

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**Visión, emprendimiento, y liderazgo en los negocios familiares**

**Profesionalización en empresas familiares como medio de prolongar la existencia,**

**Córdoba, 2020**

**Professionalization in family businesses as a means of prolonging existence,**

**Córdoba, 2020**

**Autor: Lamarca, Julieta Soledad**

**Legajo: VCPB036713**

**DNI: 35.580.530**

**Director de TFG: Baronio, Alfredo**

**Córdoba, Julio 2020**

## **Resumen**

En esta investigación se intenta comprender como influye la profesionalización en las empresas familiares de la provincia de Córdoba. Se tomó como muestra cinco empresas activas ubicadas en la capital de la provincia. Se realizó el estudio de datos recabados para la elaboración comparativa que evidencie la incorporación de la profesionalización y sus herramientas utilizadas a tal efecto. Esta investigación tuvo un alcance explicativo, enfoque cualitativo y diseño no experimental de tipo transversal. Con la información recabada por medio de encuestas y conversaciones telefónicas, se obtuvieron resultados que permitieron conocer el grado de utilización de las herramientas descriptivas en la investigación, los aportes del profesional contable y la continuidad y crecimiento de las empresas a través de la profesionalización.

Palabras claves: Empresas familiares, profesionalización, sucesión, crecimiento.

## **Abstract**

This research attempts to understand how professionalization influences family businesses in the province of Córdoba. Five active companies located in the capital of the province were taken as a sample. The study of data collected for the comparative elaboration that evidences the incorporation of professionalization and its tools used for this purpose was carried out. This research had an explanatory scope, qualitative approach and a non-experimental cross-sectional design. With the information collected through surveys and telephone conversations, results were obtained that allowed knowing the degree of use of descriptive tools in research, the contributions of the accounting professional and the continuity and growth of companies through professionalization.

Key words: Family businesses, professionalization, succession, growth.

## Índice

Introducción.....	1
Antecedentes.....	1
Problema de investigación.....	9
Objetivo general .....	10
Objetivos específicos .....	10
Métodos .....	11
Diseño.....	11
Participantes .....	11
Instrumentos .....	12
Análisis de información.....	13
Resultados.....	14
Discusión .....	18
Referencias .....	28
Anexo I Formulario de consentimiento informado .....	31
Anexo 2 Formulario de entrevista .....	32

## **Introducción**

### *Antecedentes*

Las empresas familiares son una organización con una gran importancia a nivel mundial y dentro del territorio argentino. Sobresalen del resto de las organizaciones, ya que conviven dos conceptos importantes, como la familia y la empresa (Vizcay y Ramirez, 2019).

Estas organizaciones se enfrentan a importantes retos, por un lado, la relación con el proceso de globalización, el cual demanda un nivel de competitividad mayor y, por otro lado, proveniente de su dinámica interna, como lo es, lograr el balance entre los intereses y objetivos de la empresa y sus miembros. Los autores Gaona Tamez, Ruiz Díaz, y Muñoz Peña (2017) señalaron que la importancia y la necesidad de mejorar su gestión y desempeño provienen de la contribución de las mismas en la generación de empleos, en el aumento de la competitividad y en la realización de los objetivos sociales.

La colaboración al empleo cambia según el territorio, pero según el análisis, Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) estimaron que entre el 65% y el 85% de las empresas en el mundo forman parte de las empresas familiares. Producen en las economías como mínimo un 60% de puestos de trabajo. En España el 71% de las 1.000 empresas más grandes son familiares, mientras que en los Estados Unidos el 40% de las 500 mayores empresas son de carácter familiar.

En México, la situación es similar al contexto mundial. Existen más de 5 millones de empresas, de las cuales cerca del 90 % son familiares (González , Castruita Morán , y Mendoza, 2018). Simultáneamente, investigaciones en otros países, muestran un gran porcentaje de empresas familiares dentro todas de las pequeñas y medianas empresas (PyME). Por su parte, los autores Vizcay y Ramírez (2019) afirmaron que, en la Argentina

del total de empresas, el 90% son empresas familiares, activan el 70% del empleo privado y general el 68% del producto bruto interno (PBI).

Este predominio en los datos se ve comparado con el porcentaje de supervivencia que algunas empresas familiares poseen para superar el cambio generacional. En el mundo, los datos manifestaron, que la segunda generación es alcanzada solo por una tercera parte de todas las empresas familiares, un 15% pasa la tercera generación y apenas un 1% alcanza la cuarta. En argentina los registros presentaron una analogía con respecto a la proporción, ya que el 70% de las empresas no logra superar la primera generación, apenas el 30% de las organizaciones es alcanzada por los hijos y solo el 5% por los nietos (Antognolli, y otros, 2012).

Es evidente que las empresas se enfrentan a una problemática donde hay un alto porcentaje de mortandad, falta de maduración y crecimiento, y supervivencia en un riesgo persistente. Múltiples autores hablaron de los motivos del preocupante fracaso de las empresas familiares.

En congruencia, Rueda Galvis (2011) planteó que el acotado acceso al crédito y una carencia en los procesos de planeación administrativa y financiera de las empresas forman parte de la principal causa de la muerte empresarial y profundizan sus condiciones de crisis.

Para Iturralde y Pellarolo (2018), la falta de profesionalización en la gestión, así como los inconvenientes para lograr un cambio generacional exitoso, sobre todo en la fase de planificación previa con la incorporación de las nuevas generaciones al negocio, son algunas de las variables que inciden en la desaparición de estos emprendimientos.

Hurtado Perez (2017) señaló que dentro de los problemas que pueden llevar a la muerte prematura de las organizaciones se encuentran:

- En primer lugar, al nerviosismo y el estrés que originan conflictos entre los familiares que trabajan en la empresa y los que no.
- En segundo lugar, la problemática sobre del traspaso generacional, ya que la capacidad y el talento no es algo que se herede.
- En tercer lugar, la falta de profesionalización.
- En cuarto lugar, la falta de adaptación al crecimiento de la empresa, mientras que, en quinto lugar, la innovación tecnológica, de internacionalización y/o de ajustes de tamaño.

