede generar.

Con relación al proceso de profesionalización y los distintos mecanismos que la caracterizan, su aplicación permite reconocer cuáles son los problemas que se le pueden presentar a la empresa familiar, para así establecer una forma o alternativa de solución, mejorando a su vez toda la estructura de las empresas familiares. Según los autores Heredia Portillo et al. (2019), el rol del encargado de tomar las decisiones es muy importante para reconocer el momento en que se debe comenzar con la profesionalización

de sus empresas. Esto no se ha dado y aun en las empresas que continúan activas no se tiene conocimiento más que solo en una de ellas.

Es esta situación la que afirma la necesidad de llevar a cabo la profesionalización de las empresas familiares, ya que, no solo modificando la estructura organizacional, sino también seleccionando personal capacitado o también que los integrantes del grupo familiar adquieran una formación profesional, se logra preparar a las empresas para su continuidad y la resolución de problemas que pudieran surgir a raíz de los cambios generacionales. Esto no se ha manifestado en ninguna de las empresas estudiadas y denota una falta de conocimientos como el punto de partida para esto ya que solo con el acercamiento a la profesionalización se logran esos saberes que pueden hacer cambiar el rumbo de una empresa.

Considerar al protocolo familiar como parte del proceso de profesionalización para evitar la muerte de sus empresas significa entender que es una necesidad existente en todas las empresas familiares, que proponen o busquen que su administración y dirección continúe a cargo de sus familias. Otra herramienta que, como en el caso anterior, no fue considerada es la del órgano de gobierno, a excepción de una sola empresa que sí lo ha aplicado. Este permite regular tanto el accionar de la empresa como su gestión y estructura organizacional.

Esta herramienta también se puede relacionar con un plan de sucesión, es decir preparar a la generación siguiente para hacerse cargo de las empresas familiares. La sucesión no solo refiere al cambio de mando en la empresa, sino también el cambio de propiedad, podría decirse la herencia empresarial, donde se establece de forma previa, quien estará a cargo de las empresas familiares. Comparando todos los factores de las empresas muertas seleccionadas arrojados en el apartado de resultados, el conjunto de ellos desemboca en la falta de profesionalización, ya sea por su desconocimiento o poca

consideración de su importancia, la cual también podría sugerir de la falta de conocimiento.

Esta investigación contó con la limitación de no poder obtener mayor cantidad de empresas para la muestra ya que se estaba obligado a no salir de casa por la situación de pandemia que se vivió en el año 2020. La fortaleza de esta investigación radica en ofrecer información relevante para las empresas de la muestra y para otro tipo de empresas familiares. Esta información puede ser usada por estas empresas para mejorar, en las que aún siguen vigentes, y para iniciar un proceso de diagnóstico en las empresas que tomen contacto con esta investigación entendiendo que la profesionalización puede ser útil para lograr continuidad o supervivencia.

Finalizando con el apartado y a modo de conclusión, se mencionan algunas cuestiones relevantes que deja esta investigación. A partir de su estudio se logra comprender, analizar, y reconocer la forma en que se manejan estas empresas, ya sea analizando el grupo familiar, los roles de cada integrante, su composición, si es que poseen requisitos para ingresar a las mismas, que en este caso por lo general se observó que no necesariamente deben ser profesionales, sino contar con un mínimo conocimiento y el interés por colaborar con la empresa familiar.

Con relación al nivel de profesionalización de las empresas familiares estudiadas se concluyó que solo una de ellas cuenta con las herramientas necesarias para la profesionalización. En el caso de las demás empresas que no lograron continuar se determina que los factores principales fueron la falta de habilidades emprendedoras entre los sucesores y en los propios dueños, conjuntamente con factores económicos y sociales. Esta falta de habilidades puede haber sido un motivo de la falta de profesionalización por la reticencia al cambio. También se reconoció en que parte del proceso de

profesionalización se encontraban las empresas al momento de su muerte, lo cual indicó que, de las tres empresas muertas, tal proceso no era llevado a cabo.

Es decir, no se contemplaron ningún tipo de variables que llevara a su aplicación, tal es el caso de prepararse para el cambio generacional. En menor medida que las empresas se encontraran con un contexto económico difícil también puede ser considerado con un motivo de su muerte. Este reconocimiento favorece al estudio de casos similares donde permite brindar asesoramiento a las empresas que así lo deseen y servir como punto de partida para la profesionalización.

