

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito científico

Visión, emprendimiento, y liderazgo en los negocios familiares

Prácticas exitosas para el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares

Successful practices for development and growth of family businesses

Autor: Valeria Simitliotis

Legajo: CPB05006

DNI: 27.551.503

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, julio, 2020

Agradecimientos

El presente trabajo se lo dedico a mi familia, que me apoyó y ayudó siempre en todo los proyectos que he emprendido.

Resumen

Es el espíritu de este trabajo brindar al lector un análisis del desarrollo de las empresas familiares en la provincia de Córdoba, interpretando los cambios que estas organizaciones deben atravesar para perdurar en el tiempo. Las empresas familiares conviven con el enorme desafío de mantener la cultura y valores creadas por sus fundadores al mismo tiempo que deben adaptarse e incorporar a las nuevas generaciones de ejecutivos que la ayudarán a satisfacer con éxito las demandas cambiantes de los mercados. ¿Lo lograrán?

Palabras claves: empresa familiar, profesionalización, continuidad generacional, crecimiento, protocolo familiar.

Abstract

The purpose of this paper is to provide the reader with an analysis of family businesses development at Córdoba province, through the understanding of changes that organizations have to face to survive over time. Family businesses have to cope the huge challenge of maintaining the culture and values created by their founders and, at the same time, must to adapt and to incorporate new generations of executives, who will help to successfully meet the changing demands of the markets. Will they succeed?

Keywords: family business, professionalization, generational continuity, growth, family protocol.

Índice

Introducción	4
<i>Objetivo General</i>	13
<i>Objetivos específicos:</i>	13
Métodos.....	14
<i>Diseño</i>	14
<i>Participantes</i>	14
<i>Instrumentos</i>	15
<i>Análisis de datos</i>	15
Resultados	16
Discusión.....	23
Referencias	30
Anexo	32
<i>Anexo 1: Modelo de entrevistas realizadas</i>	32

Introducción

La presente investigación es un estudio referido a cuáles son las mejores prácticas que ayudan a la continuidad generacional y al crecimiento de las empresas familiares. Para llevar adelante la misma fue necesario investigar diferentes variables tales como grado de profesionalización, estructura organizacional, cultura familiar y empresarial y los procesos de gestión y/o implementación de planificación estratégica en la organización entre otros. El enfoque utilizado para el relevamiento fue cualitativo, desarrollando entrevistas a los directivos de algunas empresas familiares de la provincia de Córdoba.

Se ha buscado no solo indagar sobre los niveles de desarrollo de los negocios familiares, sino también cuáles han sido aquellas herramientas e instrumentos que les ha permitido, a los casos exitosos, trascender las barreras y obstáculos desde su etapa de gestación y de crecimiento hasta la de consolidación. Así a lo largo del trabajo se realizó un estudio de las distintas realidades de diferentes empresas de origen familiar de la provincia de Córdoba, buscando inferir dichas realidades con antecedentes y lineamientos teóricos, permitiendo sacar de esta manera enriquecedoras conclusiones acerca de la realidad que atraviesan dichas tipologías de negocio.

El perfil del contador público es clave dentro de este tipo de organizaciones gracias a sus conocimientos técnicos, capacidad de resolución, visión de negocio. Es un perfil altamente competente para poder planificar, organizar, dirigir y controlar con integridad e independencia de criterio, siendo el primer aliado del directivo y empresario sobre todo en este tipo de organizaciones.

La importancia de las empresas familiares dentro de las estructuras de producción de las economías, en particular en economías como la de Argentina, radica en la capacidad de generación de empleo y producción de bienes y servicios.

Según datos del Club Argentino de Negocios de Familia -CANF- (2017), en Argentina, del total de empresas, el 90% son organizaciones familiares, generando el 70% del empleo privado y el 60% del P.B.I.

A pesar de la importancia que surge de las estadísticas, sólo el 4% de las empresas familiares sobrevive a la tercera generación y el 1% a la cuarta (CANF, 2017). Esta información indica que el sostenimiento generacional es una dificultad que debe superarse.

De acuerdo con Leach (2009) las empresas familiares son aquellas en las que conviven dos sistemas complejos, la familia y la empresa, entes que se desempeñan como dos sistemas superpuestos en donde la integración de ambos puede generar conflictos.

Por otro lado Aranda Ontiveros, Oreza Pacheco, Solorzano, Madero Llanes (2015) explican que las organizaciones familiares son aquellas en las que los miembros de la familia son quienes cuentan con la responsabilidad de direccionar y gestionar el negocio, así como generar las condiciones para su continuidad en el tiempo.

Soto Maciel (2013), por otro lado, define a la empresa familiar como aquella en la que la mayor cantidad de decisiones se toman en el seno familiar, principalmente por los fundadores, quienes deben desarrollar las circunstancias propicias para transmitir la propiedad empresarial a sus sucesores a partir de la comunicación de su visión empresarial,

valores e identidad, donde los sucesores deben conservar las raíces de la organización con el fin de mantener la unidad familiar a través del patrimonio.

Por último Molina Parra, Botero y Montoya Monsalve (2016) desprenden del concepto de empresa familiar tres variables fundamentales entre las que se encuentran:

- Las familias poseen el capital accionario de la organización y son quienes toman las decisiones estratégicas.
- Los miembros del grupo familiar deben ocupar funciones en sus diferentes órganos de gobierno o bien en puestos donde se tomen decisiones estratégicas.
- Las empresas familiares, para considerarse como tales, deben tener en cuenta el desarrollo de la sucesión generacional permitiendo su supervivencia.

Se puede ver a través de las definiciones mencionadas, que en el ámbito académico, no hay consenso o unificación en cuanto al concepto de empresa familiar.