A su vez el mismo autor señaló que es muy importante tener presente los aspectos o condiciones que dentro de una organización perfeccionen el cambio, desde los recursos humanos, como así también los procesos de una forma organizada a través de planes estratégicos.

Se pueden clasificar según el grado de interés y afectación por el negocio y la familia. Como es lógico, se trata de categorías genéricas, y cada empresa atraviesa diferentes momentos. No son categorías puras y determinativas según el autor Rabinovich (2019).

- Bajo interés por lo familiar y el negocio: se ocupan poco de lo que sucede con la familia y los avatares de la empresa. Su pronóstico es negativo.
- Bajo interés por la familia: los vínculos están deteriorados, se centra el esfuerzo en las utilidades y reparto de beneficios. Pronóstico reservado.
- Bajo interés por el negocio: se busca ante todo preservar los lazos de sangre, en desmedro de otras variables. Genera desinterés en colaboradores no familiares. Pronóstico reservado.

- Alto interés por la familia y el negocio: se busca fortalecer las relaciones de familia y los objetivos de negocio. Se promueve, tanto el desarrollo familiar, como la presencia competitiva en el mercado. Pronóstico de éxito.

Las empresas familiares poseen características muy peculiares con respecto a las otras empresas. A su vez tiene ventajas y desventajas que las marcan a fuego. Esto se puede observar en la Tabla 1 Ventajas y desventajas de las empresas familiares.

Tabla 1

*Ventajas y desventajas de las empresas familiares*

Ventajas	Desventajas
<b>Unión y compromiso:</b> los miembros sienten pasión por el emprendimiento, tienen una dedicación permanente. El negocio es su vida, su creación, su futuro.	<b>Rigidez:</b> “esto se hace como lo hice siempre”. Frase que evidencia lo arraigadas que están las maneras de hacer cosas y ejercer autoridad.
<b>Historia y conocimiento compartido:</b> a lo largo del tiempo se transmiten ideas e información de generación en generación. Se “nace” y se vive con la empresa.	<b>Confusiones entre familia y empresa:</b> falta de claridad en necesidades de ambas, se tratan temas en cualquier ámbito. Se generan alianzas que facilitan el desorden.
<b>Flexibilidad:</b> en el manejo del tiempo que dedican, en lo económico y el dinero.	<b>Choque generacional:</b> las diferencias y el ejercicio de poder pueden hacer explotar los proyectos conjuntos.
<b>Confianza en las relaciones:</b> tanto internas como externas. El personal, y los proveedores comparten esa confianza producto de la lealtad y compromiso.	<b>Elección de roles jerárquicos:</b> se tiende a elegirlos entre miembros familiares, sin tomar en cuenta antecedentes y necesidades de la empresa. Es el conocido nepotismo.
<b>Compromiso y lealtad:</b> se genera con todo el personal. Un sentimiento de pertenencia positivo, “tener la camiseta puesta”.	<b>Ser hijo de dueño como garantía:</b> la relación filial, por si misma, no acredita capacidad y habilidad de conducción.
<b>Continuidad del proyecto iniciado:</b> se piensa en el largo plazo, con una visión superadora del día a día.	<b>Falta de rigor en medir resultados:</b> la idea es que “si lo hace la familia está bien”, impide planificar y medir resultados.
<b>Apoyo para el crecimiento de los miembros:</b> se invierte en la formación y proyectos de los diferentes miembros.	<b>Remuneraciones poco claras:</b> la tendencia es a pagar según necesidades familiares, y no tomando en cuenta al mercado.
<b>Agilidad en la toma de decisiones:</b> las personas claves saben con quién tratar los temas importantes, y se procede con agilidad.	<b>Problemas comerciales:</b> muchas veces tienen dificultad para obtener financiamiento y ampliación de capital, ante el deseo de continuidad en familia.
<b>Amplia disposición ante la adversidad:</b> las emergencias, la inestabilidad, se logran afrontar con mayor capacidad de gestión, gracias a los compromisos de las partes.	<b>No planificar la sucesión:</b> nada ni nadie es eterno, la falta de previsión en el traspaso generacional pone en riesgo la empresa, y no da lugar a nuevos liderazgos.
<b>Cuidado por la imagen y calidad:</b> hay una gran preocupación por mantener alto el nivel de lo que se ofrece, buscando superar las expectativas.	<b>Emociones extremas:</b> los afectos se expresan en la vida empresaria, y lo familiar aporta una intensidad a los conflictos, que si no se manejan, hace difícil la permanencia.
<b>Cultura y valores compartidos:</b> de manera natural, se sostienen valores que guían la vida cotidiana.	<b>Problemas de liderazgo:</b> es por la dificultad de ceder autoridad, compartir poder, “ceder el trono” a tiempo.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Rabinovich (2019)

Rueda Galvis (2011) planteó a la profesionalización como la herramienta más adecuada para reducir los índices de fracaso empresarial y según demostraciones de miles de empresas en el mundo, mediante la misma y sus procesos fue probable lograr el máximo potencial en la empresa en sus diferentes ámbitos.

La profesionalización es el proceso por el cual, las personas que integran la empresa se adaptan a un enfoque más empresarial que familiar (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016). Existen dos tipos de profesionalización, la interna que es cuando el dueño adquiere conocimientos para capacitar a su personal y la profesionalización externa que es cuando se contrata a un profesional externo a la organización para que brinde sus servicios a la empresa, en la gran mayoría de las EF la profesionalización proviene de elementos externos a ella.

Como enumeró Escribá -Esteve (2018) en una empresa familiar profesionalizada se dan ciertas estructuras y condiciones:

1. La existencia formal de órganos de gobierno con poder de decisión y que mantienen una actividad periódica regular.
2. Una estructura jerárquica definida y conocida por todos los empleados con funciones y responsabilidades asignadas para cada puesto.
3. Delegación de funciones y descentralización de la toma de decisiones.
4. Procedimientos estandarizados y la utilización de sistemas formales de control y seguimiento de la compañía.

