

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito científico

“Profesionalización de empresas familiares: la importancia de una visión estratégica”

“Professionalization of family businesses: the importance of a strategic vision”

Autor: Gabriel Jorge Quiroga

Legajo: CPB05217

DNI: 38.642.211

Tutor: Fernando, Ortiz Bergia

Argentina, julio, 2020

Resumen

Se investigó y reflexionó acerca de la existencia de herramientas de profesionalización en empresas familiares de la ciudad de Frías, Santiago del Estero identificando si las mismas cuentan con, una gestión estratégica interna, una visión que haya contribuido a su crecimiento y sostenimiento, en el ámbito del año 2020. Se trabajó bajo un alcance descriptivo y un enfoque cualitativo, tomando contacto directo con 5 empresas, relevando que las variables analizadas si representan elementos en común que se asocian al crecimiento de las empresas, pero que las mismas no son utilizadas como precursoras del crecimiento familiar sino desde los aspectos competitivos y comerciales.

Palabras clave: Empresa Familiar. Profesionalización. Gestión estratégica. Visión. Crecimiento

Abstract

The investigation was reflected on the existence of professionalization tools in family businesses in the city of Frías, Santiago del Estero, identifying whether they have internal strategic management, a vision that has contributed to their growth and sustainability, in the field of the year 2020, worked under a descriptive scope and a qualitative approach, taking direct contact with 5 companies, revealing that the variables analyzed do represent common elements that are associated with the growth of companies, but that they are not used as precursors family growth but from the competitive and commercial aspects.

Key words: Family businesses. Professionalization. Strategic management. View. Business growth and sustainability

Índice

Introducción	3
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos	9
Métodos	10
Diseño	10
Participantes.....	10
Instrumentos	11
Análisis de datos	11
Resultados.....	12
Gestión estratégica y su contribución al crecimiento y sostenimiento.	12
Visión: sostenibilidad y crecimiento	15
Instrumentos de profesionalización	17
Discusión	21
Referencias	29
Anexo.....	30
Anexo 1: Consentimiento informado.....	30
Anexo 2: Modelo de entrevista – guía de pautas	31

Introducción

El presente manuscrito científico se desarrolla con el objetivo de analizar como la visión y su comunicación a lo largo de las empresas familiares juega un papel fundamental para su profesionalización y crecimiento sostenible. Para analizarlas se ejecutó un enfoque cualitativo, escogiendo a 5 empresas familiares radicadas en la ciudad de Frías, Santiago del Estero, Argentina. Al hablar de empresas familiares existe una vasta cantidad de autores que buscan delimitar su concepto y la importancia que estas presentan en el crecimiento económico y competitivo de un país, sin embargo se la puede definir como una formación empresarial compleja, ya que subsisten diferentes elementos dentro de sus formas orgánicas que requieren de una tratativa diferente al resto de organizaciones. Particularmente las empresas familiares requieren para lograr que su gestión sea eficiente a la profesionalización (Maure, 2017).

Antes de adentrarse en la profesionalización se tiene en cuenta los elementos necesarios que toda empresa familiar, deben establecer para lograr su crecimiento. Las empresas deben plantearse el interrogante respecto a cuáles son los objetivos que presentan, en donde previo a determinar un objetivo de competencia, los negocios familiares deben definir los objetivos personales, es decir poder crear una organización que de sustento económico a la familia y que pueda sobrevivir a lo largo de las distintas generaciones. Una vez contemplado el objetivo primordial, pueden sus fundadores o emprendedores preguntarse cuál será la estrategia concreta para cumplir con los mismos, además de contemplar la relación costo-beneficio en su aplicación, es decir si puede ser materializada

de acuerdo a las características financieras que presenta la organización (Amar Bhide, 2004). En las empresas familiares se crea una situación de estancamiento debido a que no pueden llevar adelante las estrategias planteadas, bien porque no responden a los objetivos o porque son demasiado ostentosas teniendo en cuenta las dimensiones de las empresas, es por ello que es fundamental contar con un sistema de objetivos bien definidos, que enmarquen el actuar de la empresa, para que se creen las posibilidades de crecimiento en lugar de desarrollar objetivos que lleven al fracaso empresarial.

Para que la visión empresarial pueda transmitirse entre los miembros de la familia es fundamental que las empresas adquieran un pensamiento estratégico y proactivo en lugar de trabajar de manera táctica y reactiva. Puntualmente para aquellas empresas que se encuentran en sus inicios es fundamental el uso de la gestión estratégica ya que contando las empresas familiares con un sustento visionario consolidado, éstas podrán tomar decisiones de manera más acertada a medida que la empresa se desarrolla y crece. Aquí es importante tener en cuenta uno de los vicios más frecuentes en las empresas familiares, en donde la visión empresarial se define en base al momento en el que se encuentra y a objetivos de tipo rentables, en lugar de definirla hacia donde quiere dirigirse la empresa, respondiendo cómo lo hará y a través de qué mecanismos (Rueda Galvis, 2011).

La profesionalización puede caracterizarse en este contexto como aquel proceso que permite dotar a la empresa y a sus miembros de los mecanismos para gestionar el crecimiento de la misma de manera inteligente, procurando que todos los empleados cuenten con un alto grado de interés y de interiorización con la esencia de la empresa. A su vez, el concepto refiere a aquellos elementos puntuales que pueden aplicar las

organizaciones, además de dotar a sus empleados de los conocimientos y espacios para que puedan desarrollar sus capacidades (Meroño Cerdán, 2009).

Se ha explayado entonces la importancia de contar con una visión empresarial desde los momentos de gestación y de madurez en las empresas, además de los beneficios que puede traer aparejada la profesionalización en las empresas, sin embargo estas empresas presentan aún un bajo nivel de profesionalización debido a que se gestan diversos inconvenientes o crisis que no permiten concentrarse sobre los objetivos de profesionalizarse, llevándolas a tomar acciones referidas al corto plazo y de esta forma perdiendo el foco visionario que sus fundadores desarrollaron (Maure, 2017).