No obstante se puede destacar que ciertos elementos o componentes de las definiciones mencionadas se vinculan en algunos aspectos al modelo de los tres círculos de Tagiuris y Davis el cual se basa en explicar los atributos de tres subsistemas que interactúan, la familia, la empresa y la propiedad (Quejada Pérez, Ávila Gutiérrez 2016).

La sucesión generacional en empresas familiares es el tema de discusión para diversos autores, los cuales sostienen ser ésta la principal problemática de este tipo de organizaciones. Existe una cantidad de estudios vinculados a proponer una solución a esta problemática, presentando estrategias y planes de acción para lograr una sucesión ordenada y eficaz (Quejada Pérez, Ávila Gutiérrez 2016).

Siguiendo a Soto Maciel (2013), la crisis se presenta por la falta de desarrollo de las nuevas generaciones para dirigir una empresa con una demanda creciente y una familia mayor. Los conflictos que habitualmente presentan las empresas familiares se derivan fundamentalmente de las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa.

Soto Maciel (2013) analiza los factores familiares, de propiedad y empresarial. Entre los factores familiares se destacan la influencia de la familia en las decisiones, por la proximidad y el lazo existente entre los directivos de la organización que son miembros del mismo clan. En relación a los factores empresariales, al estar gestionando la familia la organización, muchas de las decisiones son tomadas de modo intuitivo, por afinidad o por cercanía, en lugar de manejarse por jerarquías o herramientas tradicionales de management.

Uno de los principales factores de conflicto en el proceso de transición generacional radica en la imposibilidad o resistencia del líder o patriarca de la empresa familiar en delegar o transferir el poder (Soto Maciel, 2013). Por otro lado también es cierto que muchas veces las nuevas generaciones son reticentes a tomar nuevas responsabilidades o funciones. Prefieren seguir manejándose en un ambiente que les resulta conocido (zona de confort) a tomar nuevos desafíos como puede ser el liderazgo de la empresa (Soto Maciel, 2013).

La clave para el funcionamiento de la estructura de la organización es reconocer la existencia de dos subsistemas que se vinculan entre sí: la familia- empresa y la empresa-familia, cada uno con intereses y metas propias. Es de destacar que estos subsistemas no son estáticos, la misma fórmula no siempre es aplicable. Esto implica que seguramente será

necesario en algún momento cambiar el estilo de gestión según el ciclo de vida de la empresa y las características de la generación que está al mando (Soto Maciel, 2013).

Lograr esta adecuación implica poder compatibilizar las relaciones entre lo familiar y lo empresarial respecto a la gestión, a la estructura orgánica de ambas, entre el crecimiento biológico de la familia y el crecimiento de la empresa por la expansión de los mercados. Para ello es necesario plantear temáticas tanto en la empresa como en la familia que involucran aspectos tales como, la planificación del retiro de los líderes socios- fundadores, gestionar un plan de formación de líderes y fomentar la colaboración entre un grupo de accionistas cada vez más complejos, entre otras (Echaiz Moreno, 2009)

Una solución presentada a esta problemática es enunciada por Echaiz Moreno (2009), a través de la denominada "profesionalización de las empresas familiares" como un proceso sumamente importante para crear los cimientos de una organización perdurable.

En primer lugar, los fundadores, directivos y miembros de la familia o del grupo familiar, consideran que la profesionalización refiere a la mera integración de colaboradores externos al grupo familiar, quienes presentan un alto nivel de experiencia en el mundo de los negocios (Meroño Cerdán, 2009).

En contraposición Herrera González, Ramírez Martínez y Rosas Castro (2017) expresan que la profesionalización en las empresas familiares no solo refiere a integrar colaboradores con gran experiencia en gestión organizacional; sino que también este concepto se basa en dotar a la organización de aquellas herramientas necesarias y fundamentales para crear así el sostén del negocio. Entre estas, no solo hace referencia a la

capacidad intelectual de sus directivos, sino que también hace alusión a aquellos procedimientos organizacionales, a la estructura empresarial, a la cultura, a la mentalidad emprendedora y a las posibilidades de generar un sostenimiento financiero y una rentabilidad positiva a lo largo del tiempo. En este sentido, los autores plantean que la profesionalización se basa en permitirle a las organizaciones generar una ventaja competitiva. Esta ventaja, no solo entendida desde los aspectos externos, es decir hacia la mejor posición competitiva respecto de sus rivales, sino también una ventaja competitiva interna, a partir de la propia gestión del negocio.

Esto último se relaciona con lo que expresa Thompson y Strickland (2012) que los procesos de cambio organizacionales no pueden llevarse adelante como un proceso general sino que deben acoplarse a un proceso de planificación a largo plazo. Es decir que las organizaciones que buscan profesionalizarse deberán incorporar la institucionalización, y formalización dentro de sus objetivos corporativos.

Es el enfoque estratégico el que fundamenta el establecimiento de objetivos claros de largo plazo y el conjunto de acciones de corto plazo necesarias para alcanzarlo, facilitando el logro de una ventaja competitiva como elemento diferenciador del negocio, dando respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno así como a las fortalezas y debilidades organizacionales.

Ahora bien, en una era donde la apertura de los mercados y el manejo de tecnología predominan, las empresas familiares tradicionales se perciben como fuera del tipo de organización que demanda la globalización dado que carecen de estos niveles de profesionalización que si presentan otras organizaciones más formalizadas.

Korembilit (2008) citado en Echaiz Moreno (2018) enuncia tres factores fundamentales para llevar adelante las etapas de un proceso razonable de profesionalización, ellos son:

- a) Diseñar un protocolo de familia para disminuir los conflictos que suceden entre los miembros de la empresa familiar, mejorando así la eficiencia del negocio.
- b) Incorporación de miembros externos a la familia para mejorar no solo el clima laboral sino para eficientizar los procesos.
- c) Desarrollar la posibilidad de ingresar al mercado de capitales.