La falta de profesionalización afecta a las distintas áreas de la empresa familiar como la administración y recursos humanos, producción, finanzas y contabilidad, publicidad e informática, llevando a la empresa familiar a su fracaso.



Al momento de diagnosticar la situación de las EF, es común encontrar que una de sus más grandes faltas radica en la escasa gestión administrativa desarrollada por sus directivos y/o propietarios, como consecuencia de los escasos niveles de profesionalización que poseen los integrantes de la organización (Xóchitl , Castillo Intriago y Romero Flores, 2018).

Las empresas familiares a menudo tienen una visión menos economicista que las organizaciones no familiares. Sus propietarios a menudo desean que sus parientes trabajen en ellas, por un lado simplificando la relación entre la propiedad y dirección y por otro reduciendo sus costos . Esta práctica puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa al verse superada por lo inconvenientes debido a las influencias negativas de la afamilia sobre la organización. Todo esto puede propiciar estancamiento o incluso retroceso de las organizaciones (Belausteguigaita Rius, 2017).

Por tal motivo, las empresas familiares deben estructurar y establecer estrategias de mitigación de este flagelo, a través de la internacionalización y profesionalización de sus recursos humanos, administrativos y estratégicos. El ámbito de administración y recursos humanos incluye la parte de estructura organización, controles, políticas y procedimientos. El ámbito Estratégico se centra en la parte operativa de la empresa, analiza la postura que tiene la empresa respecto al mercado actual al que pertenece e incluye las medidas que pretende implementar para la permanencia en el mismo (Xóchitl et al., 2018).

Siguiendo la misma línea, la profesionalización es un proceso crítico y necesario para el desarrollo de las empresas familiares, es un proceso de cambio que abarca la mentalidad de cada uno de los miembros de la empresa, e incluye el cambio y mejora de tecnologías, metodologías y procesos. Así mismo es un proceso gradual que requiere

lograr el entendimiento de los miembros familiares sobre la importancia de contar con agentes externos a la empresa que tengan un criterio objetivo y la importancia de capacitar al administrador actual para la supervivencia de la empresa.

El protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una empresa para regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa (Giuseppe y Perez, 2015).

La implementación de un protocolo familiar dentro de la organización significa un acuerdo de voluntades que los titulares de la empresa celebran entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares y está destinado a facilitar la gestión empresarial, mantener el bienestar y asegurar la preservación de la organización para contribuir a finalidad última.

No obstante, de todos los beneficios que trae aparejado el protocolo familiar, se observa que esta herramienta no es muy utilizada en las empresas de Argentina. Teniendo en cuenta estudios internacionales se aprecia que la implementación del protocolo en las empresas familiares en los Estados Unidos es del 35%, en Italia el 14% y en España el 20% (Instituto de la Empresa Familia, 2018).

Otra forma de profesionalizar una empresa familiar se da durante la sucesión. Este suele ser un problema grave dentro de las empresas cuando llega la segunda generación a colaborar con el fundador. La sucesión es el último intento de una empresa familiar, el paso de la primera a la segunda generación es de los más dificultosos, es provechoso que se ejecute mientras el creador está activo. Por este motivo el objetivo general es convertir un modelo de preparación en aspectos de capital, administradores, especializados y valores familiares para la sucesión exitosa y poder tomar la decisión de elegir al heredero

en una empresa familiar. De tal forma que este con apoyo del fundador aprenderá que el triunfo de la empresa no es gratis, sino que se requiere equilibrar los principios del trabajo, sin esto difícilmente se puede llegar lejos o perpetuar y en casos intensos acabar por completo con lo que hasta el instante se ha logrado en la empresa familiar (Tamez, 2014).

También se puede mencionar el modo y aptitud de vida de los propietarios, quienes han decidido tomar este proyecto de trabajo, para suministrar capitales económicos y emocionales a la familia.

Asimismo, se puede hallar información del rol de la familia dentro de la empresa en la generación de habilidades, dirección y vigilancia de los elementos industriales que hace posible formar lineamientos y planes de acción para la compra de activos, patrimonio, planes de profesionalización y preparativo en la sucesión de las empresas. Matizado por el rol de generaciones maduras para la solución de problemas y orientación de las nuevas generaciones, resalta la mezcla de habilidades en la tarea de las nuevas generaciones y creadoras, potencialidad de emprendimiento, entre la amplia investigación que el instrumento pone a disposición de los lectores (Chico Frías , Santamaría Freire y Proaño Córdova, 2017).

En estos nuevos proyectos van a ser muy importantes las contribuciones de los miembros de la familia más jóvenes, que traen conocedoras grandes destrezas especializadas, empatía con un ambiente mucho más digital, comprensión de idiomas, formación académica o elementos muy estables con las épocas presentes.

Pero también la contribución de familiares más prácticos que vivieron muchas batallas ya. Tal vez no tengan cuenta en redes sociales, pero agregan enormes energías: rutina, métodos, productos cotidianos, discernimiento del mercado, popularidad, liderazgo.

Así como otros conceptos en el mundo actual, también se está desarrollando el de la empresa familiar. Varias, cada vez más, han evolucionado, de acuerdo con la tecnología académica, de empresa familiar a familia empresaria, con todo lo que ello va a envolver en complicación y variedad. Pero encaja mirarlo siempre en positivo. Es una asombrosa circunstancia para unir a la familia en torno a un gran propósito.

En una familia empresaria, a discrepancia de lo que acontece en el concepto antiguo de empresa familiar, muchos de los miembros de la familia acaban creando nuevos negocios. Esta proposición, de clara representación emprendedora, permite que el grupo empresarial de la familia prospere y transforme inseguridades.