Al mismo tiempo, la gestión estratégica refiere a llevar adelante un proceso por el cual establecen un análisis periódico de su entorno, esto es, de sus amenazas y oportunidades. Las empresas familiares al estar concentradas en llevar la gestión del negocio desde los acontecimientos actuales pierden de foco aquellos aspectos que pueden beneficiarles o afectarles, desde el plano externo, perdiendo de esta manera competitividad y haciéndolas más vulnerables ante el cambio organizacional. Es fundamental que las empresas logren generar las capacidades para advertir estos factores, evitando el choque negativo de los mismos (Thompson y Strickland, 2012). Para que los miembros de las empresas familiares comiencen a desarrollar esta clase de cualidades, requieren de la aplicación de un proceso de capacitación o formación, tal como lo expresaba Maure, sin embargo las organizaciones familiares tampoco cuentan con estos procesos formalizados sino que llevan adelante la capacitación únicamente en aquellos momentos que es necesario aplicarlos (Meroño Cerdán, 2009).

Más allá de todo, Rueda Galvis (2011) expresa que el mayor de los problemas existentes en las empresas familiares refiere a la falta de desarrollo estratégico y de planeación, no solo a partir de formalizar el proceso de profesionalización sino hacia todas las facetas organizacionales, es decir a sus procesos y operaciones. Difícilmente las empresas podrán aplicar mejoras en las empresas sin este tipo de pensamiento, ya que no lograrán desarrollar las condiciones para su superación y crecimiento. Se ha expresado hasta aquí la necesidad y la importancia que posee la profesionalización en las empresas familiares, dotándolas de la integración de estrategias y disminución de conflictos a partir de un denominador común, la transmisión de su visión y cultura organizacional a los posibles sucesores, para que estos puedan continuar con el legado organizacional que les fue entregado.

De manera similar además de aplicar los atributos previamente mencionados las empresas deben, para profesionalizarse, diseñar e incorporar una serie de instrumentos específicos para este tipo de empresas, los que permiten en mayor medida disminuir conflictos a nivel interno. Estos representan los pilares de la profesionalización en las y son los órganos de gobierno, el plan de sucesión y el protocolo familiar. Los órganos de gobierno, expresan Carlock y Ward (2010) refieren a aquellas formas organizativas que le confieren a la empresa una mejor estructuración, puntualmente a la ayuda en cuanto a la toma de decisiones, ya que existirán diferentes órganos de gobierno conforme las dimensiones de las empresas. Estos se encuentran enmarcados dentro de los elementos de la empresa familiar que expresaba Maure (2017), es decir a la gestión directiva de la empresa, a la gestión de la familia empresaria y a la gestión de los propietarios, siendo es última

particularmente de las empresas que han desarrollado la capacidad suficiente para incorporar a accionistas o propietarios ajenos al grupo familiar. Dichos órganos se encontrarán dirigidos a aspectos particulares, disminuyendo así el sobre acumulamiento de decisiones y gestando una serie de principios para que puedan tomarse decisiones de la manera más eficientemente posible. La gestión directiva podrá concentrarse en aquellos aspectos que hacen a la gestión normal de la empresa, es decir a la aplicación de sistemas y funciones para que la empresa se desenvuelva de manera normal y competitiva dentro de los sectores a los que pertenece. Al mismo tiempo podrán desarrollar el análisis continuo de su entorno, es decir aquellas variables de bajo control que presenta la empresa, además de propiciar la identificación de aquellas fortalezas a potenciar o debilidades que disminuyen el éxito organizacional (Carlock y Ward, 2010).

A su vez, el órgano de gobierno referido a la familia empresaria, también conocido como comité familiar, permitirá desarrollar los planes de capacitación necesarios para la formación de aquellos miembros cercanos a tomar el poder de mando directivo de la empresa, y de esta manera crear los mecanismos necesarios para que estos puedan contar con el nivel de profesionalismo y conocimientos técnicos necesarios para ocupar los cargos gerenciales (Cardona y Rico Balvín, 2013). Retomando a Carlock y Ward (2010) las empresas familiares que se encuentren en una etapa de crecimiento superior a las incipientes podrán aplicar los órganos de gobierno referido a los propietarios o accionistas. Este órgano se centrará específicamente en el rendimiento de la organización, reuniéndose de manera esporádica para evaluar los resultados que presenta la empresa, exigiendo respuestas ante una mala gestión o re perfilando los objetivos en base a métricas positivas.

Continuando con lo planteado, una vez que las empresas hayan logrado institucionalizarse y haber alcanzado un nivel óptimo de profesionalización podrán optar por nuevos caminos, puntualizando aquel en el que se abre la empresa familiar hacia nuevos horizontes tales como la apertura hacia mercados de capitales, en donde la empresa familiar pasará a conformarse por una corporación de grandes dimensiones y con órganos de gobierno más eficientes. Estas empresas habrán logrado entonces anteponerse a los obstáculos que se les presentan a las empresas familiares además de haber desarrollado un trabajo estratégico a lo largo de todo su ciclo de vida, tomando la visión empresarial como el timón de la empresa que guía el actuar y encamina el objetivo de crecimiento y consolidación a largo plazo (Miralles Marcelo, Miralles Quirós y Lisboa, 2012).

Puede entonces entenderse que la profesionalización es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta por parte de las empresas familiares ya que condicionará la manera en la que esta se desenvuelva y logre ciertos niveles competitivos exitosos de acuerdo a la visión con la cuenta, es decir que esta última puede entenderse con el factor esencial en la sostenibilidad de las empresas familiares. Ahora bien cabe preguntarse entonces si las empresas familiares de la ciudad de Frías, Santiago del Estero cuentan con los niveles de profesionalización suficientes como para crear los niveles competitivos y su supervivencia a lo largo del tiempo, además de si cuentan con los objetivos estratégicos y corporativos bien definidos, y si estas desarrollan un proceso de comunicación para efectivizar los procesos de cambio en las empresas, es decir su profesionalización. Para dar respuesta a dichos interrogantes se desarrollaron una serie de objetivos que enmarcan la

investigación y buscan dar respuesta a las problemáticas que presentan las empresas familiares.