Siguiendo a Poza (2016), la solución a la problemática de la sucesión generacional, es que ambas generaciones actúen como una unidad, manteniendo por un lado, los conocidos valores y prácticas básicas (propietarios-fundadores) y buscando por otro la adaptación a un escenario empresario en constante crecimiento y cambio (próximas generaciones).

El protocolo familiar se presenta como una herramienta que permite regular las relaciones de la familia empresaria y responde a la propia realidad tanto de la familia como de la empresa. Supone un proceso con componentes jurídicos, económicos y empresariales, pero sobre todo, es un proceso de trabajo psicológico y emocional con la familia. El objetivo del mismo es lograr la cohesión, armonía y una fluida comunicación familiar en función a las necesidades y realidades de la empresa, compartiendo la visión y la misión con el fin de obtener parámetros o reglas a seguir en sus relaciones familia–empresa, en pos de la permanencia en el tiempo.

Otra de las problemáticas que afectan a las empresas familiares es la falta de gestión profesional. De acuerdo con Bringas, Ribbert y Goddio (2018), para poder lograr una transición generacional exitosa, una de las claves es incorporar una gestión empresarial profesionalizada que deje de lado los métodos intuitivos, que fomente el trabajo en equipo para lograr sinergia de grupo, una visión compartida, la toma de decisiones descentralizadas, y el control conjunto, pudiendo construir un sistema de información eficaz para la toma de decisiones y el control de la gestión.

No es menor tampoco considerar que antaño, las organizaciones se desarrollaban de un *modus operandi* más tradicional siguiendo el éxito de las mismas una mera suerte del destino. No había estudios o bibliografía acerca de cómo empezar, desarrollar y hacer crecer una empresa; sino que el éxito o el fracaso de la misma estaban meramente ligados al 'olfato para los negocios' del emprendedor.

Con el advenimiento de las nuevas tecnologías y la mayor difusión de estudios empíricos sobre la generación de negocios, administración estratégica, gestión interna y comercialización, entre otras, los emprendedores actuales cuentan al contrario que sus antecesores, con abundante información a su alcance y modernas herramientas para alcanzar el éxito en la implementación y desarrollo de un nuevo negocio (Grant, 2017).

Es vital para estas organizaciones contar con un plan de formación de líderes. La capacitación y formación, es un proceso que lleva tiempo, pero es indispensable para adquirir las herramientas que les permita a los líderes ampliar su visión en torno a la profesionalización.

El reto para este tipo de organizaciones es mantener la continuidad de la empresa a lo largo de las distintas generaciones, el desafío es intentar equilibrar la familia y la empresa a través de una visión estratégica compartida que genere la sinergia entre ambas (Bringas, Ribbert, Goddio, 2018).

Las empresas familiares al crecer necesitan de capital, y el autofinanciamiento no es suficiente, es por ello necesaria la incursión en el mercado de capitales.

Acceder al financiamiento de los mercados de capitales solo es viable si se cuenta con un gobierno empresario metódico y transparente en el marco legal y fiscal, que le permita a la empresa cumplir más fácilmente con los requisitos de acceso al crédito. Además empresas con buenos niveles de gobierno son más atractivas para accionistas e inversores, que perciben este aspecto como un elemento de seguridad en sus inversiones. Atraer fuentes de financiación más estables, reduce el costo de capital, e incentiva a las empresas a utilizar sus recursos más eficientemente fomentando el crecimiento (Goyzueta Rivera, 2013).

En Argentina las empresas familiares tienen grandes dificultades para acceder al financiamiento que ofrecen los mercados de capitales, algunas de las razones son: pocas líneas de crédito en entidades financieras, escasas garantías de respaldo para el crédito, el grado de informalidad de estas organizaciones, la falta de antecedentes crediticios etc.

Hasta aquí se ha logrado determinar cuáles son las prácticas y los procesos que las empresas familiares pueden desarrollar para aplicar un proceso de profesionalización. Cabe destacar que las problemáticas de las empresas familiares refieren a su incapacidad para

poder aplicar este proceso de una forma estratégica que logre disminuir los conflictos organizacionales y promover su crecimiento. Es por ello que surge el interrogante de si las empresas familiares de la provincia de Córdoba, cuentan con el nivel de profesionalización adecuado para generar estos cambios. Para contestar esta pregunta, se establecieron los siguientes objetivos que permitirán identificar las prácticas desarrolladas por las empresas; aquellos factores que les ayudaron a ser exitosas; aquellas variables que afectaron internamente el desarrollo profesional y como las empresas lograron implementar las mismas.

Objetivo General

Identificar cuáles son las prácticas exitosas que aportan al crecimiento, la continuidad generacional y la profesionalización de las empresas familiares de la provincia de Córdoba para julio de 2020.

Objetivos específicos:

- Analizar las prácticas de gestión empresarial empleadas por las organizaciones familiares de la provincia de Córdoba y cómo estas contribuyen a su crecimiento.
- Identificar acciones de profesionalización llevadas adelante en las empresas familiares que aportaron a la continuidad generacional de manera exitosa.
- Determinar si existen factores que directamente atentan contra el objetivo de crecimiento, profesionalización y continuidad de las empresas familiares.
- Analizar si las empresas familiares aplican un enfoque estratégico para desarrollar la profesionalización.

Métodos

Diseño

El alcance de esta investigación refirió a uno de tipo descriptivo, debido a que plantea describir la manera en que las organizaciones llevan adelante sus diferentes prácticas y como estas les han permitido trascender y generar así un crecimiento y consolidación en diferentes mercados

El enfoque de análisis que se desarrolló fue cualitativo, en donde se utilizó la entrevista como el instrumento para llevar adelante la misma. En base a esto la investigación tuvo un diseño no experimental de tipo transversal dado a que como se ha enunciado se buscó describir a la organización y no plantear mejoras en la empresa en base a las diferentes prácticas que podría aplicar las mismas.

