

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

La falta de profesionalización, un factor clave en la muerte de empresas familiares

The lack of professionalism, a key factor in the death of family businesses

Autor: Nahuel Ode

Legajo: CPB02370

DNI: 32.954.512

Argentina, 2020

Resumen

Esta investigación buscó analizar el nivel de profesionalización que presentan las empresas familiares y como este puede considerarse un factor clave en la vida de las organizaciones. Para ello se estudiaron variables tales como las herramientas de gestión, la planificación estratégica, y el proceso de sucesión. Se tomó una muestra de 8 empresas de la ciudad de Córdoba llevando adelante un estudio de enfoque cuantitativo, en donde se ha logrado advertir que las organizaciones presentan un nivel de profesionalización “medio”, medido a través de una escala desarrollada por el autor, que engloba las características de estas empresas.

Palabras clave: Profesionalización; empresa familiar; planificación estratégica; muerte prematura; sucesión.

Abstract

This research seeks analyse the professionalization level that family business have and how it can be the key factor for organization's lifes. For this, were studied variables like managment tolls, strategic planning and sucession process. Based on analysis of a samples of 8 family bussiness, from Cordoba city, and taken foward a quantitative approach, has been possible to define that organizations have a medium level of professionalization, measured by a scale made by the author, which resume the characteristics of these companies.

Key words: Professionalization, family business, strategic planning, premature death, sucession.

Índice

Introducción	3
<i>Objetivo General</i>	12
<i>Objetivos Específicos</i>	12
Método	13
<i>Diseño</i>	13
<i>Participantes</i>	13
<i>Instrumentos</i>	14
<i>Análisis de datos</i>	14
Resultados	15
<i>Herramientas de gestión</i>	16
<i>Planificación estratégica</i>	18
<i>Plan de sucesión</i>	20
Discusión	22
Referencias	28
<i>Anexo I: Formulario de consentimiento informado</i>	29
<i>Anexo II: Modelo de encuesta</i>	30

Introducción

Las empresas familiares son unos de los principales motores de las economías a lo largo y ancho del planeta, abarcando emprendimientos de diferentes magnitudes y variados sectores. En la presente investigación se busca analizar como el nivel de profesionalismo y la falta de éste puede presentarse como un factor de riesgo y de muerte prematura en las empresas familiares. Particularmente la investigación se basa en empresas familiares radicadas en la ciudad de Córdoba Capital, que a su vez se desempeñan en diferentes rubros industriales. Un informe realizado por la Municipalidad de Córdoba (2017) expone que el 66% del sector productor de bienes está conformado por la industria manufacturera y aporta el 16,5% del producto bruto regional, genera el 9,2% de empleo y aporta el 18,2% de la facturación total. La importancia del sector y la cantidad de empresas familiares que éste nuclea, sirve como punto de partida para analizar en profundidad las virtudes y defectos que los ayuda a crecer y a consolidarse a nivel regional, nacional e incluso internacionalmente, o a morir en el intento.

En estudios realizados por distintos autores, no existía una definición de empresa familiar que esté aceptada de forma generalizada. Hay quienes piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otros opinan que depende de quién ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga.

Luego de varios planteos teóricos y diferencias conceptuales, se puede atribuir al concepto de Empresa Familiar, según lo expuesto por el Instituto de la Empresa Familiar (2008), a aquella empresa en donde la propiedad y la toma de decisiones está regulada por

los miembros de una o más familias, concediéndole la cultura y dinámica propias que caracteriza a este tipo de empresas, sin necesariamente tener en cuenta el tamaño de ésta. Esto implica tener que contar con al menos el 25% de acciones con derecho a voto, como mínimo, un representante de la familia debe participar en la gestión o gobierno de la compañía, y a su vez debe tener como objetivo estratégico la continuidad generacional.

Un dato de suma importancia, es que, en Argentina, por año nacen aproximadamente 70.000 empresas y mueren 69.000, y que el 72% de las mismas está condensada en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Al mismo tiempo se puede señalar que solamente el 33% de las empresas familiares que se crean logran alcanzar la segunda generación, el 15% llega a transitar la tercera generación y solo el 1% tiene la posibilidad de llegar a la cuarta generación (Ministerio de Producción y Trabajo, 2017).

Cabe destacar que si bien se han aportado datos que refieren a las pequeñas y medianas empresas, no todas las empresas familiares pueden ser consideradas como tales y al mismo tiempo no todas las pymes son empresas familiares, sin embargo, uno de los objetivos con los que cuentan las empresas familiares es lograr la profesionalización de las mismas, dotándolas de herramientas necesarias para que éstas puedan crecer y consolidarse en el mercado y en el tiempo.

Por profesionalizar, Belausteguigoitia Rius (2009) afirma que su importancia consiste en un proceso gradual de cambio, que comienza en el momento en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, sin tener en cuenta las preferencias tanto de los propietarios como de la familia.

Este proceso de profesionalización podrá tener éxito si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, que sea evaluable y objetivo en todas las áreas y funciones de la compañía.

Estas organizaciones son muy personalistas, y la profesionalización en el personal, sistemas e instrumentos directivos es escasa. Para promover el desarrollo de la empresa en el tiempo es necesario modificar esta tendencia, fomentando una cultura orientada a incrementar el compromiso y motivación del personal. (Gallo, Amat Salas, 2003). Según Torres (2018) los emprendedores que dan comienzos a estas organizaciones se caracterizan por tener una gran intuición o visión del negocio que están gestando, esto, sumado a la pasión con la que dan inicio a la vida empresarial, da como resultado un crecimiento exponencial en los primeros años de desarrollo, situación que, en muchos casos, juega un papel negativo, ya que el nivel de profesionalización de las distintas áreas y funciones de la empresa no va acompañado del nivel de crecimiento de la organización.