A la vez que, con una forma muy sincera y efectiva, se va desplegando el potencial de los integrantes de la familia que se dedican con especial frenesí y entusiasmo a las actividades que más les seducen y en las que más van a regocijarse por poder extender sus particulares fortificaciones. Diligencias que, por cierto, suelen abarcar un amplio abanico de sucesos.

### *Problema de investigación*

Algunos de los interrogantes que llevan a realizar esta investigación, es ¿Qué impacto y que consecuencias ocasiona la falta de profesionalización en las empresas familiares? ¿En Córdoba las empresas tienden a profesionalizarse para perdurar en el mercado

Esta investigación sirve como punto de partida para entender las dificultades a las que se enfrentan las empresas familiares. Y va a ser un antecedente en la provincia de Córdoba ya que no hay investigación actualizada sobre las empresas familiares y la forma en que se desenvuelven cuando llegan los hijos a trabajar a la empresa.

Con motivo de realizar la investigación de las preguntas planteadas, se generan los siguientes objetivos:

*Objetivo general*

Analizar el impacto y las consecuencias de la falta de profesionalización en las empresas familiares en Córdoba para el año 2020.

*Objetivos específicos*

1. Identificar las consecuencias ocasionadas por la falta de profesionalización.
2. Establecer en qué etapa del desarrollo de las empresas la falta de profesionalización las afectó de forma decisiva.
3. Demostrar si las empresas pudieron subsistir, a pesar de la falta de profesionalización o si las ayudó a traspasar a la siguiente generación.

## **Métodos**

### *Diseño*

El alcance de esta investigación fue explicativo ya que se centró en identificar las causas de los eventos o fenómenos, vinculándolos con los puntos de conflicto de las empresas familiares y su relación o impacto con los miembros de la familia y los resultados.

Se buscó vincular e interpretar las causas y los efectos de los conflictos planteados con las herramientas existentes para su solución, como el desarrollo de un protocolo, la búsqueda del asesoramiento profesional, entre otros, para poder aplicar parámetros similares en situaciones análogas.

El enfoque fue de tipo cualitativo, se recabaron datos sin medición numérica para descubrir o acordar preguntas de investigación que ayudaron a la interpretación de los hechos y situaciones tratadas en este trabajo.

El diseño fue no experimental y transversal. La investigación fue realizada sin la manipulación deliberada de variables, se observaron los hechos y situaciones tal cual se presentaron y después se interpretaron. Se recopilaron datos en un momento único, es decir, en un periodo de tiempo acotado.

### *Participantes*

La población de estudio fueron todas las empresas familiares de la provincia de Córdoba existentes al momento del análisis. La muestra fue no probabilística por conveniencia e intencional. Las cinco empresas seleccionadas para su análisis fueron elegidas por cumplir las características necesarias para la investigación y por acceder a

ser sujeto de este estudio, no se pretendió que los casos sean representativos de la población.

La selección correspondió a cinco empresas de diferentes rubros de la provincia de Córdoba, todas con distinta antigüedad, siendo tres de ellas dirigidas por las segundas generaciones, y de estas una en proceso de incluir a la tercera generación, y las otras dos aún en manos de sus fundadores.

### *Instrumentos*

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron diferentes tipos de instrumentos de recolección de datos.

Se realizó investigación bibliográfica obtenida a través de Google Académico, Repositorio de la Universidad Siglo 21 y de otras universidades de Argentina y del exterior, y de otras fuentes oficiales relacionadas a la profesión y al tema en estudio. También se obtuvo documentos de páginas como SciELO, Redalyc, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, etc.

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con miembros de las empresas involucradas en la muestra para tener una visión clara y directa de la problemática planteada.

En el Anexo 1 de este trabajo se incluye el formulario de Consentimiento Informado y en el Anexo 2 el modelo de preguntas que se realizaron a las empresas, dando marco a las entrevistas antes mencionadas.

### *Análisis de información*

El análisis de la información de este manuscrito fue cualitativo. Con los datos recabados y la información brindada por las empresas entrevistadas se organizó el trabajo en Word y Excel para poder estructurar mejor el diseño del informe.

Se fueron comparando los datos brindados por las empresas entre ellas y respecto de la bibliografía observada. Se analizaron las características propias de cada una de las empresas familiares, su contexto y tiempo específico en el que acontecieron los hechos sujetos de este estudio.



## Resultados

Para lograr el análisis de impacto de las consecuencias de la falta de profesionalización en las empresas familiares de Córdoba se realizó en primer lugar una tabla comparativa de las repuestas de las entrevistas realizadas. Esto se mostró en Tabla 2 Comparación de respuestas de entrevistas.