Participantes

Como bien se ha enunciado la investigación estuvo dirigida a las empresas familiares de la provincia de Córdoba, puntualmente a sus directivos, por ende la población de la investigación refiere a la cantidad total de empresas familiares dentro de la provincia.

Debido a que existen una gran cantidad de organizaciones en la provincia, se debió desarrollar un muestreo el cual fue diseñado a partir de un criterio no probabilístico intencional, en donde cada una de las organizaciones seleccionadas cuentan con los

requisitos y características esenciales que permiten dar respuesta a cada uno de los objetivos que se plantearon.

Puntualmente se analizaron 5 empresas que se desenvuelven en los diferentes sectores económicos y al momento de realizar las entrevistas se les entregó un consentimiento informado en donde se expresa que se mantendrá el anonimato de las organizaciones a lo largo de la investigación.

Instrumentos

Debido a que los participantes de esta investigación fueron los directores de las empresas familiares, los datos que fueron recolectados a través de fuentes primarias, mediante la utilización de la entrevista como técnica de relevamiento, mediante el diseño de una guía de pautas que permitió organizar las preguntas y respuestas atribuidas al momento de realizarlas.

Análisis de datos

Para analizar la información que se obtuvo de estos directivos, en primer lugar se contactó a los empresarios, se grabaron las entrevistas mantenidas para luego desgravar y transcribir las mismas, identificando patrones existentes que permitieran dar respuesta a los objetivos específicos planteados anteriormente.

Resultados

Se comienza el apartado presentando información descriptiva referida a las empresas analizadas.

Tabla 1

Cuadro resumen de las empresas analizadas

Empresa	Actividad	Generación a cargo de la dirección	Puesto de los miembros familiares		Tipo societario	Antigüedad (Años)	Cantidad de Empleados	Facturación Anual (en millones de pesos)
1era	Distribuidora mayorista de productos alimenticios	2° generación (3 hijos en la dirección)	Gte. Gral.	Hijo del fundador	SRL	30	50	360
			Gte. Compras	Hijo del fundador				
			Gte. Logística	Hijo del fundador				
2da	Droguería y Laboratorio	2° generación (2 hijos en la dirección)	Gte. Gral.	Hijo del fundador	SA	37	70	300
			Gte. Sucursales	Hijo del fundador				
3ra	Constructora	2° y 3° generación (Padre e hijos en la dirección)	Gte. Gral.	Hijo del fundador	SA	84	100	120
			Gte. Auxiliar	Nieto del fundador				
			Gte. Proyectos	Hijo del fundador				
			Gte. Finanzas	Hija del fundador				
4ta	Inmobiliaria / Desarrollista	2° generación (3 hijos en la dirección)	Gte. Gral.	Hijo del fundador	SRL	45	15	840
			Gte. Comercial	Hijo del fundador				
			Gte. Financiero	Hijo del fundador				
5ta	Marketing Digital y Publicidad	1° y 2° generación (Padre e hijos en dirección)	Director	Hijo del fundador	SRL	14	20	35
			Administrador	Fundador				
			Jefe de sistemas	Hijo del fundador				

Fuente elaboración propia, datos recolectados de entrevistas

A continuación se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los directores de las empresas familiares relevadas en función a los objetivos específicos planteados.

1- *“Analizar las prácticas de gestión empresarial empleadas por las organizaciones familiares de la provincia de Córdoba y cómo estas contribuyen a su crecimiento”.*

Se puede destacar que de las empresas familiares analizadas existe un alto nivel de aplicación de herramientas y prácticas de gestión empresarial, las cuales han generado la ventaja de crear espacios de trabajo eficientes, pudiendo, la dirección, concentrarse en aspectos relacionados al largo plazo. Dentro de estas prácticas pudieron evidenciarse las siguientes:

Tabla 2
Herramientas de gestión empresarial aplicadas

Empresa	1ra	2da.	3ra.	4ta.	5ta.
Planificación estratégica para mejorar el crecimiento y expansión del negocio.	X	X		X	X
Desarrollo de Benchmarking para ampliar el potencial de mercado.	X			X	X
Aplicación de sistemas de calidad total para la mejora de los productos.	X	X		X	X
<i>Customer Business Manager</i> (CRM) para mejorar la relación con el cliente.				X	X
Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) para disminuir costos.	X	X			X
Buzón de sugerencias para motivar y participar al personal.				X	X

Fuente elaboración propia, datos recolectados de entrevistas

La aplicación de estas herramientas generó la posibilidad de adentrarse en la expansión y crecimiento del negocio, tal como puede observarse en la siguiente tabla en donde se expone, para cada una de las empresas, cuáles fueron las ventajas obtenidas por estas prácticas.

Tabla 3

Ventajas de aplicar buenas prácticas de gestión interna

Empresa	1ra	2da	3ra	4ta	5ta
Apertura de nuevas sucursales		X			
Creación de productos innovadores	X	X		X	X
Aumento de cuota de mercado	X	X		X	X
Aumento de la satisfacción del cliente				X	X
Disminución de costos de producción	X		X		X
Aumento de la motivación del personal	X			X	

Fuente elaboración propia, datos recolectados de entrevistas

Puede observarse que existe un amplio potencial por parte de las organizaciones, en donde la expertise en el sector ha permitido crear las condiciones de crecimiento organizacional.

2-“Identificar acciones de profesionalización llevadas adelante en las empresas familiares que aportaron a la continuidad generacional de manera exitosa”.