Objetivo general

Analizar si las empresas familiares de la ciudad de Frías, Santiago del Estero, cuentan con, una gestión estratégica interna, una visión e instrumentos de profesionalización que hayan contribuido a su crecimiento y sostenimiento, en el ámbito del año 2020.

Objetivos específicos

- Identificar si las empresas llevan adelante una gestión estratégica y si esta ha contribuido a su crecimiento y sostenimiento.
- Analizar aquellas empresas familiares que presentan una visión y cómo esta les ha ayudado a su sostenibilidad y crecimiento.
- Identificar los instrumentos de profesionalización que son aplicados por las empresas, denotando la importancia en cuanto a la contribución al crecimiento y sostenibilidad.

Métodos

Diseño

Al analizar a las empresas familiares radicadas en la localidad de Frías, Santiago del Estero, y particularmente si la visión, las estrategias y los instrumentos de profesionalización pueden considerarse como determinantes de su crecimiento y estabilidad, es que se desarrolló una investigación con un alcance descriptivo, especificando si aplican o no estas variables bajo análisis. Al mismo tiempo no se ha buscado producir un plan de mejora en las empresas analizadas, por lo que el tipo de investigación es no experimental transversal. Por último, para dar respuesta a los objetivos planteados se escogió un enfoque cualitativo, para de esta manera lograr analizar aspectos más profundos en la empresa, difícilmente cuantificables.

Participantes

Los participantes de la investigación responden a los directivos de las empresas familiares de la ciudad de Frías, Santiago del Estero, a quienes se les entregó un consentimiento informado destacando el objeto de la investigación y especificando que se mantendrá el anonimato de las mismas a lo largo de todo el trabajo (Anexo 1), de esta forma el total de empresas de la ciudad se considera la población bajo análisis. Para articular la investigación se optó por un criterio muestral no probabilístico intencional, eligiendo a 5 empresas que cuentan con aquellas cualidades o variables bajo análisis, es decir que fueron escogidas a partir del criterio del investigador que presentaba un conocimiento previo de las mismas.

Instrumentos

Al desarrollar un enfoque cualitativo se utilizó la técnica de entrevistas en profundidad mediante la confección de una guía de pautas que ayudó a organizar las preguntas dirigidas a los directivos de las empresas familiares. Al ser una entrevista en profundidad en la misma no se desarrollaron preguntas cerradas sino que se buscaba que los directivos pudiesen describir con detalle aquellas realidades que presentan para poder presentar un análisis más preciso de la información.

Análisis de datos

Una vez que los datos fueron recolectados se pasó a transcribir las entrevistas y analizar las respuestas de los directivos enmarcando similitudes entre sus respuestas, para configurar una respuesta uniforme por cada uno de los objetivos del trabajo, pudiendo así determinar si las empresas cuentan con un el nivel de incorporación de las variables bajo análisis y si estas son un determinante en su crecimiento.

A continuación se expone un cuadro resumen que sirvió como guía para el desarrollo del relevamiento y descripción de resultados.

Tabla 1: Cuadro resumen de métodos

Objetivo específico	Alcance	Recursos necesarios / Datos	Instrumento de análisis (herramientas)	Resultado final
Identificar si las empresas llevan adelante una gestión estratégica y si esta ha contribuido a su crecimiento y sostenimiento.	Descriptivo	Procesos de gestión aplicados en el funcionamiento del	Entrevista	Conocer si las empresas cuentan con mecanismos estadísticos para llevar la gestión del negocio.
Analizar aquellas empresas familiares que presentan una visión y cómo esta les ha ayudado a su sostenibilidad y crecimiento.		Definición formal de visión y objetivos corporativos y estratégicos		Conocer los beneficios que trajo la definición y comunicación de la visión entre los miembros de la empresa
Identificar los instrumentos de profesionalización que son aplicados por las empresas, denotando la importancia en cuanto a la contribución al crecimiento y sostenibilidad.		Plan de sucesión, protocolo familiar, órganos de gobierno		Conocer el aporte que generó la aplicación de estos instrumentos en el crecimiento y sostenimiento de la empresa

Resultados

Tabla 2: Empresas familiares analizadas

Características/ Empresas	Empresa: 1	Empresa: 2	Empresa: 3	Empresa: 4	Empresa: 5
Sector	Comercial	Comercial	Comercial	Comercial	Comercial
Rubro	Farmacéutico	Supermercado	Distribuidora	Corralón	Supermercado
Antigüedad	18 años	16 años	22 años	42 años	30 años
Generación a cargo	1° generación	1° generación	2° generación	2° generación	2° generación
Tipo de Servicio	Mayorista	Mayorista	Mayorista	Mayorista	Minorista
Segmento de clientes	Empresas	Empresas/ Consumidor Final	Empresas/ Consumidor Final	Empresas/ Consumidor Final	Consumidor Final
Nivel de ingresos (Brutos)	\$ 35,000,000	\$ 50,000,000	\$ 100,000,000	\$ 80,000,000	\$ 15,000,000
Empleados familiares totales	6	9	14	8	16
Empleados familiares en la dirección	3	4	6	3	5
Cargos directivos	Director: padre fundador Gte Compras: Hijo Gte Ventas Hija	Director: padre fundador Gte Compras: Hijo Gte Ventas: Hijo Gte de distribución: Hijo	Director: Hijo de fundador Gte Compras: Hermano Gte Ventas: Heramano Gte de RRHH: Heramano Gte de Seg/Hig: Heramana Gte de Depósito: Nieto	Director: Hijo del fundador. Gte Compras: Hijo del fundador. Gte Logística: Hijo del fundador	Director: Hijo del fundador. Gte Compras: Esposa Gte Admin: Hermano. Gte de RRHH: Hermana Gte de Depósito: Hermano
Empleados totales	12	32	90	16	45

Fuente: elaboración propia en base al análisis realizado

Gestión estratégica y su contribución al crecimiento y sostenimiento.