Dodero (2019) sostiene que hay una gran diversidad de variables que afectan al éxito de las empresas familiares. Entre las principales destaca: el tamaño y la estructura de la familia, los valores y filosofía de la familia sobre sus empresas, la manera en que se toman las decisiones, las competencias profesionales de quienes dirigen, la dinámica familiar y su impacto frente a la empresa, los objetivos e intereses propios de las profesiones que pertenecen a los diferentes miembros del grupo familiar, la personalidad de los directivos, la capacidad para trabajar en equipo, y por último, la sucesión de la dirección.

Esta relación entre familia y negocios es el eje diferenciador con el que cuentan las mismas, coexistiendo con problemas como pueden ser la rivalidad y tensión en el ámbito familiar, que en muchos casos afecta el desarrollo en la actividad empresarial por la falta de límites determinados en tales, roles y responsabilidades, haciendo que los problemas familiares vayan a la empresa y viceversa (Teixeira y Carvalhal, 2014).

La empresa familiar tiene ventajas y desventajas con respecto a la empresa no familiar. Entre sus ventajas, el compromiso, una mayor visión a largo plazo y una sólida cultura organizacional. Entre sus desventajas más frecuentemente mencionadas están el mayor riesgo de conflictos y la dificultad para profesionalizarse (González y Olivé, 2018). Fernández (2005) citado en González y Olivé (2018) mencionan cuatro tipos de empresas familiares en base a su interacción entre propiedad y gestión, reconociendo como clásica a aquella en donde la propiedad y la gestión son propias de la familia, siendo un factor común en las primeras etapas de desarrollo de la empresa. Otro tipo de empresa que resalta el autor son aquellas en donde la propiedad está en manos de la familia, pero traspasan la gestión a profesionales no familiares, reservándose las tareas estratégicas y de administración corporativa. También existen casos de empresas en donde la familia no es propietaria mayoritaria, pero desempeña la gestión al contar con la confianza del resto de los propietarios; y una cuarta clasificación que señala a la empresa como capital de riesgo, en donde ésta se constituye en un fondo que impulsa ideas de otras unidades de negocios familiares.

Este equilibrio es un gran desafío al que se enfrentan estas organizaciones, en donde se relacionan intereses opuestos, como son las emociones, y el aspecto económico,

pudiendo llevar a transformaciones tanto de la empresa como en el ámbito familiar. Según un estudio realizado por la Universidad Católica de Córdoba en conjunto con el Ministerio de Industria, Comercio y Minería (2017), un análisis de más de 200 muestras concluyó que cerca del 80% de las empresas de tipo familiar en Córdoba busca el equilibrio entre la empresa y la familia.

Algo en común que tienen estas empresas es que generalmente están manejadas o dirigidas por sus dueños o fundadores, al ser la propiedad de una o varias familias la toma de decisiones se acomplejan, debido a la concentración e interferencia de las partes, condicionando el crecimiento y por ende las relaciones familiares. Al ser en su gran mayoría empresas de tipo pymes les cuesta antecederse a cambios en el entorno por falta de información, pero a su vez al no ser empresas tan complejas logran adaptarse (González y Olivé, 2018).

De lo expuesto anteriormente, se aprecia claramente la necesidad de diseñar una planificación que permita pronosticar objetivamente el futuro tanto de la empresa como de la familia. Este proceso de planificación conlleva ciertas ventajas planteadas por Carlock, Ward (2006) en donde destacan el mejoramiento de la actuación empresarial, la atención a las expectativas familiares y el mantenimiento de la confianza entre los individuos tanto de la empresa como de la familia. Según Sainz de Vicuña Ancín (2012) planificar estratégicamente consiste en un proceso que busca definir en el presente, lo que se pretende ser en el futuro, con apoyo en una estrategia previamente formulada. Para ello el autor expone que las empresas deben realizar una jerarquía de sus objetivos estratégicos, entendiendo estos como objetivos rentables, de crecimiento y de consolidación.

Preferentemente en las empresas más jóvenes se suele evidenciar que le dan una mayor importancia a los objetivos de rentabilidad, corto plazo, por sobre los objetivos de largo plazo o de crecimiento y consolidación. Relacionando estos planteamientos a la profesionalización, se puede decir que las empresas que no definen concretamente sus objetivos a largo plazo, difícilmente puedan plantearse un diseño alineado en pos de su continuidad.

Claro está que el propósito estratégico de la empresa familiar queda marcado en gran medida por la búsqueda particular del grupo que la conforma, debido a que los miembros de la familia tienen una mayor incidencia en la toma de decisión de la alta gerencia, lo que hace necesario conciliar los objetivos de la familia con los de la empresa, haciendo foco en la permanencia del negocio, la visión que se busca en éste, la unión familiar y la participación constante de la misma.

La visión y la misión de la empresa tiene que estar clara para el directivo familiar, la visión define y describe el deseo a futuro, y ayuda a guiar y motivar a la organización en conjunto hacia ese horizonte, mientras que la misión define el negocio en el cual está inmersa la organización, qué necesidad cubre lo que se ofrece, el mercado en el que compite y la imagen que exterioriza. Es aquí donde se puede advertir que las empresas familiares cuentan con un mayor grado de debilidades, por lo que resulta necesario lograr la adecuada aplicación de herramientas de gestión que permitirá obtener una estructura organizativa consistente, con la cual se podrá hacer frente de la mejor manera al plan estratégico propuesto. Esto también potencia la relación entre distintas áreas funcionales, logrando evitar la repetición de tareas o funciones, y por lo tanto se obtiene mejor eficiencia

tanto interna como externamente. Por gestión profesional se puede entender como aquella que, por un lado, cuenta con una dirección capacitada con independencia de su pertenencia a la familia propietaria, y por el otro, con un sistema de gestión adecuado (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Existen muchas herramientas de gestión empresariales que logran optimizar recursos y organizar las relaciones internas de una empresa, algunas dependen de la dimensión de la empresa, ejemplos pueden ser un cuadro de mando integral (CMI), organigramas, manuales de procedimientos, presupuestos de las distintas áreas, gestión de desempeño y otras como puede ser el *empowerment*, *outsourcing*, *benchmarking*, *downsizing*, *join venture* entre otras, que son más utilizadas por empresas mayores (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