Tabla 2

### *Comparación de respuestas de entrevistas*

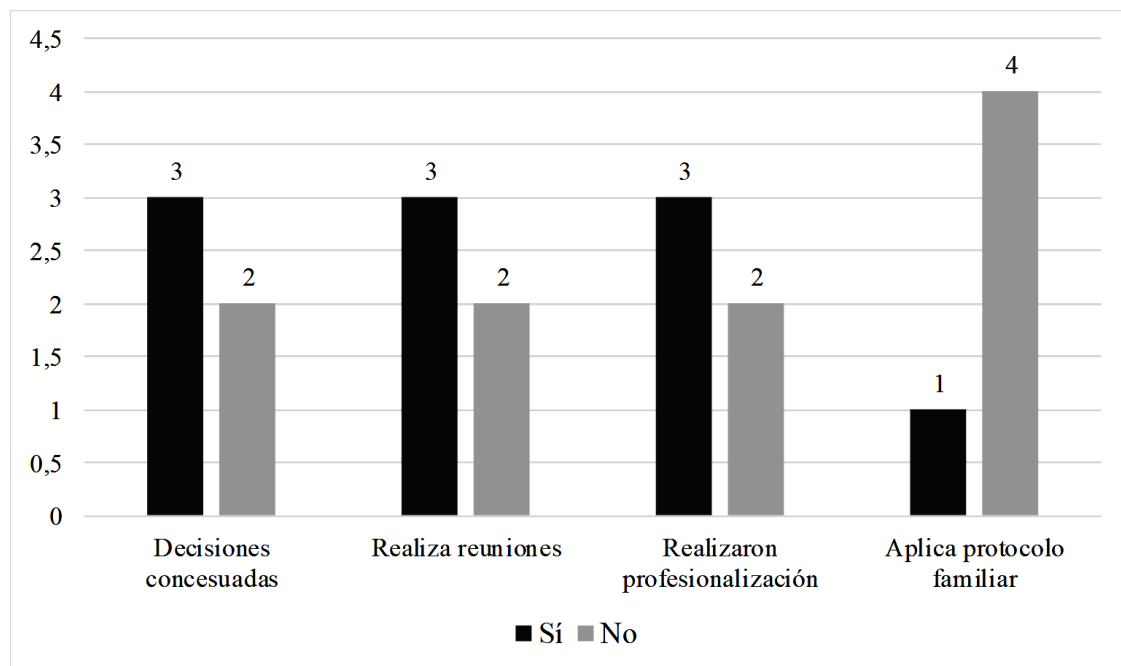
Pregunta	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
¿Quién fue el creador de la empresa?	Padre	Padre	Madre	Abuelo	Matrimonio
¿Qué antigüedad tiene la empresa?	15	19	21	35	14
¿Cómo ve su futuro en esta empresa?	Con miedo	Con miedo	Prometedor	Estable	Estable
¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?	43	28	24	55	28
¿Tienen participación un contador en la empresa?	Solo determinación y liquidación impuesto	Solo determinación y liquidación impuesto	Solo determinación y liquidación impuesto	Solo determinación y liquidación impuesto	Solo determinación y liquidación impuesto
¿Se realizan reuniones familiares para tratar temas de la empresa, fuera de esta?	Pocas veces	No	Sí	Sí	Pocas veces
¿Qué influencia tiene cada integrante en la toma de decisiones?	Poca	No	Mucha	Mucha	Nada
¿Todos los integrantes participan activamente en la empresa?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Los propietarios asisten a la empresa con frecuencia?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

¿Los propietarios solicitan informes a las distintas áreas?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Los propietarios asisten a las reuniones de directorio?	Casi siempre	Sí	Sí	Casi siempre	Sí
¿Cómo es la relación de todos los integrantes de la empresa? familiares o no	Buena	Aceptable	Muy buena	Regular	Mala
¿Cómo es la relación entre los familiares?	Buena	Buena	Buena	Regular	Buena
¿Conoce la profesionalización de las EF?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿En qué etapa de la empresa fue necesaria la profesionalización?	Llegada de los hijos a la empresa	Estancamiento	Cambio generacional	Llegada de 3° generación	Cambio generacional
¿La realizaron?	Sí, a medias	No	Sí	Sí, a medias	No
¿Qué piensa del traspaso generacional?	Se debe dar naturalmente	Debe ser planificado	Se está organizando	Se está organizando	Debe ser planificado
¿Conoce lo que es protocolo familiar y lo aplica?	Sí, pero no se aplica	No	Sí y se aplica	No	No

Fuente: Elaboración propia

Se pudo expresar en el Gráfico 1 Comparación de información, los datos más relevantes para ser vistos de forma que permitieran una futura conclusión.

Gráfico 1

*Comparación de información*

Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar la información obtenida en la introducción y compararla con los resultados se logró identificar las consecuencias ocasionadas por la falta de profesionalización en la empresa familiar. Ante esto los entrevistados coincidieron que la profesionalización de la empresa familiar fue muy necesaria cuando se dio la llegada de los hijos a la empresa o cuando se debió enfrentar un recambio generacional.

Con las respuestas obtenidas se pudo demostrar que las empresas pudieron subsistir, a pesar de la falta de profesionalización y han traspasado a la siguiente generación en algunos casos. En otros casos estuvieron en el momento de inicio del traspaso y se hizo necesario contar con nuevas herramientas para ser ayudados.

Luego de eso se debió realizar un diagnóstico de la empresa para encontrar los puntos con problemas y así encarar la reestructuración tendiente a la confección de un protocolo familiar y el diseño de una sucesión planificada y ordenada.

Así se determinó que los mecanismos y herramientas que la empresa familiar utilizó para el logro de éxito y la continuidad en el tiempo fueron el uso del protocolo familiar y la planificación de la sucesión de forma ordenada. En cuanto a la función del contador solo fue utilizada para la liquidación de impuestos.

## Discusión

La investigación tuvo como fin analizar el impacto y las consecuencias de la falta de profesionalización en las empresas familiares en Córdoba para el año 2020.

Para el logro del fin se inicia determinando lo que es una empresa familiar, según Vizcay y Ramirez, 2019 las empresas familiares son una organización con una gran importancia a nivel mundial y dentro del territorio argentino, sobresalen del resto de las organizaciones, ya que conviven dos conceptos importantes, como la familia y la empresa

Estas organizaciones se enfrentan a importantes retos, por un lado, la relación con el proceso de globalización, el cual demanda un nivel de competitividad mayor y, por otro lado, proveniente de su dinámica interna, como lo es, lograr el balance entre los intereses y objetivos de la empresa y sus miembros. Los autores Gaona Tamez et al. (2017) señalaron que la importancia y la necesidad de mejorar su gestión y desempeño provienen de la contribución de las mismas en la generación de empleos, en el aumento de la competitividad y en la realización de los objetivos sociales.

Las empresas familiares poseen características muy peculiares con respecto a las otras empresas dado que los miembros tienen un vínculo sentimental esto tiene ventajas y desventajas que las marcan a fuego.

Como ventajas se pueden decir: la unión y el compromiso dado que el negocio es algo mutuo de los miembros es un logro de la familia, la historia y conocimiento compartido se van transmitiendo de generación en generación conocimientos e información, flexibilidad en los tiempos, confianza en las relaciones, compromiso y lealtad, etc.