Para dar respuesta a este objetivo se utilizaron 3 variables: planes de sucesión, aplicación de protocolos familiares y Organigrama como herramienta de gestiona operativa. En todos los casos las empresas utilizan consultores externos profesionalizados, y las personas encargadas de la toma de decisiones en su mayoría poseen educación Universitaria.

Tabla 4

Herramientas de profesionalización (aplicación, ventajas y desventajas)

Empresa 1	
Plan de Sucesión	La sucesión se realizó de manera informal, sin contar con un plan documentado para ello. En la actualidad quieren diseñarlo para el ingreso de los nietos del fundador.
Protocolo familiar	No cuentan con el mismo. Pero se encuentra en consideración su formalización para aplicarlo, teniendo en cuenta la pronta incorporación a la compañía de la tercera generación.
Organigrama como herramienta de gestiona operativa	La compañía cuenta con un organigrama formalizado. La estructura de gobierno de la empresa está encabezada por el Directorio Familiar, en donde se llama a la participación de los familiares para la toma de decisiones.
Empresa 2	
Plan de Sucesión	No cuentan con un plan de sucesión, el primer proceso se llevó de manera informal ante el fallecimiento del padre fundador. Se generaron problemas internos por no contar con una definición clara, crisis para la continuidad del negocio que afectó a todas las áreas de trabajo. Por el momento no se plantean su formalización
Protocolo familiar	No cuentan con el mismo, ante la falta se generan problemas para la toma de decisiones y definición de los roles de cada uno de los miembros familiares en la dirección. No se planea su formalización.
Organigrama como herramienta de gestiona operativa	No cuentan con los mismos formalizados. Las decisiones las toman dos de los miembros de la familia que dirigen la organización
Empresa 3	
Plan de Sucesión	No cuentan con la formalización. Los dos procesos de sucesión se llevaron de manera informal, lo que creó problemáticas internas en cuanto a la definición de los roles de cada uno de los miembros de la empresa. No cuentan con la idea de definirlo de manera formal
Protocolo familiar	No cuentan con su formalización. Se generan problemas relacionados a la toma de decisiones, al manejo de dinero, sueldos de cada familiar. No cuentan con la idea de definirlo de manera formal
Organigrama como herramienta de gestiona operativa	Cuentan con la formalización de órganos de gobierno. Se estructura con un liderazgo más tradicionalista que atenta con la toma de decisiones.
Empresa 4	
Plan de Sucesión	No cuenta con un plan formalizado. El proceso de sucesión se llevó adelante organizado en función al nivel de especialización de los miembros de la familia, donde se lograron dirimir los aspectos relacionados a los roles, salarios, y responsabilidades.
Protocolo familiar	No cuentan con el mismo. Pero se encuentra en consideración la formalización de uno para aplicarlo, teniendo en cuenta la pronta incorporación a la compañía de la tercera generación.
Organigrama como herramienta de gestiona operativa	Presentan un órgano referido a la asamblea de familiares. Se organizan reuniones para analizar el progreso de la empresa y la medición de los indicadores de gestión. Cuentan con la idea de formalizar un órgano respecto a accionistas o propietarios externos a la familia por la expansión del negocio.

Empresa 5	
Plan de Sucesión	El primer proceso de sucesión se llevó adelante de manera informal a partir del conceso entre los miembros familiares. Se incorporó a la gerencia a los hijos del fundador de acuerdo al nivel de estudios de cada uno. Existe un buen clima laboral. Se encuentran en proceso de formalizar el proceso de sucesión para la incorporación de la 3ra generación.
Protocolo familiar	No cuentan con la formalización del protocolo familiar. Existen pautas y políticas para el actuar de la empresa pero no se respetan en todos los casos. Esto genera la intervención del padre fundador para la mediación de conflictos principalmente entre los hijos. Se considera la formulación de un protocolo familiar.
Organigrama como herramienta de gestiona operativa	Cuentan con un órgano de asamblea general. Se realizan reuniones periódicas para revisar aspectos estratégicos y el desarrollo del negocio en los aspectos funcionales.

Fuente elaboración propia, datos recolectados de entrevistas

Tabla 5

Tabla resumen - herramientas de profesionalización (aplicación, ventajas y desventajas)

Empresa	1ra	2da	3ra	4ta	5ta
Plan de sucesión					
Protocolo familiar					
Órganos de gobierno	X		X	X	X

Fuente elaboración propia, datos recolectados de entrevistas

3-“Determinar si existen factores que directamente atentan contra el objetivo de crecimiento, profesionalización y continuidad de las empresas familiares”.

Se pudo evidenciar que las organizaciones le brindan un alto peso a la situación económica actual del país, que en muchos casos se presenta como una gran barrera para el crecimiento y el desenvolvimiento. Entre las principales razones se encuentran:

- Coyuntura económica (aumento de precios e inestabilidad cambiaria).
- Dificultad para el acceso al financiamiento.

- Fuerte presión impositiva.
- Falta de flexibilidad laboral, alto costo incorporación de mano de obra calificada.

Se advirtieron aspectos internos que engloban una dificultad para el crecimiento sostenido y la profesionalización, tales como:

- Falta de protocolos familiares que atenta con la toma de decisiones, la definición de los roles, funciones y responsabilidades.
- Incapacidad de separar los conflictos domésticos de los empresariales entre los miembros familiares.

4-“Analizar si las empresas familiares aplican un enfoque estratégico para desarrollar la profesionalización”.

Se puede destacar que las organizaciones analizadas cuentan con herramientas de planificación que han permitido la gestión profesional y el crecimiento de sus negocios. La mayoría de las empresas realizan presupuestos anuales para la ejecución de sus tareas y auditorias para el control de la gestión.

Tabla 6

Instrumentos de planificación estratégica aplicados.

