

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Manuscrito científico.

**El impacto de la profesionalización estratégica en empresas
familiares de Santiago, 2020**

**The impact of strategic professionalization on family businesses in
Santiago, 2020**

Autor: Coronel, Roberto Carlos

Legajo: VCPB2679

DNI: 27.877.671

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Santiago del Estero, Julio, 2020

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Objetivo general	15
Objetivos específicos	16
Métodos	17
Diseño	17
Población	17
Instrumentos	18
Análisis de resultados	18
Resultados	20
Importancia de las empresas familiares y el impacto en la economía	20
Estilo de liderazgo que poseen las empresas familiares	21
Las variables que se utilizan para lograr el éxito de la profesionalización	21
El camino de las empresas familiares en el tiempo	22
Discusión	24
Referencias	35
Anexo I	38

Resumen

Se realizó esta investigación con el propósito de proponer el diseño de un plan de profesionalización como garantía de un traspaso generacional exitoso, en las empresas familiares de Santiago del Estero. Se describen las particularidades que tienen las empresas familiares a nivel mundial, ya que un fenómeno de gran importancia para la economía del país. Para ello, se procedió a realizar una investigación de tipo explicativa para determinar el impacto de la profesionalización como factor estratégico en las sucesiones generacionales de las empresas familiares y cómo el mismo pudo favorecer la continuidad de las empresas familiares a lo largo del tiempo. El enfoque fue de tipo cualitativo y el diseño fue no experimental. Se entrevistó a cinco empresas familiares situadas en la ciudad de Santiago del Estero. De este modo, se demostró la importancia de la aplicación como lo es la profesionalización y la utilización de protocolos familiares. Se concluyó que la profesionalización es muy importante para evitar conflictos que puedan llevar a la muerte de las mismas.

Palabras clave: Profesionalización, Protocolo, Traspaso, Empresa.

Abstract

This research is carried out with the purpose of proposing the design of a professionalization plan as a guarantee of a successful generational transfer, in family businesses in Santiago del Estero. The peculiarities of family businesses worldwide are described, as a phenomenon of great importance for the country's economy. For this, an explanatory type of investigation was carried out to determine the impact of professionalization as a strategic factor in the generational successions of family businesses and how it could favor the continuity of family businesses over time. The approach was qualitative and the design was non-experimental. Five family companies located in the city of Santiago del Estero were interviewed. In this way, the importance of the application is demonstrated, such as the professionalization and use of family protocols. It was concluded that professionalization is very important to avoid conflicts that may lead to their death.

Key words: Professionalization, Protocol, Transfer, Company.

Introducción

A lo largo del tiempo, las empresas familiares han ocupado un lugar muy importante en la economía a nivel mundial, a diferencia de las empresas no familiares, poseen una estructura en donde se combinan dos factores: la empresa y la familia.

Stezano (2013) concluyó que las empresas familiares en los países de América Latina y el Caribe se han transformado en un sector clave de mecanización de la vida productiva familiar, representando al 99% del territorio. Antognolli, Bazán, Gallo, González Unzueta, Grión, Grobocopatel, Lingua Fernández, Lomello, Macaluso, Martínez, Maure, Mendé y Montenegro (2012) afirmaron que sólo un tercio de las empresas familiares, alcanzaron la segunda generación, el 15% la tercera, y tan sólo 1% llegó a la cuarta.

En Argentina, Antognolli et al. (2012) detalló que, de la actividad económica, entre el 80% y 90% de todas las empresas, fueron familiares y representaron a más del 70% de la actividad económica. Sin embargo, el 70% de las empresas familiares muere en la primera generación familiar y, del 30% restante que son sucedidas a los hijos, sólo un 5% consigue el traspaso a la siguiente generación.