Pero también tiene sus desventajas como la rigidez por la poca tolerancia al cambio, no saber diferencia entre la familia y la empresa, choque entre los miembros, poca claridad en las remuneraciones, no planificar la sucesión, etc.

Belausteguigaita Rius (2017) opina que las empresas familiares a menudo tienen una visión menos economicista que las organizaciones no familiares. Sus propietarios a menudo desean que sus parientes trabajen en ellas, por un lado simplificando la relación entre la propiedad y dirección y por otro reduciendo sus costos. Esta práctica puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa al verse superada por lo inconvenientes debido a las influencias negativas de la familia sobre la organización. Todo esto puede propiciar estancamiento o incluso retroceso de las organizaciones.

Todo gira alrededor de los vínculos familiares tanto las ventajas como las desventajas y las diferencias con las empresas no familiares y como todos sabemos no es fácil la convivencia entre personas lo cual hace que el correcto funcionamiento y la supervivencia de la empresa familiar sea compleja.

Se observa también que este tipo de empresa no solo es de importancia para la familia si no que también tienen una alta participación en la economía y la sociedad en donde se desarrollan considerando que la colaboración al empleo cambia según el territorio, pero según el análisis, Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) estimaron que entre el 65% y el 85% de las empresas en el mundo forman parte de las empresas familiares. Producen en las economías como mínimo un 60% de puestos de trabajo. En España el 71% de las 1.000 empresas más grandes son familiares, mientras que en los Estados Unidos el 40% de las 500 mayores empresas son de carácter familiar.

En México, la situación es similar al contexto mundial. Existen más de 5 millones de empresas, de las cuales cerca del 90% son familiares según lo determina González et

al. (2018). Simultáneamente, investigaciones en otros países, muestran un gran porcentaje de empresas familiares dentro todas de las pequeñas y medianas empresas (PyME). Por su parte, los autores Vizcay y Ramírez (2019) afirmaron que, en la Argentina del total de empresas, el 90% son empresas familiares, activan el 70% del empleo privado y general el 68% del producto bruto interno (PBI).

Pero no solo es importante la participación en la generación de empleo y en la economía vemos que también el porcentaje de muerte de estas empresas son elevados. Este predominio en los datos se ve comparado con el porcentaje de supervivencia que algunas empresas familiares poseen para superar el cambio generacional. En el mundo, los datos manifestaron, que la segunda generación es alcanzada solo por una tercera parte de todas las empresas familiares, un 15% pasa la tercera generación y apenas un 1% alcanza la cuarta. Según Antognolli et al. (2012) en Argentina los registros presentaron una analogía con respecto a la proporción, ya que el 70% de las empresas no logra superar la primera generación, apenas el 30% de las organizaciones es alcanzada por los hijos y solo el 5% por los nietos

Es evidente que las empresas se enfrentan a una problemática donde hay un alto porcentaje de mortandad, falta de maduración y crecimiento, y supervivencia en un riesgo persistente. Múltiples autores hablaron de los motivos del preocupante fracaso de las empresas familiares.

Hurtado Perez (2017) señaló que dentro de los problemas que pueden llevar a la muerte prematura de las organizaciones se encuentran: el nerviosismo y el estrés que originan conflictos entre los familiares que trabajan en la empresa y los que no; la problemática sobre del traspaso generacional, ya que la capacidad y el talento no es algo

que se herede; la falta de profesionalización; la falta de adaptación al crecimiento de la empresa y la innovación tecnológica, de internacionalización y/o de ajustes de tamaño.

A su vez el mismo autor señaló que es muy importante tener presente los aspectos o condiciones que dentro de una organización perfeccionen el cambio, desde los recursos humanos, como así también los procesos de una forma organizada a través de planes estratégicos.

Se puede observar que es de suma importancia realizar un estudio sobre las empresas familiares dado la participación que tienen en la economía como colaboran con la prosperidad de la zona en donde desarrollan su actividad y la alta tasa de muerte que estas tienen por lo que es imperante conocer las herramientas adecuadas para favorecer el funcionamiento de la empresa a lo largo de las distintas generaciones.

Se observa que la principal herramienta de supervivencia para una empresa familiar es la profesionalización las empresas familiares deben estructurar y establecer estrategias de mitigación de este flagelo, a través de la internacionalización y profesionalización de sus recursos humanos, administrativos y estratégicos. El ámbito de administración y recursos humanos incluye la parte de estructura organización, controles, políticas y procedimientos. El ámbito estratégico se centra en la parte operativa de la empresa, analiza la postura que tiene la empresa respecto al mercado actual al que pertenece e incluye las medidas que pretende implementar para la permanencia en el mismo según Xóchitl et al. (2018).

Siguiendo la misma línea, la profesionalización es un proceso crítico y necesario para el desarrollo de las empresas familiares, es un proceso de cambio que abarca la mentalidad de cada uno de los miembros de la empresa, e incluye el cambio y mejora de tecnologías, metodologías y procesos. Así mismo es un proceso gradual que requiere



lograr el entendimiento de los miembros familiares sobre la importancia de contar con agentes externos a la empresa que tengan un criterio objetivo y la importancia de capacitar al administrador actual para la supervivencia de la empresa.

Rueda Galvis (2011) planteó a la profesionalización como la herramienta más adecuada para reducir los índices de fracaso empresarial y según demostraciones de miles de empresas en el mundo, mediante la misma y sus procesos fue probable lograr el máximo potencial en la empresa en sus diferentes ámbitos. La profesionalización es el proceso por el cual, las personas que integran la empresa se adaptan a un enfoque más empresarial que familiar en palabras de Hernández Fernández y Portillo Medina (2016).

La falta de profesionalización afecta a las distintas áreas de la empresa familiar como la administración y recursos humanos, producción, finanzas y contabilidad, publicidad e informática, llevando a la empresa familiar a su fracaso.