El primer paso para identificar si las empresas llevan adelante una gestión estratégica de sus negocios fue conocer cuáles son los objetivos sobre los que estos se concentran.

- Incrementar los ingresos por ventas.
- Alcanzar mayores niveles de rentabilidad.
- Ampliar la cartera de clientes.
- Mejorar el posicionamiento en el mercado.
- Lograr una gestión eficiente entre los miembros familiares.

- Adaptarse a la coyuntura económica.
- Incorporar nueva tecnología para los procesos de trabajo.

Se evidencia una mixtura de objetivos, los cuales se concentran tanto sobre las facetas externas y competitivas, como también de aspectos relacionados al ambiente interno de la empresa, tales como la mejora en la relación con familiares y el perfeccionamiento de procesos de trabajo.

El segundo paso fue identificar que herramientas de gestión utilizan las empresas, desde el plano estratégico, las cuales dan la posibilidad de cumplir con los objetivos planteados anteriormente. Se entiende por gestión estratégica al proceso mediante el cual las empresas llevan adelante la planificación de sus diferentes facetas, ya sean corporativas, de negocios y funcionales. En este sentido las herramientas de gestión que se buscaron analizar refieren a las aplicadas con el objetivo de generar mejoras en el largo plazo.

Tabla 3: Herramientas de gestión aplicadas

	Empresa: 1	Empresa: 2	Empresa: 3	Empresa: 4	Empresa: 5
Plan estratégico			X	X	X
Cuadro de Mando Integral		X	X		X
Gestión de Calidad Total	X	X			
Gestión de RRHH			X		X
Gestión financiera	X			X	X
CRM		X			X
Robótica en procesos	X				
Normas ISO 9001	X	X			

Fuente: elaboración propia en base al análisis realizado

Un punto a destacar es que si bien las empresas aplican diferentes herramientas de gestión, las mismas se encuentran planteadas desde la planificación para las aristas comerciales, y no como un conjunto de procesos que añade valor a la empresa familiar.

Estos aspectos se verán con mayor detalle al momento de analizar los instrumentos de profesionalización, en donde solo la empresa 5 cuenta con un desarrollo planificado en cuanto al crecimiento como empresa familiar, dado a que ha definido y formalizado su plan sucesorio.

En este sentido se pueden destacar los beneficios que aboco el uso de esta clase de herramientas:

- Enfoque sobre los aspectos de alta importancia y urgencia.
- Seguimiento y control de las actividades, funciones y objetivos.
- Mayor flexibilidad al momento de tomar decisiones.
- Aumento del porcentaje de motivación y productividad de empleados.
- Aumento de posibilidades de acceso al financiamiento externo.
- Desarrollo de relaciones confiables con los clientes.
- Conocimiento preciso de los segmentos de clientes, cantidades comercializadas y ventas generadas.
- Alineación entre las áreas gerenciales de la empresa.

De esta manera puede decirse que con la aplicación de estas herramientas y de los beneficios que han arrojado, las empresas cuentan con un proceso de gestión estratégica incorporado a su habitualidad y funcionalidad, demostrando que estos han permitido sobrepasar barreras, adaptarse al entorno y acrecentar su dominio de crecimiento y sostenibilidad.

Visión: sostenibilidad y crecimiento

La visión empresarial puede definirse como el establecimiento formal de los objetivos a largo plazo con los que cuenta la organización, la cual responde a la idea de en qué quiere convertirse la empresa en el largo plazo. Al contar con una visión definida y conocida por los miembros de la empresa, esta puede crear las condiciones de crecimiento y superación, ya que alinearán y organizarán los procesos en pos de su cumplimiento, creando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En este sentido, para conocer si la visión con la que cuentan las empresas puede contribuir al crecimiento y a la sostenibilidad, se buscó identificar a las organizaciones que presentan este concepto formalizado, observando que aquellas que lo presenten son las mismas que han desarrollado su planificación estratégica.

Tabla 4: Aplicación de la visión empresarial

	Empresa: 1	Empresa: 2	Empresa: 3	Empresa: 4	Empresa: 5
Se encuentra formalizada			X	X	X
No se encuentra formalizada	X	X			

Fuente: elaboración propia en base al análisis realizado

Ahora bien, respecto a cada uno de los aspectos visionarios que presentan las empresas formalizadas se destacan los siguientes enunciados:

- Empresa 3: “Ser una empresa líder logrando el abastecimiento de productos de consumo masivo a la sociedad gracias a nuestra vocación sobre la calidad del servicio, el asesoramiento brindado”.
- Empresa 4: “Posicionarse como una empresa referente en la provincia de Santiago del Estero a través de la calidad de productos seguros y confiables,

promoviendo el crecimiento del sector de la construcción y el acceso de la sociedad a la vivienda”.

- Empresa 5: “Convertirse en la empresa que ofrece una variedad de productos de alta calidad a precios accesibles para la población del NOA”

Se observa que si bien las visiones se encuentran dirigidas a mejorar el posicionamiento en su sector y actividad, pocas son las que apuntan al mantenimiento de la sociedad familiar en el largo plazo, lo cual puede incidir a futuro en el sostenimiento como tal. Este aspecto tampoco se evidencia dentro de los valores definidos por la empresa, aunque los directivos expresan que el objetivo es que los miembros de la familia continúen en el mando directivo. Sin embargo, como se verá más adelante de las empresas analizadas solo una cuenta con la definición de su plan de sucesión, en donde la falta de enfoque de la familia en la visión puede jugar un papel de desventaja.