En el caso de la empresa familiar existe el protocolo familiar y los órganos de gobierno, herramientas que permiten a la familia conocer sus sistemas y ayudan a llevar adelante una gestión de manera profesional. Como señala Lourdes (2017) los órganos de gobierno constituyen un marco jurídico de la empresa, en donde la asamblea de accionistas, el consejo administrativo y el consejo familiar trabajan articulando los 3 subsistemas (propiedad, empresa y familiar) que se desarrollan cuando una organización familiar crece a dimensiones complejas y requieren mayor profesionalización. Mientras que el protocolo familiar es un instrumento en el cual la familia busca obtener armonía, este es un documento en el cual se vuelcan los acuerdos pre establecidos por la misma con ayuda de expertos, definiendo temas como pueden ser la gestión de sucesión, el interés de la familia en la empresa y los límites en la relación entre la familia y la organización (Torres, 2018).

Un tema considerado por varios autores como el talón de Aquiles de las empresas familiares es la sucesión, ya que como se ha mencionado solo el 33% de las empresas logra el traspaso de mando a una segunda generación y continúa para contarlos. En Argentina, el 70% no llega a la segunda generación; un 30%, aproximadamente, la heredan los hijos; y solo un 5% termina en los nietos, siendo la falta de profesionalización en este tipo de procesos es una de las principales razones que llevan a las empresas a decesos evitables. El hecho de no estar correctamente preparado para este traspaso, tanto en la administración como en la propiedad, son causantes de cortos ciclos de vida en empresas familiares (Rivera e Israel, 2013).

El proceso de sucesión se encuentra influenciado desde distintas perspectivas como pueden ser la dinámica familiar, el desarrollo empresarial y los órganos de gobierno que integran la empresa, el entorno económico, y claramente la falta de un plan de sucesión. (Teixeira y Carvalhal, 2013). Este autor sostiene que el impacto en la familia del proceso de sucesión, tanto en la implicación como en el compromiso, debe estar en mayor consideración que el éxito económico, ya que la falta de armonía familiar puede influenciar seriamente en la supervivencia de la empresa.

En concordancia con lo planteado hasta el momento y con el objetivo de poder disminuir el nivel de conflicto que se genera en las empresas debido a las problemáticas generalizadas por la sucesión, Belausteguigoitia Rius (2009) determina que para que las empresas logren la profesionalización deben incorporar en sus estructuras distintos órganos de gobierno, que le permitan reorganizarse y poder determinar los pasos a seguir para que la empresa genere un crecimiento sostenido y la transmisión de los mandos directivos. De

acuerdo a lo que se expuso anteriormente, en las empresas familiares existen tres subsistemas distintos, la propiedad, la empresa y la familia, y para cada uno de estos sistemas existe un órgano de gobierno. En cuanto a la propiedad será función del comité de accionistas, que se encontrará orientado a llevar adelante el seguimiento y la evaluación de los indicadores más importantes relacionados a los ejes de la rentabilidad de la empresa. En cuanto al segundo sistema, la empresa, se podrá desarrollar un órgano de gobierno para el directorio, que estará conformado por todos aquellos gerentes de la organización y que desarrollarán los diferentes planes de acción para que la organización logre el cumplimiento de sus objetivos a mediano y a largo plazo. Y, por último, el órgano de gobierno de la familiar, que se diseña con el objetivo de formar a los miembros de la empresa familiar para que éstos puedan contar con las capacidades y las cualidades necesarias para desenvolverse, en un futuro, en los puestos directivos, y así también, lograr una integración entre los miembros y transmitir la visión y la cultura organizacional entre estos hacia el resto de la organización. Es menester explicar que la definición de estos órganos de gobierno dependerá muchas veces de las realidades que transiten las empresas, además de los sectores o industrias de los cuales estas formen parte, ya que los expresados hasta el momento son los primeros bosquejos que puede confeccionar una empresa familiar y a partir de allí continuar con su desarrollo y con la complejidad de acuerdo al crecimiento que vaya obteniendo.

En base a estos antecedentes es que se plantea los diferentes interrogantes referidos a, si las empresas familiares del sector industrial ubicados en la localidad de Córdoba ¿cuentan con el nivel necesario de profesionalización para evitar la muerte prematura y

permitirse un desarrollo sostenido? Por otro lado, también cabe preguntarse, ¿estas organizaciones han desarrollado algunas de las herramientas expuestas, tales como el protocolo familiar, el proceso de sucesión o los órganos de gobierno? Estas empresas, ¿llevan a cabo la integración de estas diferentes herramientas a través de un proceso estratégico?, ¿cuentan los directivos de la organización con el nivel de formación y de capacidades como para desenvolverse de manera eficiente en sus puestos de trabajo? Para desarrollar estas cuestiones y poder así dar respuesta a la problemática central que presentan las empresas familiares en base a la falta de profesionalización, se plantearon los siguientes objetivos.

Objetivo General

- Analizar si el bajo nivel de profesionalización en variables claves como la gestión, la planificación y la sucesión en empresas familiares de Córdoba Capital son la causa de muerte prematura, en el contexto del año 2020.