Al momento de diagnosticar la situación de las empresas familiares, es común encontrar que una de sus más grandes faltas radica en la escasa gestión administrativa desarrollada por sus directivos y/o propietarios, como consecuencia de los escasos niveles de profesionalización que poseen los integrantes de la organización (Xóchitl et al., 2018).

Vemos que en las empresas en estudio todas tienen conocimiento sobre la profesionalización pero solo el 20% la aplica, un 40% no la aplica y el otro 40% lo aplica a medias por lo cual la herramienta pierde eficacia ya que la profesionalización es un conjunto de herramientas. Una de esas herramientas es el protocolo familiar, la cual es de gran utilidad para evitar y solucionar conflictos dejando en claro las funciones y las responsabilidades de cada miembro.

El protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una empresa para regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones

económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa (Giuseppe y Perez, 2015). La implementación de un protocolo familiar dentro de la organización significa un acuerdo de voluntades que los titulares de la empresa celebran entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares y está destinado a facilitar la gestión empresarial, mantener el bienestar y asegurar la preservación de la organización para contribuir a finalidad última.

No obstante, de todos los beneficios que trae aparejado el protocolo familiar, se observa que esta herramienta no es muy utilizada en las empresas de Argentina. Teniendo en cuenta estudios internacionales se aprecia que la implementación del protocolo en las empresas familiares en los Estados Unidos es del 35%, en Italia el 14% y en España el 20% en datos del Instituto de la Empresa Familia (2018).

Esta investigación coincide con lo expuesto arriba ya que del total de las empresas investigadas el 40% conoce sobre el protocolo familiar pero solo el 20% lo aplica por lo cual se ve reflejado que no es una herramienta poco utilizada a pesar de la importancia que tiene para la supervivencia de las empresas.

Otra forma de profesionalizar una empresa familiar se da durante la sucesión. Este suele ser un problema grave dentro de las empresas cuando llega la segunda generación a colaborar con el fundador. La sucesión es el último intento de una empresa familiar, el paso de la primera a la segunda generación es de los más dificultosos, es provechoso que se ejecute mientras el creador está activo.

Por este motivo el objetivo general es convertir un modelo de preparación en aspectos de capital, administradores, especializados y valores familiares para la sucesión exitosa y poder tomar la decisión de elegir al heredero en una empresa familiar. De tal forma que este con apoyo del fundador aprenderá que el triunfo de la empresa no es gratis,

sino que se requiere equilibrar los principios del trabajo, sin esto difícilmente se puede llegar lejos o perpetuar y en casos intensos acabar por completo con lo que hasta el instante se ha logrado en la empresa familiar (Tamez, 2014).

También se puede mencionar el modo y aptitud de vida de los propietarios, quienes han decidido tomar este proyecto de trabajo, para suministrar capitales económicos y emocionales a la familia.

Asimismo, se puede hallar información del rol de la familia dentro de la empresa en la generación de habilidades, dirección y vigilancia de los elementos industriales que hace posible formar lineamientos y planes de acción para la compra de activos, patrimonio, planes de profesionalización y preparativo en la sucesión de las empresas. Matizado por el rol de generaciones maduras para la solución de problemas y orientación de las nuevas generaciones, resalta la mezcla de habilidades en la tarea de las nuevas generaciones y creadoras, potencialidad de emprendimiento, entre la amplia investigación que el instrumento pone a disposición de los lectores (Chico Frías et al., 2017).

La importancia del plan de sucesión radica en que a través de este se les da tranquilidad a los familiares de cuándo y quien va a ser el sucesor evitando así guerras familiares para ver quién se queda con el trono y muchas veces no está a la altura de la circunstancia el sucesor y solo ocupa el lugar por orgullo personal o avaricia.

Un plan formal garantiza la seguridad con respecto al futuro de la organización y de cada uno de sus integrantes. Lo cual evita conflictos entre los integrantes de la familia relacionados con el futuro control, menos disposición entre los empleados, salida de empleados importantes y dificultades para la supervivencia de la empresa.

La tranquilidad y continuidad del negocio son beneficios a partir de este plan de sucesión, es importante preguntarse qué es lo que se está buscando y llevarlo a cabo, ya

que muchas veces se quedan proyectos demorados o sin ejecutar debido a no contar con este tipo de anticipaciones y la cual es inevitable ya que tarde o temprano la sucesión se debe realizar y es mejor estar preparados para ese momento.

La sucesión en la dirección no es una cosa intrínseca a la empresa familiar, ya que toda empresa necesita realizar una correcta sucesión en la dirección. No obstante, en la empresa familiar esta necesidad puede ser más problemática, debido a las interrelaciones familiares y la posible existencia de varios candidatos para ser el sucesor en la dirección de la empresa.

Uno de los puntos más álgidos en la relación padre-hijos, es la sucesión. Existe una resistencia natural del dueño a dejar su puesto ya que implica traspasar el poder a otra persona y esto resulta difícil. Esta situación es un serio punto de conflicto y no siempre es debidamente resuelto. La sucesión debe ser un proceso planeado, ordenado, definido e implementado de común acuerdo entre padre e hijos, mientras el padre esté con vida; cuando el padre fallece y no hay una decisión definida, la sucesión puede ser un proceso difícil y desordenado.

De las empresas investigadas el 20% dice que la sucesión se tiene que dar de forma natural, el 40% dice que deber ser planificada pero no la llevan a cabo y el 40% está en proceso de implementarlo. Si bien alguna de las empresas tiene algunas de las herramientas de la profesionalización ninguna la implementa en su totalidad por los cual todas están expuesta a los riegos del día a día que tienen las empresas familiares.

El presente trabajo se encontró con la limitación que por el contexto en el cual se desarrolló este estudio, siendo el periodo de cuarentena total por la pandemia de COVID19, las entrevistas fueron en su totalidad realizadas mediante medios audiovisuales como llamadas telefónicas o videoconferencias a través de aplicativos

como WhatsApp o Zoom. Esto imposibilitó llevar a cabo un reconocimiento y contacto personal con las empresas, sus representantes y empleados para obtener mayor información propicia para este análisis.