El proceso llevado adelante para la definición de la visión se basó en el momento en el cual estas se encontraban realizando su plan estratégico, en donde se observa que existió un alto predominio de la participación de los miembros familiares en la confección de esta.

Tabla 5: Proceso de formación de visión

Empresa 3	El proceso de formalización de la visión se realizó a partir del año 2015 cuando la familia decidió comenzar con el desarrollo de un plan estratégico, para el cual contrataron a una consultora externa para ayudarlos a definirlo. El proceso de definición llevó más de 2 meses, en donde se desarrollaron distintas reuniones, tanto con los directivos familiares, como con los miembros familiares operarios.
Empresa 4	realizó en el año 2017. Para ese entonces ya se contaba con una visión pero se la redefinió abocando a los nuevos parámetros y objetivos a alcanzar. La misma había sido definida por el socio fundador, en donde los hijos de este tuvieron una alta incidencia en su modificación, llevándola hacia un planteamiento de largo plazo y posicionamiento, dejando de plantear el que hacer de la empresa.
Empresa 5	modificaciones y adaptaciones ya que aún cuentan con el mismo. Para su adecuación se contó con la participación de los miembros de la familia, en donde se le solicitó realizar aportes, los cuales fueron discutidos por los dos hermanos mayores y su padre, ya que aún no se había llevado el proceso de sucesión. La misma fue aceptada por la familia y comenzada a utilizarse desde entonces.

Fuente: elaboración propia en base al análisis realizado

La aplicación de la visión ha generado las siguientes ventajas en la empresa:

- Conocimiento sobre a lo que aspira la empresa.
- Mejor relación con los clientes.
- Aumento de la productividad y eficiencia de los empleados.
- Mayor coordinación entre los departamentos en búsqueda de un fin común.
- Aumento del sentido de pertenencia.
- Permitted delimitar diferentes instrumentos para la medición de su cumplimiento, como el CMI.

Se observa que las empresas que cuentan con una visión han creado las condiciones para aumentar sus rendimientos y la cohesión entre el equipo familiar, por lo que puede decirse que contar con este elemento estratégico puede generar condiciones de crecimiento y de sostenibilidad.

Instrumentos de profesionalización

Se desarrolló un análisis sobre la aplicación de órganos de gobierno, planes sucesorios y protocolo familiar, advirtiendo el proceso para llevarlo adelante, los beneficios generados por su aplicación y los perjuicios por la falta de estos.

Tabla 6: Aplicación de órganos de gobierno

Órganos de gobierno	E: 1	E: 2	E: 3	E: 4	E: 5
Cuenta con los mismos					
No presenta	X	X	X	X	X
Desventajas					
Desorganización	X	X			
Bajo nivel de autonomía	X	X	X	X	X
Baja participación de la familia en la toma de decisiones	X	X		X	
Aumento de conflictos familiares	X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia en base al análisis realizado

La falta de órganos de gobierno se debe a la falta de conocimiento respecto a los beneficios que pueda otorgar, además de la manera en la cual estas pueden formalizarlos y aplicarlos, crenado un disconformismo entre los familiares a la hora de tomar decisiones y a la resolución de los conflictos.

Tabla 7: Aplicación de protocolo familiar

Protocolo familiar	E: 1	E: 2	E: 3	E: 4	E: 5
Cuenta con los mismos					
No presenta	X	X	X	X	X
Desventajas					
Superposición de actividades y funciones	X				
Bajo nivel de participación de los familiares	X	X			
Inconsistencias sobre el capital accionario de cada familiar			X	X	X
Discusiones sobre el rol de cada familiar	X	X		X	
Falta de definición sobre el nivel responsabilidad	X		X		X

Fuente: elaboración propia en base al análisis realizado

La falta de protocolos familiares encarece el funcionamiento óptimo de la familia empresaria, generando problemáticas como la falta de coordinación y del esclarecimiento de la responsabilidad y discusiones respecto a cuál es el porcentaje de la empresa que le corresponde a cada familiar, aspectos que no lograron dirimir por falta de conocimiento.

Tabla 8: Aplicación de plan de sucesión

Plan de sucesión	E: 1	E: 2	E: 3	E: 4	E: 5
Cuenta con los mismos					X
No presenta	X	X	X	X	
Cómo se llevó adelante					
Aún no se realizó la sucesión	X	X			
La elección del director lo realizó el fundador			X		
Fue de manera informal				X	
Proceso formal respetando el plan de sucesión					X
Desventajas por no aplicarlo					
Los hijos no cuentan con un panorama su futuro.	X	X			
Creó discusiones entre los hijos del fundador por la dirección			X	X	
Desorganización de los roles de los familiares			X	X	
Ventajas por aplicarlo					
Se realizó de manera organizada					X
Existió un consenso entre los familiares					X

Fuente: elaboración propia en base al análisis realizado

En base a los resultados obtenidos puede decirse que la aplicación de los instrumentos de profesionalización es baja, esto debido a que las organizaciones se concentran principalmente en aspectos que atañen a su comercialización en lugar de brindarle un factor superador a la familia. Aquí se evidencia entonces que la visión y la gestión estratégica no se utilizan como mecanismos para mejorar la relación de la familia empresaria, lo cual afecta a los procesos de comunicación y de interiorización de los principios organizacionales. A su vez puede realizarse una correlación entre la visión, la gestión estratégica y la profesionalización con el ciclo de vida de las empresas. Las organizaciones 3, 4 y 5 cuentan con herramientas de gestión y de su visión formalizadas lo cual les ha dado la posibilidad de prevalecer en el mercado, además de brindarle la posibilidad de llevar adelante la sucesión, puesto a que se encuentran en la 2da generación. En cambio las empresas 1 y 2 carecen de dicha formalización, debido a que se han concentrado en aspectos inmediatos y no el largo plazo.