Objetivos Específicos

- Identificar en empresas familiares de Córdoba Capital cuáles son las herramientas de gestión profesional que utilizan, cómo se aplican y, qué relación tiene la falta o inadecuada implementación de las mismas en los riesgos de muerte prematura.
- Identificar qué porcentaje de las empresas analizadas en Córdoba Capital cuentan con el desarrollo e integración de la planificación estratégica en su gestión.
- Analizar si las empresas familiares desarrollan un plan de sucesión que les permita para evitar la muerte prematura y aumentar su nivel de profesionalización.

Método

Diseño

La investigación presentó un alcance de tipo descriptivo debido a que se buscó analizar la variable de la profesionalización y como la falta de ésta puede generar una muerte prematura en las organizaciones. Para ello se utilizó un enfoque de tipo cuantitativo por el cual se midieron los datos y se parametrizaron de acuerdo a las realidades que experimentan las empresas. El diseño de la investigación fue no experimental de tipo transversal, debido a que se buscó indagar las experiencias y la realidad en que viven las empresas, y la forma en que llevan adelante la profesionalización, sin buscar desarrollar un plan de acción para que estas puedan mejorar.

Participantes

Los participantes de la investigación fueron los directivos/fundadores de 8 empresas familiares que se desenvuelven en el sector industrial de la localidad de Córdoba. En base a eso la población refiere a la cantidad total de empresas familiares que radican en Córdoba y se debió llevar adelante una selección de una muestra a partir de un criterio no probabilístico intencional, es decir, el investigador seleccionó a las organizaciones ya que éstas cuentan con los aspectos y las variables necesarias para dar respuestas a los objetivos planteados. Para ponerse en contacto con estos directivos/fundadores, se desarrolló un consentimiento informado en el cual se expresa que la recopilación de información será a través de encuestas, buscando mantener el anonimato de los mismos (Ver Anexo 1).

Instrumentos

Los datos y la información que fue precisa analizar para dar respuesta a los objetivos fue adquirida a través de fuentes primarias por medio de los representantes de la organización. De acuerdo al enfoque cuantitativo se utilizó la técnica de encuesta, que se llevó adelante con los participantes a través del instrumento del cuestionario, el cual puede verse en el Anexo 2.

Análisis de datos

Luego de realizar las encuestas se organizaron las respuestas en base a las variables analizadas, sistematizando la información mediante gráficos y tablas con el fin de conferirle una mayor comprensión a los datos, que dan respuesta a cada uno de los objetivos planteados. A continuación, se presenta un cuadro resumen con la información descripta anteriormente.

Tabla 1: Resumen de métodos

Objetivo específico	Alcance	Recursos necesarios / Datos	Instrumento de análisis (herramientas)	Resultado final
Distinguir las distintas herramientas de gestión profesionales que se utilizan en empresas familiares de Córdoba Capital y si estas pueden disminuir los riesgos de cierre.	Descriptivo	Información respecto a la infraestructura, tecnología aplicada y procesos y procedimientos de trabajo	Cuestionario	Conocer el nivel de empresas que aplican herramientas formalizadas para desarrollar su gestión y disminuir sus conflictos
Identificar qué porcentaje de las empresas analizadas en Córdoba Capital cuentan con un el desarrollo e integración de la planificación en su gestión.	Descriptivo	Planes estratégicos, planes operativos, presupuestos, Estatuto organizacional, declaración de visión, otros.	Cuestionario	Cuantificar la cantidad de empresas que cuentan con planes formalmente definidos y si los aplican en su regularidad.
Analizar si las empresas familiares desarrollan un plan de sucesión para evitar la muerte prematura y si cuentan con los conocimientos propios o requieren de ayuda externa de expertos.	Descriptivo	Proceso de sucesión, Estructura, órganos de gobierno, protocolo familiar	Cuestionario	Saber si las empresas aplican o han aplicado un proceso de sucesión, si lo desarrollaron ellos mismos o contaron con asesoría externa, y que conflictos se les presentaron

Fuente: elaboración propia.

Resultados

A continuación se presenta una tabla resumen con la información de las 8 empresas.

Tabla 2: Empresas bajo análisis

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
Sector	Industrial	Industrial	Industrial	Industrial	Industrial	Industrial	Industrial	Industrial
Rubro	Plástico	Papel	Plástico	Textil	Metalúrgico	Calzado	Metalúrgico	Calzado
Áreas de comercialización	Bolsas de polietileno con impresión	Impresión y confección de envases de papel	Elaboración de etiquetas para envases alimenticios	Indumentaria laboral	Plegado y torneado de piezas metálicas.	Calzado masculino	Matrices	Calzado general
Antigüedad	37 años	19 años	14 años	29 años	34 años	43 años	12 años	73 años
Generación actual	2	1	1	2	2	3	1	4
N° Empleados	23	45	10	19	18	21	6	36
Empleados familiares	7	9	3	4	3	5	2	6
Parentesco entre fundador y generación actual	Padre - hijo	Fundador	Fundador	Padre - hijo	Padre - hijo	Abuelo - Nieto	Fundador	Bisabuelo - Bisnieto
Puestos familiares	El sucesor directo es el gerente general	El fundador es el gerente general	El fundador es el gerente general	El sucesor directo es el gerente general	El sucesor directo es el gerente general	El sucesor directo es el gerente general	Ambos son co fundadores	El sucesor directo es el gerente general
	Dos a cargo del área financiera	Uno se encarga del área contable	Uno se encarga de ventas	Uno se encarga de la administración	Uno se encarga de la administración	Uno es encargado de RR.HH.		Dos son encargados de ventas
	Uno encargado de ventas	Tres se encargan de la administración	Uno se encarga de la administración	Uno es encargado de ventas	Uno es encargado de producción	Dos son encargados de ventas		Uno es encargado de RR.HH.
	Uno encargado de RR.HH.	Dos se encargan de RR.HH.		Uno es encargado de producción		Uno se encarga del área contable		Uno es encargado de producción
	Dos trabajan en áreas operativas	Dos son encargados de ventas						Uno se encarga del área contable
Nivel de ingreso anual aproximado	\$20.000.000	\$19.000.000	\$12.000.000	\$10.000.000	\$13.000.000	\$19.000.000	\$9.000.000	\$40.000.000

Fuente: elaboración propia en base al análisis

Las empresas analizadas cuentan con distintos niveles de generación, como se puede observar en la tabla y, la generación en la que se encuentra cada una de ellas condice, en la mayoría de los casos, con el nivel de profesionalización con el que cuentan.