Empresa	1ra	2da	3ra	4ta	5ta
Organigrama formalizado	X		X	X	X
Procedimientos de trabajo formalizados	X			X	X
Procesos de toma de decisión formalizados					X
Aplicación de indicadores para la medición del rendimiento	X				X
Gestión del desempeño del personal	X			X	

Fuente elaboración propia, datos recolectados de entrevistas

La aplicación de estos instrumentos permitió, entre otras ventajas el esclarecimiento de roles, funciones y responsabilidades así como la disminución de conflictos internos.

Hemos verificado así prácticas que resultaron exitosas en las empresas familiares analizadas, las más representativas se encuentran expuestas en el siguiente cuadro:

Tabla 7

Prácticas exitosas aplicadas.

Práctica Exitosa\Empresa	1ra	2da	3ra	4ta	5ta
Acciones tendientes a la formalización de un protocolo familiar y plan de sucesión	X			X	X
Formalización de un plan estratégico orientado (o con componentes orientados) al crecimiento	X			X	X
Acciones de corto plazo y gap análisis para el control y verificación de los objetivos de largo plazo definidos en el plan estratégico	X			X	X
Puesta en funcionamiento de prácticas de innovación y adaptación a nuevos escenarios		X		X	X
Implementación de herramientas que mejoran la gestión de la estructura organizacional (organigrama, descripción de puestos, procedimientos documentados, plan de gestión de competencias, entre otros)	X		X	X	X
Tableros de gestión, cuadros de mando, indicadores económicos y financieros	X			X	
Auditorías de procesos e implementación de control interno	X				X
Formalización de un sistema de competencias y plan de capacitación para ejecutivos	X				X
Plan de expansión o acciones tendientes a la incorporación de nuevos mercados				X	X

Fuente elaboración propia, datos recolectados de entrevistas

Discusión

Para dar respuesta al objetivo general donde se buscó identificar las prácticas exitosas, pudo observarse que las mismas dependen del ciclo de vida y la generación que se encuentra al mando. A mayor nivel de madurez la organización toma conciencia de la importancia de aplicar herramientas tales como protocolo, plan de sucesión, formalización de procesos, plan de capacitación y otras analizadas precedentemente que resultaron exitosas y contribuyeron al crecimiento de las empresas familiares.

Por el contrario, organizaciones que se encuentran iniciando o en etapas de temprano desarrollo, se verifican problemáticas que responden a la informalidad, a conflictos de autoridad, superposición de roles, faltas de lineamientos claros en quien y como ejerce la autoridad.

En base al primer objetivo específico, referido al análisis de las prácticas de gestión y cómo estas contribuyen a al crecimiento, se destaca que las empresas analizadas cuentan con prácticas de gestión especialmente orientadas a la mejora operativa con el fin de potenciar las ventas, disminuir los costos y maximizar la eficiencia de los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos. La mayoría de las organizaciones analizadas están adaptando sus estructuras organizacionales, porque han sabido entender las ventajas y las exigencias que presenta competir en un mercado globalizado. Es por eso que están contratando profesionales y generando asociaciones estratégicas teniendo en cuenta la red de contactos en mercados a los que se quiere acceder más que sus competencias o skills técnicos. Adicionalmente se encuentran en proceso de adaptación y transición hacia

estructuras organizacionales más livianas y ágiles, con prácticas de gestión más profesionalizadas y formalizadas pero menos burocráticas con el fin de adaptarse rápidamente y mostrarse competitivos. Se puede advertir que aquellas empresas que no cambiaron su visión de cómo hacer negocios en la era digital, perdieron oportunidades.

Esto se relaciona directamente con lo enunciado por Thompson y Strickland (2012), al tratar la viabilidad del crecimiento y la sostenibilidad de los negocios está ligada a los procesos de gestión interna empleados por la organización, que generarán las condiciones óptimas para que se logren sobrellevar aquellas adversidades que se le presenten con éxito, ya sean conflictos externos o internos

En cuanto al segundo objetivo, a través del cual se buscó analizar las distintas acciones de profesionalización que aplicaron las empresas y que permitieron que las mismas perduren a pesar del cambio generacional, se ha observado que las organizaciones analizadas carecen en su totalidad de un procedimiento de sucesión formalizado. Las transiciones generacionales en las empresas analizadas, según lo mencionado por los entrevistados, han transcurrido por ‘decantación’, es decir por ser las nuevas generaciones las que poco a poco han ido tomando obligaciones y responsabilidades de la generación anterior, o por la simple decisión del ‘patriarca’ que en un momento determinado ungió a su sucesor/es.

No fueron pocos los entrevistados que hicieron referencia a conflictos internos en las familias referidos a cómo se reorganizó la dirección de la empresa, o en desacuerdo con quienes quedaron al mando de la misma. Muchas veces la sucesión implicó descentralizar la toma de decisiones, con lo cual fue necesario consensuar lo que antes se hacía por ‘orden

del fundador'. Dadas estas situaciones, las empresas analizadas formalizaron, en su mayoría, las estructuras de órganos de gobierno como una herramienta necesaria para dar sustento y soporte a las decisiones que eran llevadas adelante. Esto se relaciona directamente por lo manifestado por Soto Maciel (2013) donde destaca que la clave para el funcionamiento de la estructura de la organización es reconocer la existencia de dos subsistemas que se vinculan entre sí la familia- empresa y la empresa-familia, cada uno con intereses y metas propias, y entender que estos no son estáticos, la misma fórmula no siempre es aplicable. Esto implica que seguramente será necesario en algún momento cambiar el estilo de gestión según el ciclo de vida de la empresa y las características de la generación que está al mando, así como también adecuar la estructura orgánica de ambas.