En este sentido puede decirse que el uso de una visión, de la gestión estratégica y de los instrumentos de profesionalización puede considerarse como precursores del crecimiento y sostenimiento ya que le brindan a las empresas la posibilidad de alinear sus objetivos, trabajar en pos de su cumplimiento, generando ventajas competitivas. En cuanto a los aspectos relacionados a la empresa familiar, se ha evidenciado que ninguna de las empresas, salvo la empresa 5 en relación al plan de sucesión, tiene en cuenta el factor familiar para el crecimiento, lo cual puede considerarse como un curso de acción a llevar adelante.

Discusión

El objetivo general del trabajo trata sobre el análisis de la visión, la gestión estratégica y los instrumentos de profesionalización que aplican las empresas familiares en pos de una contribución al crecimiento y a la sostenibilidad. Se ha evidenciado que ciertas empresas, siendo aquellas que se desenvuelven en la 2da generación, han establecido su visión empresarial, la cual se encuentra enmarcada sobre temáticas alusivas a la mejora en su posicionamiento y comercialización sin evidenciar un factor netamente relacionado a las características de empresa familiar. Por contraparte aquellas empresas que carecen de la formalización de su visión, como también de un escaso uso de herramientas de gestión y de profesionalización se encuentran en su faceta de iniciación, 1ra generación. Así puede decirse que el ciclo de vida de las empresas es un determinante para el trabajo estratégico, es decir hacia el largo plazo. Buscando dar respuesta al objetivo y retomando lo expuesto por Thompson y Strickland, los elementos analizados se encuentran englobados como contribuyentes al crecimiento de la empresa, pero no desde su faceta familiar sino desde sus orígenes comerciales. Aquí se observa también una de las principales problemáticas que mencionaba Rueda Galvis al referir sobre la incapacidad de las empresas familiares de trabajar estratégicamente para el crecimiento de la familia dentro de la organización, no solo como un gestor de ventajas competitivas externas sino también para el sostenimiento de la misma a través de las futuras generaciones. Para llegar a esta reflexión se expone la inferencia de los distintos objetivos específicos.

En relación al primer objetivo específico, es decir al enfoque estratégico que es llevado adelante para la gestión interna por parte de las empresas familiares de Frías,

Santiago del Estero, se pudo determinar que existe una mayoría de empresas con la predisposición y el conocimiento referido a la importancia de planificar a largo plazo el desarrollo de los negocios. Esta planificación les ha permitido definir concretamente los lineamientos de crecimiento, aportando una alineación frente a los distintos objetivos que las empresas se plantean. Esto se relaciona a lo planteado por Amar Bhide (2004) quien expresaba que uno de los factores fundamentales de las empresas es la planificación a largo plazo, puesto a que esta genera las bases formales para llevar a cabo el sostenimiento de las empresas.

Sin embargo también se advierte que un porcentaje importante de empresas, el 40%, no ha definido una planificación a largo plazo sino que se concentran principalmente en la operacionalización de sus actividades diarias, enfocándose no en objetivos superadores sino en parámetros relacionados al nivel de ingresos y la rentabilidad del negocio. Estos resultados se coinciden con los postulados de Rueda Galvis (2011) quien expresa que una de las problemáticas de las empresas familiares es determinar el enfoque en el crecimiento de la empresa, y en lugar de ello se concentran en aspectos cortoplacistas dejando de lado las oportunidades de crecimiento y escalabilidad. Las principales causantes de estos resultados también pueden estar relacionadas al estadio en el ciclo de vida de las empresas analizadas, en donde todas, salvo una de ellas, se encuentran transitando la primera generación, lo que genera esta concentración en objetivos que demuestren un predominio sobre los aspectos rentables del negocio, procurando su estabilidad. Sin embargo, aquí es donde Amar Bhide (2004) plantea que las empresas, en especial las jóvenes, deben plantear objetivos de largo plazo ya que estos serán los disparadores o lineamientos que llevarán a

una mayor planificación y ejecución de prácticas inteligentes y estratégicas, procurando el crecimiento organizacional.

Puede decirse en este sentido que al haber analizado el tipo de enfoque estratégico, existen empresas que cuentan con un alto predominio de la reflexión e importancia de cumplir con procedimientos planificados en pos del logro de sus objetivos a largo plazo, y que aquellas que no lo presentan pueden determinarse como empresas riesgosas en cuanto a la posibilidad de una muerte prematura, quitándoles por ende protagonismo de crecimiento.

De la mano con lo planteado surge el segundo objetivo específico, el cual se definió a partir del conocimiento de la cantidad de empresas que cuentan con la definición formal de la visión estratégica, y si esta puede considerarse un elemento fundamental para el crecimiento sostenido en el tiempo. Surge la particularidad de que las empresas que cuentan con un enfoque estratégico para el desarrollo de sus procesos de gestión interna también cuentan con la definición formal de su visión empresarial, en tanto las organizaciones que presentan un trabajo más bien al corto plazo y enfocado en la rentabilidad del negocio no la presentan formalizada. Esto es lo que plantea Rueda Galvis (2011) al momento de explicar que a medida que las empresas crecen y se vuelven más complejas, comienzan a tomar conciencia sobre la definición de distintos componentes estratégicos, los que les permite aumentar su nivel de competitividad. En sintonía, Maure (2017) expresa la necesidad del componente visionario en toda empresa familiar, ya que la misma crea la cohesión y el conocimiento por parte de los miembros familiares del norte empresarial.