Esta investigación permitió reconocer que solo una de las empresas familiares en estudio contaba con herramientas de profesionalización, protocolo familiar y órganos de gobierno en implementación. Lo cual no permite afirmar que este sea el motivo por el cual su empresa aún se encuentra en funcionamiento, ya que otras empresas que cerraron también aplicaron algunas herramientas profesionalizantes. Dando respuesta al objetivo general, luego del análisis realizado no se puede determinar si la profesionalización de las empresas familiares de Córdoba es motivo para que estas tengan éxito y continuidad.

Para cerrar esta conclusión se recomienda ampliar las bases de estudios, es decir expandir la selección de muestras tanto de empresas vivas como de empresas muertas, para reconocer sus motivos tanto de muerte como de continuidad, para así contribuir con el hecho de la profesionalización y favorecer a futuras empresas. Así se recomienda realizar nuevamente este estudio para una muestra representativa de las empresas familiares de Córdoba con el fin de obtener resultados que puedan exponer la situación de profesionalización de los entes.

Como recomendación se plantea a las empresas que a través de la Cámara que las nuclea en Córdoba se comience a generar reuniones, charlas y formas de concientizar a los dueños para comenzar el proceso de profesionalización.

Referencias

- Carado Sánchez , L. (2016). Protocolo familiar. *Realidad empresarial*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/325520479_Protocolo_familiar_como_herramienta_de_Gestion
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. Universidad Católica Argentina, Buenos Aires. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/427>
- Gaona Tamez, L., Ruiz Díaz, F., & Muñoz Peña, K. (2017). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Hernández Fernández, L., Portillo Medina, R., Hernández Chacín, A., & Romero Borré, J. (2015). Gobierno corporativo y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Hernández Samiperi, R., Baptista Lucio, P., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Marcelino Arana, M., Torres Ramírez, A., Camacho, A. D., Robles Acosta, C., & Martínez Rodríguez, M. C. (2020). Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México. *Revista Espacios*.
- Mendé Fernández, M. B. (2012). *LAS EMPRESAS FAMILIARES SE PROFESIONALIZAN*. Córdoba: Paragraph S.A. Obtenido de <http://www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf>

- Meroño Cerdán, Á. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales*. .
- Quejada Pérez, R., & Ávila Gutiérrez, J. (2016). Empresas familiares. *Revista EAN*.
- Rabinovich, N. F. (2019). EMPRESAS FAMILIARES: CLAVES DE GESTIÓN PARA CRECER. Buenos Aires, Argentina: CAME.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.
- Ruiz Díaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., & Sifuentes Cedillo, A. (2017). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Treviño Ayala, M., Villalpando Cadena, P., Lozano Treviño, D., & Barragán Codina, J. (2011). *Recomendaciones de Liderazgo para los Dueños de Pymes Familiares Exportadoras y no Exportadoras en Nuevo León*.

Anexo I Consentimiento informado

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 de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 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 _____ He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

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

1. ¿Cómo inició la empresa?
2. ¿Cuántos años tiene la empresa?
3. ¿Qué actividad realiza?
4. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa?
5. ¿Se han incorporado hijos a la empresa?
6. ¿Los hijos participan en las decisiones?
7. ¿Los familiares tiene puesto asignado? ¿Son profesionales?
8. Para el ingreso de un familiar a la empresa ¿se tiene en cuenta la preparación técnica o universitaria?
9. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?
10. ¿Profesionalizarse fue planeado? ¿Es imprescindible? ¿Sirvió?
11. ¿Se realizan reuniones para tratar los temas de la empresa? ¿Cómo?
12. ¿De qué manera miden o ven el crecimiento o no de la empresa?
13. ¿Qué opinan del traspaso generacional?
14. ¿Cómo auguran el futuro de la empresa?
15. ¿Conoce el protocolo familiar? ¿Ha pensado aplicarlo?
16. ¿Analiza el traspaso de mando o sucesión ordenada?
17. ¿Cómo realiza el proceso de selección o ingreso de personal? ¿Tiene en cuenta la preparación técnica?
18. ¿Han contado con el apoyo de un contador público?
19. ¿Qué destrezas aplica como empresario para trabajar en su empresa?