Otro aspecto que surgió en el análisis es la conciencia de los entrevistados en cuanto a la necesidad de formulación y la aplicación de un protocolo familiar como herramienta de gobierno. Si bien, ninguna de las empresas analizadas cuenta con esta herramienta, la mayoría de los entrevistados comentaron estar al tanto de la existencia de la misma, reconocen su utilidad y planean su pronta implementación, debido a la preocupación de los dirigentes actuales por la pronta incorporación de la tercera generación.

Esto coincide con lo expresado por Echaiz Moreno (2009) en relación a la importancia de contar con un protocolo familiar al manifestar es un documento que sirve como base de desarrollo, construido en un proceso de negociación, cuyo objeto es regular la organización corporativa, las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, logrando así la preservación y continuidad de la organización, permitiendo su adaptación a las necesidades cambiantes del contexto social.

En relación al tercer objetivo específico referido a “la existencia de factores que atentan contra el objetivo de crecimiento, profesionalización y continuidad de las empresas familiares”, de las entrevistas surge que las organizaciones analizadas atribuyen las dificultades fundamentalmente a cuestiones externas, tales como la coyuntura económica del país, la dificultad para acceder a financiamiento, la fuerte presión impositiva y la falta de flexibilidad laboral.

Solo los entrevistados de aquellas organizaciones donde se generaron grandes rupturas familiares en el momento de la sucesión, identificaron como amenaza la incapacidad de separar los conflictos domésticos de los empresariales.

Lo señalado hace referencia a lo expresado por Soto Maciel (2013), los conflictos que habitualmente presentan las empresas familiares se derivan fundamentalmente de las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa.

Los entrevistados, en su mayoría, sí manifestaron como una preocupación pero no como amenaza, la pronta incorporación de la tercera generación debido a los posibles conflictos que pudiera generar la convivencia de un grupo familiar más grande y heterogéneo, (como se vio en el objetivo anterior), y como esto va a influir tanto en la organización como en la armonía del grupo familiar.

En cuanto al cuarto objetivo planteado, “si las empresas familiares aplican un enfoque estratégico para desarrollar la profesionalización”, se pudo advertir que las organizaciones relevadas han llevado adelante acciones específicas por áreas y funciones tendientes a la profesionalización.

Las empresas analizadas en el presente trabajo cuentan con experiencia en sus respectivos rubros, se encuentran en proceso de crecimiento y adaptación a la coyuntura actual de sus respectivos mercados, profesionalizando ciertas áreas de gestión por etapas de acuerdo a las necesidades y exigencias que se van presentando. Entienden la necesidad y oportunidad que presenta contar con procesos y planes estratégicos de profesionalización y están generando los cimientos para incorporarlo a sus organizaciones.

Las acciones concretas en este sentido que se han evidenciado a través de las entrevistas han sido, por mencionar las más importantes, la formalización de procedimientos, organigramas, manuales de funciones, procedimientos de delegación y descentralización en la toma de decisiones. Asimismo en algunos casos han establecidos tableros de control e indicadores de gestión para poder realizar un control de la evolución de la estrategia.

A lo largo de la investigación se ha dado respuesta a los diferentes objetivos planteados. No obstante, es evidente que existieron limitaciones que llevaron a la investigación a ser acotada en cuanto a alcance y capacidad de extrapolar conclusiones.

Una de esas limitaciones es la representatividad de la muestra, que al ser pequeña (solamente de cinco empresas), no es representativa de la población total objeto de este trabajo, es decir, las conclusiones aquí planteadas no pueden extrapolarse a todas las empresas familiares de la provincia de Córdoba. Otra de las limitaciones que se presentaron en la investigación, es el acceso a la información, dado que si bien las personas entrevistadas se mostraron dispuestas a brindar datos, hubo algunos temas que no pudieron ser analizados y evidenciados profundamente, como ser lo relacionado con

aspectos financieros, impositivos, conflictos internos entre los miembros de la familia entre otros.

Si bien el número de personas entrevistadas es acotado, se puede destacar como fortaleza de la investigación, que las empresas analizadas son representativas del entorno emprendedor familiar de la provincia de Córdoba. Se analizaron empresas medianas, que cuentan con muchos años de trayectoria en el mercado; la dirección de la organización está en manos ya de la segunda generación incorporándose en algunos casos la tercera generación en la empresa. Todo esto permitió poder realizar un análisis más específico evidenciando algunas de las herramientas que le permitieron la permanencia y sostenibilidad en el tiempo, enriqueciendo los resultados de la investigación.

La importancia de las empresas familiares dentro de las estructuras de producción de las economías regionales, en particular en economías como la de Córdoba, radica en la capacidad de generación de empleo y producción de bienes y servicios. Lograr que el legado familiar perdure en el tiempo es un desafío que toda empresa familiar debe afrontar. Para lograr la continuidad es necesario que la empresa familiar desarrolle herramientas tanto de gestión empresarial, como de gestión familiar. Pudimos observar que las empresas aplican herramientas de gestión empresarial que les permiten profesionalizar sus sistemas y así lograr crecimiento y sostenimiento de sus organizaciones a través de establecimiento de objetivos claros en función de una visión y misión compartida.

Procedimientos formalizados de trabajo y de toma de decisiones, organigramas, manuales de funciones, entre otros permitieron determinar sin ambigüedades funciones, responsabilidades claras y estructuras organizadas.

La aplicación de indicadores de medición de rendimiento y gestión de desempeño del personal permiten premiar la productividad y retroalimentar el sistema de control.

Todas estas prácticas les permitieron a las empresas orientarse, establecer un rumbo más claro hacia sus objetivos estratégicos.