En este contexto, las empresas que logran la consolidación empresarial en su sector y mercados de interés se debe al espíritu emprendedor y visionario con el que cuentan los

fundadores o directivos familiares actuales, lo que ayuda a percatarse de nuevas oportunidades, llevando a la organización a crear un mayor nivel de desarrollo y posibilidades de permanencia. Al mismo tiempo, al contar con los lineamientos visionarios comunicados e interiorizados por los miembros, estos crean las condiciones requeridas para que el proceso de transferencia generacional se lleve adelante de manera ordenada, continuando con el legado y la aspiración de sus primeros fundadores. Esto es precisamente lo que Maure (2017) expresa al hablar de la madurez empresarial a partir del uso de la visión, ya que la misma le confiere esencia a la organización y al grupo familiar.

Puede decirse entonces que, en base a los resultados obtenidos y a su contraste con los antecedentes, la visión es un elemento trascendental a tener en cuenta para el desarrollo sostenido y para brindar las posibilidades de crecimiento de la organización, no sólo desde los aspectos competitivos (externos) sino también en la madurez e inteligencia organizacional (interno).

Por último, se buscó indagar cuáles son los instrumentos empleados por estas empresas y si los mismos les han permitido generar ventajas en la gestión interna. A partir de los resultados expuestos, se puede concluir que existe un bajo potencial de aplicación de instrumentos de profesionalización, ya sea el planteamiento de órganos de gobierno, protocolos de familia o plan sucesorio. Aquí subyace una de las cuestiones que Carlock y Ward (2010) mencionaban respecto a que las empresas familiares, principalmente aquellas en sus primeros años, o bien no cuentan con el potencial para aplicar dichas herramientas o bien no tienen un conocimiento preciso de su formalización e implementación. En base a

esto y en los resultados, se puede decir que las empresas familiares carecen de un conocimiento, tanto teórico como práctico de dichas medidas.

Aquí también es importante mencionar, trayendo el primer objetivo específico, que dichos instrumentos deben ser incorporados dentro de un proceso estratégico, ya que de no contar con este enfoque, la aplicación, de cualquiera de ellos, difícilmente tenga un efecto positivo (Carlock y Ward, 2010). A colación, Meroño Cerdán (2009) expone la misma reflexión, dado a que estos componentes no pueden considerarse como casos aislados sino que deben estar incorporados en el conjunto de valores, visión y compromiso de profesionalización de las empresas.

En este sentido, puede decirse que si bien las empresas llevan a cabo la aplicación de un enfoque estratégico y cuentan, en su mayoría, con la definición y comunicación formal de su visión empresarial, los mismos han sido utilizados como componentes para el desenvolvimiento interno, quitándole predominio a la importancia de profesionalizarse. Tal como lo expone Carlock y Ward (2010) contar con un diseño preestablecido y estratégico, principalmente referido a la sucesión, permitirá determinar un patrón de crecimiento y sostenimiento más alcanzable, dado a que no sólo se comunicarán los aspectos identitarios de la empresa sino también la preparación profesional para asumir un puesto gerencial.

En sintonía con lo expuesto, Cardona y Rico Balvín (2013) plantean que con la apreciación de un mayor nivel de conocimiento respecto a estas matices de profesionalización, las empresas familiares podrán dotarse de una organización eficiente, en busca de objetivos largoplacistas, referidos al sostenimiento económico de las familias y a la resolución de conflictos.

Puede expresarse entonces que ante una falta de aplicación de organismos de gobiernos, protocolos familiares y planes de sucesión, las empresas carecen de un nivel profesionalizado alto, requerimiento indispensable para permitirse adentrar en un proceso de crecimiento y madurez.

Habiendo respondido a los objetivos específicos de la investigación, puede decirse que tanto la visión, el enfoque estratégico en la gestión del negocio y la aplicación de instrumentos de profesionalización, son elementos determinantes para el sostenimiento y crecimiento de las empresas. Particularmente se ha logrado percatar que las organizaciones analizadas cuentan con las dos primeras variables de análisis, trabajadas de manera correcta en pos de un aumento de sus ventajas de competencia. Sin embargo, en cuanto a la última variable se observa que no han logrado diseñar los instrumentos que pueden potenciar el desenvolvimiento organizacional, además de la creación de ambientes de trabajo familiares amenos, que busquen tanto el crecimiento de la organización como del desarrollo personal y profesional de sus miembros familiares.

Dicha intervención permitió destacar que las empresas familiares de la ciudad de Frías, Santiago del Estero, carecen de la aplicación de un proceso de profesionalización, lo que será fundamental para que logren así una cadena de éxito y crecimiento sostenido, dotando a su personal de las habilidades y capacidades requeridas para desenvolverse en los puestos gerenciales y directivos de la empresa.

Dentro de esta investigación, se pudieron catalogar diferentes limitaciones, las cuales tienen que ver principalmente al tipo de metodología que se ha empleado. En primer lugar se destaca que se trabajó sobre una muestra poco representativa, la cual fue diseñada a

partir de 5 empresas familiares, en donde tanto los resultados como las conclusiones no pueden extrapolarse al universo poblacional de empresas familiares, esto es la totalidad de las mismas. En sintonía con lo expuesto, el marco temporal fue otro de los limitantes, lo que llevó a plantear una muestra pequeña de empresas para poder dar respuesta a los objetivos planteados. Por último, se puede decir que al contar con una muestra pequeña, los resultados son acotados respecto a las realidades de las empresas de la ciudad de Frías, Santiago del Estero, ya que en muchos casos dichas organizaciones cuentan con una similitud de características, lo cual ayudó a plantear resultados afines pero no a generar una contraposición de cada una de ellas.

Además de los limitantes, es importante plantear ciertas fortalezas de la investigación, en donde se puede plantear que la principal fortaleza deviene de la posibilidad de haber tomado contacto directo con las empresas familiares, conociendo sus realidades, experiencias y desafíos con los que cuentan actualmente. La investigación ha permitido destacar aquellas cuestiones más importantes sobre las que estas organizaciones deben trabajar, en donde se destaca la importancia del trabajo estratégico en la formalización de sus estructuras de gobierno, el planteamiento de planes de sucesión a largo plazo y la estipulación de protocolos familiares. Otra de las fortalezas identificadas ha sido la conciencia con la que cuentan los directivos respecto a la formalización de sus objetivos, observando que los mismos se encuentran enmarcados en el largo plazo, dándoles posibilidades de crecimiento y de un enfoque preciso de trabajo.