Esta investigación busca medir el nivel de profesionalización que han alcanzado las empresas, por medio del análisis de las herramientas de gestión que utilizan, si cuentan o no con un plan estratégico de dirección, y si estas empresas han desarrollado un plan para el traspaso generacional.

Herramientas de gestión

Analizando los resultados de las encuestas realizadas a los directivos de las empresas, se puede observar que existe una correlación directa entre la generación en la que se encuentran y su grado de profesionalización, y en la aplicación de herramientas de gestión que permitan configurar la interrelación entre la familia y la empresa, y la gestión de la misma.

Tabla 3: Órganos de gobierno

N° Empresa	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 4	Emp 5	Emp 6	Emp 7	Emp 8
Generación	2	1	1	2	2	3	1	4
Aplican	No	No	No	No	No	Si	No	Si

Fuente: elaboración propia en base al análisis

La empresa número 6 cuenta con un consejo familiar el cual establece reglas y principios a seguir por los integrantes de la misma, buscando cuidar la buena convivencia familia-empresa. Sin embargo, no presentan un órgano totalmente definido para la gerencia ni tampoco con una asamblea de accionistas.

En contraposición, se encuentra la empresa número 8, que logró materializar los órganos que refieren a la familia, a la empresa y a la propiedad, por lo que cuenta con una asamblea familiar, que buscan fomentar el respeto y el compromiso por la empresa; también, con un directorio, que define las políticas generales, y, a su vez, está compuesto

por varios integrantes de la familia. Con respecto a la propiedad, poseen una asamblea de accionistas donde se toman las decisiones estratégicas de la empresa.

Algunas de las ventajas que se pudieron identificar fueron:

- Proporcionan responsabilidades y objetivos para cada órgano
- Los conflictos familiares no afectan a la empresa de manera directa
- Las decisiones de la empresa se toman con mayor grado de objetividad

Tabla 4: Protocolo familiar

N° Empresa	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 4	Emp 5	Emp 6	Emp 7	Emp 8
Generación	2	1	1	2	2	3	1	4
Aplican	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	Si

Fuente: elaboración propia en base al análisis

Las empresas que han creado un protocolo familiar evidencian estas ventajas:

- Condiciona el accionar tanto de los empleados familiares como al personal externo
- Fortalece el trabajo de equipo entre los familiares
- Delimita funciones y jerarquía, evitando conflictos intergeneracional

Se puede destacar que las herramientas de gestión profesionales, comienza a cobrar mayor grado de importancia a medida que la empresa madura y se posiciona tanto interna como externamente. Esto lleva a distinguir, que las empresas que ya han pasado por al menos un cambio generacional, logran visualizar los beneficios de éste tipo de herramientas tanto para la empresa como para la familia.

Planificación estratégica

Un aspecto importante en que se indagó, fue sobre el grado de importancia que cada una de las empresas le atribuye al enfoque en el largo plazo. En este sentido se puede observar que las empresas bajo análisis han desarrollado objetivos precisos para los intereses con que cada una cuenta. Sin embargo, son pocas, y sobre todo las más antiguas, las que cuentan con lineamientos de largo plazo que definen la misión y visión de la empresa.

Tabla 5: Tipos de objetivos

N° Empresa	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 4	Emp 5	Emp 6	Emp 7	Emp 8
Objetivos a corto plazo	X	X	X	X	X	X	X	X
Objetivos a largo plazo	X	X			X	X		X
Visión								X
Misión						X		X

Fuente: elaboración propia en base al análisis.

Una vez analizados los objetivos que aplican a estas organizaciones, se realizó una profundización sobre el uso de la planificación estratégica como herramienta para nutrir y hacer uso de estos objetivos a largo plazo, logrando distinguir las diferencias entre las empresas jóvenes y las más longevas.

Tabla 6: Objetivos estratégicos

N° Empresa	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 4	Emp 5	Emp 6	Emp 7	Emp 8
Rentabilidad		X	X	X	X		X	
Consolidacion	X					X		
Crecimiento								X

Fuente: elaboración propia en base al análisis.

Al mismo tiempo se evaluaron cuales son aquellas herramientas que las empresas, dentro de la planificaciones estratégica, llevan adelante, entendiendo por planificación estratégica al trabajo organizado en base a los lineamientos corporativos, objetivos e instrumentos de control, evidenciando las siguientes:

Tabla 7: Herramientas estratégicas

N° Empresa	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 4	Emp 5	Emp 6	Emp 7	Emp 8
Planificación de ventas	X	X	X	X		X	X	X
Presupuestos	X	X		X	X	X		X
CMI								X
Organigrama	X	X			X	X		X

Fuente: elaboración propia en base al análisis.

En base al tipo de objetivo que cada una de las empresas utiliza en su normalidad se buscó conocer si las mismas los integran dentro de un plan estratégico, ya sea apuntando a la rentabilidad, a la consolidación o al crecimiento, o bien no lo han diseñado ni aplicado pero cuentan con la predisposición para hacerlo en un futuro; también identificando aquellas que no lo consideran una prioridad dada su baja trayectoria y tamaño organizacional.