En relación a la gestión familiar, todavía no vemos internalizada la utilización de herramientas de gestión familiar. Las segundas generaciones han sufrido ya las consecuencias de sucesiones poco planificadas y están previendo que se dificultará el traspaso y la incorporación de las próximas generaciones. Es por ello, que comienzan a considerar contar con planes y políticas en relación a la formación de líderes y en los acuerdos que deberán establecerse entre familia y empresa.

Si bien concluimos del análisis realizado que las empresas se encuentran adaptando las estructuras para romper con el tipo de organización rígida y tradicional, será necesario complementar esto con herramientas para gestionar la relación empresa – familia y mitigar las causas que, según se desprenden de lo analizado, llevan a que las empresas familiares no puedan sobrevivir en la mayoría de los casos a la tercera y cuarta generación.

Se deja abierta la continuidad de esta investigación, planteándose la necesidad de realizar un relevamiento por sectores y regiones con el propósito de proveer información más específica a las necesidades y realidades de las empresas familiares por zona geográficas de la provincia de Córdoba. También sería importante realizar un análisis como nueva línea de investigación, de aquellos factores que influyeron en la muerte prematura de este tipo de organización, temática que no fue abordada en el presente trabajo.

Referencias

- Aranda Ontiveros, J. Oreza Pacheco, W. Solorzano, M. Madero Llanes, J. (2015). *Criterios de conceptualización de la empresa familiar*, recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5165299>, el 18/04/2020.
- Bringas, M. Ribbert, E. Goddio, C. (2018). *Observatorio de empresa familiar*, recuperado de: <https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Obse rvatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>, el 19/04/2020.
- CANF (2017). *Claves para la trascendencia de la empresa familiar*, recuperado de: <http://blog.canf.com.ar/claves-para-la-trascendencia-de-la-empresa-familiar/>.
- Echaiz Moreno, D. (2010). *El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares*, recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332010000100003, el 17/04/2020.
- Goyzueía Rivera, S. (2013). *Modelos de gestión para las empresas familiares con perspectiva de crecimiento y sostenibilidad*, recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941261003> el 20/04/2020
- Grant, A (2018). *Originales: cómo los inconformes mueven el mundo*. Colombia. Paidós.
- Herrera González, D. Ramírez Martínez, G. Rosas Castro, J.A (2017). *Diversidad y complejidad organizacional en América Latina: Mi Pymes y empresa familiar*, recuperado de:

-
- https://www.academia.edu/36681862/Profesionalizaci%C3%B3n_de_empresas_familiares._Casos_de_formaci%C3%B3n_profesional_de_mujeres_y_hombres_en_empresas_av%C3%ADcolas_y_ganaderas, el 12/04/2020.
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Granica.
- Meroño Cerdán, A. (2009). *Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar*, recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161871>, el 12/04/2020.
- Molina Parra, P. Botero Botero, S. Montoya Monsalve, J.N (2016). *Empresa de familia: conceptos y modelos para su análisis*, recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>, el 16/04/2020.
- Poza, E. Hisrich, R. (2016). *Gobierno de familia: cómo las familias líderes gestionan los desafíos del patrimonio*, recuperado de: <https://www.credit-suisse.com/media/assets/private-banking/docs/es/wp-05-family-governance-es.pdf>, el 13/04/2020
- Quejada Pérez, R.F. Ávila Gutierrez, J.N (2016). *Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras*, recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a08.pdf>, el 14/04/2020.
- Soto Maciel, A. (2013). *La empresa familiar en México, situación actual de la investigación*, recuperado de: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/download/140/140>, el 14/04/2020.
- Thompson, A. Strickland, A.J (2012). *Administración estratégica*. México. McGrawHill.

Anexo

Anexo 1: Modelo de entrevistas realizadas

Objetivo Específico	Preguntas
<p>Analizar las prácticas de gestión empresarial empleadas por las organizaciones familiares de la provincia de Córdoba y cómo estas contribuyen a su crecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Posee la empresa un plan estratégico de largo plazo?; • ¿Desarrolla la empresa algún mecanismo de control de objetivos? • ¿En los últimos 4 años se implementaron prácticas de expansión, innovación y adaptación a un escenario globalizado? • ¿Se incorporaron nuevos servicios y/o productos en los últimos 4 años? • ¿Se incorporaron nuevos métodos de fabricación, logística, soporte y/o apoyo? • ¿Se incorporaron nuevos conceptos comerciales tales como envases, promociones canales de distribución? • En relación al crecimiento de la organización, ¿qué herramientas considera la ayudaron a crecer?, ¿la planificación estratégica?, ¿las políticas y planes de la empresa familiar?, ¿el financiamiento externo?
<p>Identificar acciones de profesionalización llevadas adelante en las empresas familiares que aportaron a la continuidad generacional de manera exitosa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Posee la organización procedimientos de sucesión formal o informalmente? • ¿Consideró la empresa implementar un protocolo familiar? • ¿Llevó adelante la organización algún proceso de capacitación y formación profesional de sus empleados? • ¿Utilizan consultores externos profesionalizados en la organización? • ¿Qué nivel de formación poseen las personas que toman decisiones en la organización?
<p>Determinar si existen factores que directamente atentan contra el objetivo de crecimiento, profesionalización y continuidad de las empresas familiares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles consideran las principales amenazas para la concreción de objetivos a las que se enfrentan las empresas familiares?
<p>Analizar si las empresas familiares aplican un enfoque estratégico para desarrollar la profesionalización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Posee la empresa un organigrama, manual de procedimientos o algún instrumento donde se especifiquen las tareas y alcances de las diferentes funciones organizacionales? • ¿Posee la organización un sistema de gestión de desempeño? • ¿Se han definido objetivos corporativos como visión, misión y valores? • ¿Cuenta la organización con un presupuesto anual para el desarrollo de su actividad y realizan auditorias periódicas para evaluar y controlar la gestión del mismo?