Por último se destacan diferentes líneas de investigación, en donde se plantea la necesidad de ampliar la representatividad de la muestra de empresas familiares, logrando

así contar con un cúmulo de información que pueda ser extrapolado a la realidad de las organizaciones familiares de la ciudad de Frías, Santiago del Estero. De esta manera se podrá contar con un informe de relevamiento de la situación de profesionalización de empresas de dicha localidad, lo cual podrá ser un aporte sustancial para la provincia a modo de indicadores y parámetros que especifiquen el crecimiento económico de la región y su contribución al desarrollo económico del país.

Dentro de las futuras de líneas de investigación se podrá realizar un estudio comparativo entre empresas familiares y no familiares, destacando las diferencias frente a los aspectos de la visión empresarial como elemento que asume una variable de crecimiento. En sintonía con los componentes que se asocian al crecimiento también es destacable investigar las fuentes de financiamiento que mejor se amoldan a la realidad de las empresas familiares. Un último aspecto será analizar variables más superadoras en las empresas familiares, tales como los procesos de internacionalización y la introducción de tecnologías, lo cual será posible de llevar adelante mediante la ampliación de la representatividad muestra.

Referencias

- Bhide, A. (2004). *La iniciativa emprendedora-Harvard Business Review*. España. Deusto.
- Cardona, H.A. Rico Balvín, D. (2013). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*, recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231380005.pdf>, el día 17/04/2020.
- Carlock, R. Ward, J. (2010). *La excelencia en la empresa familiar: el proceso de planificación para la empresa y la familia*. Barcelona. Deusto
- Maure P. (2017). *Herramientas de profesionalización y protocolo*. Argentina. Universidad Empresarial Siglo 21.
- Meroño Cerdán, A. (2009). *Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar*, recuperado de: <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/350>, el día 10/04/2020.
- Miralles Marcelo, J.L. Miralles Quirós, M. Lisboa, I. (2012). *Empresa familiar y bolsa: análisis de rentabilidad y estrategias de inversión*, recuperado de: <https://www.catedraempresafamiliarlarioja.com/sites/default/files/archivos/14.pdf>, el 19/04/2020.
- Niethardt E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares*. Buenos Aires. Arte Gráfico Editorial Argentino
- Rhnima, A. Richard, P. Núñez, F. Pousa, C. (2016). *El conflicto trabajo-familia como factor de riesgo y el apoyo social del supervisor como factor protector del agotamiento profesional*, recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/104/10448076005/10448076005.pdf>, el día 13/04/2020.
- Rueda Galvis, J.F (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*, recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>, el día 08/04/2020.

Anexo

Anexo I: Consentimiento informado

Yo, Gabriel Quiroga, en mi carácter de investigador, me dirijo a usted, con el fin de requerir el permiso para su participación en mi investigación.

El objetivo de la misma, es analizar si la visión, la gestión estratégica y los instrumentos de profesionalización pueden considerarse como determinantes para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas familiares de la ciudad de Frías, Santiago del Estero, Argentina; a través de la presente le solicito, mediante una entrevista, información que pueda aportar a mi relevamiento, como directivo/dueño de este tipo de empresas. La información recolectada será parte de un manuscrito científico, presentado como trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21. En ningún caso se incluirán datos que permitan su identificación, conservando el completo anonimato.

Su participación no implica ningún tipo de riesgo, como tampoco beneficio.

La participación solicitada se enmarca en un procedimiento de investigación, dicha participación es voluntaria, y libre de negarse a participar, o en caso de brindar su consentimiento para participar, es libre de abandonar la investigación en cualquier etapa, sin que esto signifique un perjuicio para el mismo.

Nombre y Apellido: _____

Edad: _____

Firma: _____

Anexo 2: Modelo de entrevista – guía de pautas

Áreas	Pautas	Posibles Preguntas
Proceso de Gestión	Empresa	¿De donde provienen los fundadores de la empresa?
		¿Cuál es la generación que se encuentra al mando de la empresa?
		¿Los directivos con que nivel de estudios cuentan?
		¿Cuáles cree que son los logros que ha generado la empresa?
	Estrategias	¿Cuenta la empresa con el desarrollo de un plan estratégico?
		¿Cómo considera que se encuentra trabajando actualmente?
		¿Cree que los miembros familiares se encuentran comprometidos con la estrategia de la empresa?
		¿Qué clase de herramientas utilizan para gestionar el negocio?
Objetivos Corporativos y Estratégicos	Visión	¿Cuenta la empresa con una definición concreta de la visión corporativa?
		¿Cómo considera que es el proceso de comunicación de la visión?
		¿Podría contar como es el proceso para la toma de decisiones?
		¿Considera que la visión de la empresa es compartida por los miembros?
		¿Cree que los miembros respetan la visión y los valores culturales?
		¿Considera que la visión ha sido un determinante para el crecimiento?
	Vinculación con operaciones	¿Desarrollan un estudio de mercado o del sector constantemente?
		¿Desarrollan un estudio de las fortalezas y debilidades de la empresa?
		¿Cuentan con el proceso de medición de objetivos?
		Ante la falta de cumplimiento de los objetivos ¿Cómo se busca revertirlos?
Profesionalización	Instrumentos	¿Conoce los beneficios que trae aparejado aplicar órganos de gobierno?
		¿Cómo fue el proceso para definir el proceso de sucesión?
		¿Cuáles considera que son las principales problemáticas entre los miembros de la familia?
		¿Cómo es el grado de participación de los miembros familiares?
		¿Cree que con la aplicación de un protocolo familiar se han disminuido los conflictos internos?