Tabla 8: Implementación de plan estratégico

¿Cuenta con un plan estratégico?	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 4	Emp 5	Emp 6	Emp 7	Emp 8
Plan estratégico implementado	X					X		X
Plan estratégico a implementar a futuro		X		X	X			
No cuenta y no cree necesario aplicarlo			X				X	

Fuente: elaboración propia en base al análisis.

Ventajas de contar con la aplicación de estas herramientas de gestión:

- Se genera una mayor armonía entre los puestos de trabajo.
- Se pueden enfocar en objetivos a largo plazo.
- Planificar ventas permite hacer una estimación con los clientes mejorando sus ofertas.
- Cuentan con la posibilidad de hacer un seguimiento de la aplicación de las acciones.
- Establecen parámetros para el desarrollo de sus actividades con presupuestos.

Plan de sucesión

En esta última instancia se busca analizar cómo las empresas llevaron adelante el proceso de sucesión, y si el mismo se desarrolló a partir de la formalización de un plan de sucesión, o si la falta de éste pudo generar riesgo o posibilidad de muerte temprana.

Tabla 9: Plan de sucesión

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
Cuenta con un plan de sucesion pero no formalizado	Cuenta con un plan de sucesion pero no formalizado	No cuenta con un plan de sucesion	No cuenta con un plan de sucesion	No cuenta con un plan de sucesion	Cuenta con un plan de sucesion y esta formalizado	No cuenta con un plan de sucesion	Cuenta con un plan de sucesion y esta formalizado

Fuente: elaboración propia en base al análisis.

Los directivos que cuentan con un plan de sucesion atribuyen estos beneficios:

- Mayor preparacion de la empresa y el sucesor al momento del traspaso
- Armonia entre las distintas partes de la familia
- Mayor tranquilidad en directivos y propietarios no familiares

Habiendo desarrollado el análisis de las variables escogidas, se puede mencionar que, aquellas empresas que ya han logrado generar un crecimiento sostenido se plantean el diseño e implementación de herramientas, mientras que aquellas que se encuentran en una faceta de inicio, aún no logran visualizar la importancia de profesionalizarse.

De acuerdo a esta conclusión, se puede entonces delimitar cual es el nivel de profesionalización con el que cuenta cada una de las empresas. Para ello, se conforma el siguiente esquema de medición del nivel de profesionalización de estas organizaciones

Tabla 10: Nivel de profesionalización

N° Empresa	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 4	Emp 5	Emp 6	Emp 7	Emp 8
Planificación de ventas	X	X	X	X	X	X	X	X
Presupuestos	X	X	X	X	X	X		X
CMI								X
Planificación estratégica	X					X		X
Organigrama	X	X		X	X	X		X
Protocolo familiar	X	X		X	X	X		X
Órganos de gobierno						X		X
SUMATORIA	5	4	2	4	4	6	1	7
Nivel	2	2	3	2	2	1	4	1

Fuente: elaboración propia en base al análisis.

Tabla 11: Escala de medición

Niveles	Características	Escala
Nivel 1	Muy profesionalizada	6 y 7
Nivel 2	Medianamente profesionalizada	4 y 5
Nivel 3	Escasamente profesionalizada	2 y 3
Nivel 4	Profesionalización nula	0 y 1

Fuente: elaboración propia en base al análisis.

Discusión

Se da inicio a esta discusión a partir de la tratativa sobre el objetivo general de la investigación, en donde se buscó identificar cuál es el nivel de profesionalización que presentan las empresas familiares, de acuerdo a distintas variables analizadas: por un lado, las herramientas de gestión utilizadas por las empresas; luego, el enfoque estratégico en cuanto a su trabajo, y por último la aplicación o no de los planes de sucesión; además de aquella identificación de problemática interna que hacen a la empresa y la forma en la cual lleva adelante la resolución de los mismos.

De acuerdo a los resultados, se puede advertir que, el promedio del nivel de profesionalización en las organizaciones analizadas es *medio (escala 4 y 5)*, esto coincide con los antecedentes que indican la dificultad de materializar la misma. Aquí, se puede observar la importancia de aumentar el grado profesionalización para las organizaciones, ya que no contar con la misma puede acrecentar aquellos riesgos de muerte prematura, lo cual no condice con el objetivo de toda empresa familiar, como lo menciona Dodero (2019). Es decir que si las empresas se profesionalizan, pueden aumentar la posibilidad de subsistencia; aunque se destaca que no se puede garantizar el crecimiento y la estabilidad de las distintas áreas, sin proporcionar a la empresa aquellas habilidades e instrumentos para así lograr la interacción entre los distintos sistemas que se superponen en una empresa familiar, que, como indica Dodero (2019), refieren a el sistema de la familia, el sistema de la propia organización empresarial y el sistema de la propiedad.

En base a esto, se destaca que el nivel de profesionalización de las empresas, también concuerda con cada uno de los ciclos de vida en que se encuentran las mismas, que

a medida que éstas crecen y comienzan a incorporar nuevas clases de productos o personal externo, como mencionan Teixeira y Carvalhal (2014), se generan diferentes crisis, y al mismo tiempo se crea la necesidad de comenzar a incorporar esta clase de herramientas. A continuación se verá como se ha detectado cada una de estas variables y la relación que tiene con los diferentes ciclos de vida, destacando las ventajas, desventajas y razones por las cuales las empresas no logran alcanzar un nivel de profesionalización alto que permita evitar la muerte prematura y crear un desarrollo sostenido.

En el caso del primer objetivo específico de la investigación, en donde se busca identificar cuáles son las metodologías de gestión que aplican los negocios con el fin de evidenciar las posibilidades de disminución de riesgos de una muerte prematura, se destaca que la gran mayoría de las empresas se desenvuelven dentro de perspectivas cortoplacistas, sin definir concretamente una metodología de gestión que ayude, de forma estratégica, al crecimiento de la empresa, y disminuir la posibilidad de cierre.