También se vio limitada debido a la escasez de información respecto a la importancia e impacto que tienen estos tipos de empresas es decir familiar dentro de la provincia de Córdoba, y de los porcentajes que las mismas aportan a la economía local en cuanto a su relación con el PBI y al empleo en la provincia. Contando solo con información y datos a nivel nacional. Si bien se encuentran estudios realizados sobre empresas de Córdoba, poseen una antigüedad que no permite tomarlos como base firme debido a que los cambios vertiginosos de la sociedad repercuten en la estructura de las empresas.

La fortaleza de este estudio estuvo en conseguir a las empresas familiares de la zona herramientas adecuada para su subsistencia. Esta investigación aporta herramientas válidas para que las empresas familiares continúen su buena marcha y sean el motor de la región.

Con las respuestas obtenidas en la presente investigación se pudo concluir que las empresas pudieron subsistir, a pesar de la falta de profesionalización y han traspasado a la siguiente generación en algunos casos. En otros casos estuvieron en el momento de inicio del traspaso y se hizo necesario contar con nuevas herramientas para ser ayudados.

Pero no siempre se va a correr con la misma suerte por lo cual lo correcto sería que las empresas se profesionalicen utilizando todas las herramientas que eso conlleva, en estos nuevos proyectos van a ser muy importantes las contribuciones de los miembros de la familia más jóvenes, que traen conocedoras grandes destrezas especializadas,

empatía con un ambiente mucho más digital, comprensión de idiomas, formación académica o elementos muy estables con las épocas presentes.

Se recomienda que las empresas tomen en cuenta los datos obtenidos en esta investigación ya que sirven de base para poner en práctica en cada empresa familiar de la provincia de Córdoba y así poder dar los primeros pasos. También se recomienda realizar esta investigación nuevamente para poder realizarla sobre una muestra más grande que reporte datos más fuertes sobre el tema.

También se recomienda realizar una nueva investigación con empresas que sigan en actividad y otras que no para poder determinar si la profesionalización las afecta al punto de permitir la supervivencia o determinar la muerte prematura.

## Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares: buenas practicas en argentina*. Cordoba, Argentina: Paragraph S.A. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13064>
- Belausteguigaita Rius, I. (2017). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana. Recuperado el 21 de Abril de 2020, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.tion?docID=3191937>
- Chico Frías , Á. E., Santamaría Freire, E. J., & Proaño Córdova, D. (2017). *VISIÓN EMPRESARIAL COMPETITIVA* (Primera ed.).
- Escribá-Esteve, A. (2018). *La Profesionalización de la Empresa Familiar*. Catedra de la Empresa Familiar. Valencia: Universidad de Valencia. Recuperado el 10 de Abril de 2020
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Díaz, F. M., & Muñoz Peña, K. A. (Noviembre de 2017). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar. 2. Coahuila, Mexico. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1509>
- Giuseppe, V. M., & Perez, M. J. (09 de Junio de 2015). PROTOCOLO: UN INSTRUMENTO PARA MEDIAR CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES. *Desarrollo Gerencial*, 81-99. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>
- González , L. M., Castruita Morán , E., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). 5. Durango, Mexico.

- Hernández Fernández , L., & Portillo Medina, R. (2016). Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica. 16. Barranquilla, Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11323/1121>
- Hurtado Perez, W. E. (2017). Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la pyme en el Perú: empresas familiares del sector manufactura. 9-10. Lima, Peru.
- Instituto de la Empresa Familia. (2018). *El protocolo familiar*. España: IADEF. Obtenido de <http://www.iefamiliar.com/>
- Iturralde, M., & Pellarolo, L. (2018). Estudio sobre las empresas familiares y la necesidad de incorporar y retener a las generaciones sucesoras del negocio. 8-9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/8189>
- Rabinovich, N. (2019). *Empresas Familiares: Claves De Gestión Para Crecer*. Buenos Aires: CAME.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 7.
- Tamez, L. L. (2014). El Sucesor, Figura Clave En El Éxito De La Empresa Familiar (The Successor, Key Figure in the Success of the Company Household). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 57-67.
- Vizcay, J. F., & Ramirez, F. J. (2019). El protocolo familiar como mecanismo para garantizar la preservación de la empresa familiar. 11. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/8333>



Xóchitl , A. L., Castillo Intriago, V. R., & Romero Flores, E. A. (2018). LA Profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creacion en México. *Revista Ciencia Administrativa*(1), 62-73. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/07CA201801.pdf>

## Anexo I Formulario de consentimiento informado

La presente investigación es conducida por \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ de la Universidad Siglo 21.

La meta de este estudio es \_\_\_\_\_

Se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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.

Desde ya le agradecemos su participación.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Yo....., Documento de  
Identidad ..... de nacionalidad....., mayor de edad, con  
domicilio en .....

Consiento en participar en la investigación denominada:

Firma .....

## **Anexo 2 Formulario de entrevista**

1. ¿Quién fue el creador de la empresa?
2. ¿Qué antigüedad tiene la empresa?
3. ¿Cómo ve su futuro en esta empresa?
4. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?
5. ¿Tienen participación terceros ajenos extraños a la empresa?
6. ¿Las decisiones se toman en forma consensuada?
7. ¿Se realizan reuniones para tratar los temas de la empresa?
8. ¿Se realizan reuniones familiares para tratar temas de la empresa, fuera de esta?
9. ¿Qué influencia tiene cada integrante en la toma de decisiones?
10. ¿Todos los integrantes participan activamente en la empresa?
11. ¿Los propietarios asisten a la empresa con frecuencia?
12. ¿Los propietarios solicitan informes a las distintas áreas?
13. ¿Los propietarios asisten a las reuniones de directorio?
14. ¿Cómo es la relación de todos los integrantes de la empresa? familiares o no
15. ¿Cómo es la relación entre los familiares?
16. ¿Qué piensa del traspaso generacional?