En este sentido se observa en muchos casos que, o bien los directivos cuentan con falta de conocimiento o, como sucede habitualmente en empresas familiares, la falta de delegación y por ende la concentración en toma de decisiones, genera, a su vez, falta de predisposición para aplicar este tipo de herramientas. Sí se observan casos, de distintas organizaciones, particularizadas por la generación en la cual se encuentra en la actualidad, que han logrado materializar distintas herramientas específicas que favorecen la creación de condiciones óptimas para el desarrollo sostenible. Belausteguigoitia Rius (2009) expresa que la profesionalización, analizada en este caso desde las metodologías de gestión, se basa

en plantear un proceso gradual de cambio, lo cual condice a lo expresado respecto a las distintas generaciones en donde se desenvuelven estas empresas.

Por otro lado, Torres (2018) también expresa que en las empresas jóvenes el nivel de concentración y de esfuerzo para mantener en pie a la organización, hace que estas metodologías o los instrumentos de profesionalización, no se apliquen en forma estandarizada, sino más bien, desde un proceso poco formal, en donde se generan mayores posibilidades de muerte prematura dado a que no se presta atención a distintos aspectos y metodología integrales

Abarcando el segundo objetivo específico, en el cual se busca identificar en que porcentaje las empresas familiares desarrollan e integran la planificación estratégica a su gestión, se logra observar una relación directa entre la antigüedad de las entidades y su interés en planificar a largo plazo, ya que las empresas más jóvenes no cuentan con una visión y misión definidas para la dirección de sus negocios, caso contrario el de las organizaciones con mayores años y más experiencia, que ya han logrado una estructura administrativa firme y consiguen observar la importancia de contar con las ventajas que mencionan Carlock y Ward (2006), destacando la actuación empresarial, las expectativas familiares e individuales. No ocurre lo mismo al indagar sobre los objetivos a corto plazo con los que cuenta la empresa, ya que se identifica que es un análisis de interés general sin tener necesariamente relación con la trayectoria empresarial.

Según Sainz de Vicuña Ancín (2012), una de las razones por la cual las empresas de tipo familiar tienen problemas para implementar estrategias refiere a que las más jóvenes se

basan en planteos de tipo rentables, buscando su permanencia en el mercado al menos en el corto plazo. A medida que las empresas comienzan a crecer, tanto competitiva como dimensionalmente, se concentran en objetivos más bien de crecimiento y consolidación, tal como se evidencia en los resultados.

Discutiendo el tercer objetivo específico de esta investigación, en el cual se busca identificar si las empresas familiares cuentan con un proceso de sucesión que les permita disminuir su muerte prematura, se puede observar que, para las empresas familiares que no cuentan con un recorrido y una experiencia que haya permitido su firme posicionamiento en el mercado o en sector al cual pertenecen, no es un tema con demasiada consideración en las prioridades, ya que consideran que son entidades jóvenes para este tipo de procesos, o en algunos casos no creen que sea necesario todavía destinar esfuerzos a este tipo de planteamientos. Esto se encuentra íntimamente relacionado con la expresión de los objetivos anhelados por las empresas, ya que al concentrarse sobre el corto plazo pierden de foco la continuidad y consolidación en el sector, tal como expresa Teixeira y Carvalho imposibilitándose el planteamiento de la sucesión, objetivo a largo plazo, como motor que influya en la supervivencia empresarial.

Análogamente a los resultados del objetivo específico dos se observa que las empresas con mayor trayectoria toman mayor consideración sobre los factores de profesionalización para desarrollar el traspaso generacional. Rivera e Israel (2013), sostienen que esta falta de profesionalización en este tipo de procesos constituye una de las principales razones de muerte prematura, por la falta de preparación en el traspaso, tanto en la administración como en la propiedad.

La presente investigación se encuentra limitada por el grado de representatividad con el que cuenta la muestra de la población, ya que en la ciudad de Córdoba existe un amplio desarrollo industrial, y muchas de estas entidades son de tipo familiar, por lo que, el análisis de 8 empresas, si bien permite conocer alguna tendencia respecto a los objetivos planteados, no son parámetro necesario para concluir sobre el total de éstas. Cabe destacar el limitante temporal, causante en gran medida del tamaño de la muestra, puede marcar una tendencia en los resultados obtenidos en esta investigación, no obstante, puede considerarse insuficiente como análisis de la totalidad del sector.

En cuanto a las fortalezas se pueden mencionar en primer lugar la posibilidad de concretar un contacto directo con los miembros directivos y familiares de estas empresas, conociendo las distintas realidades y observando aquellas problemáticas que enfrentan, como también aquellas ventajas que le ha generado comenzar a aplicar un proceso de profesionalización. Otra fue la oportunidad de adquirir esta información de fuente primaria, es decir, de aquellos participantes miembros íntegros de la familia que se desenvuelven en puestos gerenciales. Otro aspecto importante que fortalece a esta investigación es haber contado, desde el perfil de contador público, con la materialización de un primer esbozo de una herramienta que permita medir el nivel de profesionalización, lo cual, a través de un perfeccionamiento, podrá desarrollar un indicador que hable sobre la realidad de estas empresas.

Se ha podido observar la importancia de trabajar sobre la temática de la profesionalización, ya que diversos autores permitieron visualizar que no es una materia ajena a la realidad de las empresas, que la falta de ésta puede llevarlas a una instancia de

cierre y, observando que las empresas familiares representan una gran mayoría de las organizaciones, tanto en Argentina como en Sudamérica en general, es fundamental que se trabaje la misma de forma más profunda, ya que esto les ayudará a sobrevivir, y de esta forma, lograr un mayor aporte económico y laboral a la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

Como se ha mencionado, una limitación ha sido el recorte muestral, por lo que una futura línea de investigación podrá ser un desarrollo similar, con mayor tamaño de muestra de análisis, sobre el sector industrial familiar, ya que representa un gran número de empresas en la ciudad de Córdoba Capital; sin embargo también puede trabajarse sobre la incorporación de otras empresas para crear un análisis comparativo entre un sector y otro, evidenciando las diferencias que existen en cuanto al nivel de profesionalización. Por otro lado, también puede desarrollarse la incorporación de nuevas variables de análisis, generando mayor debate respecto a la profesionalización, y su papel en cuestiones relacionadas con la responsabilidad social y comunitaria con que cuenta las empresas, a la adecuación de su trabajo a generar economías de triple impacto, a la propia incorporación de tecnología e incluso a la internacionalización de sus actividades, aspectos sobre los que aquellas empresas que se encuentran más allá de la segunda y tercera generación comienzan a incorporar porque son , como se ha observado, uno de los objetivos.

Referencias

- Belausteguigoitia Rius, I. (2009). *Empresas Familiares. Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. México D.F. McGraw-Hill.
- Bringas, M. A. Ribbert, E. Goddio, C. (2018). *Observatorio de empresa familiar*. Recuperado de: <https://acortar.link/hyVxhel> día 12/04/2020.
- Carlock, R. Ward, J. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria, Instituto de Empresa familiar*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Dodero, S. (2019). *El método EFE. Empresas familiares exitosas*. Argentina. El Ateneo.
- Gallo, M.Á. Amat Salas, J. M. (2003) *Claves del éxito y la duración de las empresas familiares*. Instituto de la Empresa Familiar. España, 2003.
- González, E. Olivie, C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. Recuperado de: <https://acortar.link/1QWxU>, el día 14/04/2020.
- Lourdes, D.R. (2017). *Las empresas familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares*. Recuperado de: <https://acortar.link/7Hxij> el día 18/04/2020.
- Rivera, G. Israel, S. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Recuperado de: <https://acortar.link/ikOL6> el día 19/04/2020.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. España. ESIC.
- Teixeira, R. M. Carvalhal, F. (2013). *Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras*. Recuperado de: <https://acortar.link/UEZk8>
- Torres, A. G. (2018). *Los grandes desafíos de las empresas familiares*. Recuperado de: <https://acortar.link/7cxXB>, el día 14/04/2020.

Anexo 1: Formulario de consentimiento informado

Yo, Nahuel Ode, me dirijo a usted, en carácter de investigador, con el fin de solicitar permiso para su participación en mi investigación.

El objetivo de esta, es analizar el grado de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares en Córdoba Capital, Argentina; por medio de este formulario le solicito, mediante una entrevista, información para nutrir este desarrollo. Dicha información recolectada será anónima y formará parte de un manuscrito científico, presentado como trabajo final de grado en la Universidad Empresarial Siglo 21.

Su aporte a esta investigación no implica ningún riesgo, como tampoco ningún beneficio.

La participación solicitada se enmarca en un procedimiento de investigación, ésta es voluntaria, pudiéndose negar a participar y en caso de brindar su consentimiento para participar, es libre de abandonar la investigación en cualquier etapa.

Nombre y Apellido: _____

Edad: _____

Firma: _____

Anexo II: Modelo de encuesta

1) ¿En que generación se encuentra actualmente la empresa?	Ira Generación	2da Generación	3ra Generación	4ta Generación
2) Cuáles de las siguientes son herramientas de gestión con las que cuentan en la actualidad.	Organigramas	Planificación de ventas	Presupuestos	CMI
3) Al momento de haber traspasado la gestión a la siguiente generación, ¿cuales de estos conflictos se presentaron?	Todavía no hemos cambiado de generación.	La siguiente generación no esta capacitada para continuar	Diferencias en punto de vista entre los familiares	No contar con un plan para este momento
4) ¿Cuenta la empresa con algunos de los siguientes análisis estratégicos?	Visión	Misión	Objetivos corto plazo	Objetivos largo plazo
5) ¿Con qué grado de profesionalización cuenta los altos mandos de la empresa?	Licenciado	Doctor	Titulo de grado	Terciario
6) ¿Cuenta la empresa con profesionales externos a la familia en algún área ?	Si, en los altos mandos	Si, de manera externa	Si, a nivel operativo	No
7) ¿Cuentan con órganos de gobiernos que defina los roles en la propiedad, la familia y la dirección de la empresa ?	Si, sirvió para poder seguir creciendo y definir mejor los roles	Si, para la dirección y la familia y a que la propiedad es de la familia	No, pero serviría para descentralizar la tomas de decisiones	No, somos jóvenes y no lo consideramos necesario todavía
8) ¿Promueve la empresa capacitación al personal ?	Si, en todas los niveles jerárquicos	Solo en los altos mandos	Solo a nivel operativos	No
9) ¿Cuenta la empresa con un protocolo familiar en donde se defina alguna de estas opciones?	Estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno	Grado de jerarquía en la empresa	Limitaciones al personal familiar en la toma de decisiones	Políticas de sueldos familiares
10) Al contratar personal ¿ se incluye preferentemente a un familiar o se selecciona por competencias sobre el puesto?	Si, en todos los niveles de la empresa	Solo en altos mandos	Solo a niveles operativos	No, busco personal acorde a la necesidad.
11) ¿Cuenta la empresa con una planificación para la sucesión generacional de familia?	Si, contamos con uno	Si, pero es no esta formalizado	No, aún no creemos que sea necesario	No, porque somos una empresa muy joven
12) ¿Cuentan con algún conflictos interno en la interrelación entre familia y empresa?	La familia dispone de fondos de la empresa como propios	No se respetan horarios	El compromiso de los familiares jóvenes es insuficiente	Falta de proyección conjunta, por diferencias de criterios