Las Empresas familiares poseen una importante relevancia en la economía regional y nacional, ya que según el informe publicado por la Fundación Mediterránea IERAL (2013), representan el 99,4% del total de establecimientos, aportando el 66,3% del total de empleos y el 50,2% del valor agregado del sector privado. Es notable su incidencia e importancia para el desarrollo productivo de las regiones y del país; sin embargo, estas organizaciones encuentran diversas adversidades en cuanto a factores socio-económicos tales como la presión tributaria, inflación, tasas elevadas de intereses de créditos, todas vinculadas a la evolutiva globalización.

Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña (2017) delimitaron a las empresas familiares haciendo hincapié en cuando los ancestros comenzaron a canjear un producto por otro o cuando la esposa e hijos ayudaban a recoger las cosechas, dándose un intercambio originado desde el seno familiar que ha trascendido en el tiempo. De este modo definieron a la empresa familiar como aquella que es controlada por los miembros de una o varias familias ejerciendo el control legal y accionario, sosteniéndolo para futuras generaciones. Por otro lado, Barrantes Santos y Hurtado Pérez (2017) indicaron que una empresa familiar se diferencia de una empresa no familiar porque la propiedad y el control están en manos de una familia o grupo de familia, donde los miembros de ella ocupan los puestos decisivos en la compañía.

Aunque no existe un consenso en la definición de una empresa familiar, se toma la descripción dada por la Unión Europea (2009), una empresa es familiar sí: (1) la mayoría de sus decisiones está en posesión de la persona que estableció la firma, sus conyugues, parientes, hijos o herederos directos de sus hijos; (2) la mayoría de las decisiones son directas o indirectas; (3) al menos un representante de la familia o miembro participa formalmente en el gobierno de la firma; y (4) si la persona que estableció o adquirió la firma (capital social), su familia o descendientes, poseen al menos el 25% de los derechos de control definidos por su participación en el capital.

Por su parte, Pastor (2019) señala que las empresas familiares son volátiles, ya que poseen altas tasas de nacimientos e inestabilidad, dado que las empresas nacen pequeñas, son pocas las firmas nuevas que nacen con porte voluminoso, y los decesos se producen generalmente en los primeros años de vida; la mayoría son jóvenes y están conducidas por sus fundadores.

De acuerdo con Belausteguigoitia (2010), existen una serie de debilidades en las empresas familiares, entre las cuales destaca la que es considerada por varios autores la principal: el nepotismo, esto es la preferencia por parientes al otorgar posiciones en la empresa sin considerar la capacidad, vocación o interés por pertenecer a la misma. Que en una empresa estén en puestos directivos personas que no cuentan con las habilidades necesarias para realizar el trabajo encomendado, o no pueden dar su máximo esfuerzo por no formar parte de su vocación el trabajo realizado o simplemente porque no les interesa lo que sucede en la empresa a lo único a que puede conducir es a la afectación del desarrollo de la misma empresa.

El endeudamiento o estructura de reinos como lo llama Lezama (2010), es otra de las grandes debilidades de las empresas familiares y se puede entender como la situación que se presenta a partir de afectos mal llevados, que puede traer como resultado que se generen en la empresa departamentos que se aíslen e ignoren al resto de la empresa con el consecuente daño para la estructura de redes de una empresa. La autocracia y el paternalismo, también son consideradas debilidades, las cuales de acuerdo con Belausteguigoitia (2010), son fenómenos que se originan por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa, donde se ejerce un estilo de liderazgo basado en el poder.

De acuerdo con Ruiz Díaz, Saldaña Contreras y Sifuentes Cedillo (2017), otra de las debilidades de algunas empresas familiares, es que no cuentan con profesionistas suficientemente capacitados, muchas veces por el temor de los directivos de contratar ejecutivos que puedan opacarlos o por desconfianza de los directivos de como vayan a manejar los negocios de su empresa

La misma naturaleza de una empresa familiar propicia que en algunos casos se presente una parálisis directiva y una resistencia directiva, ya que al ser el dueño y sus parientes los directivos de la misma, los mismos permanecen en sus puestos por muchos años sin querer efectuar cambios que puedan alterar la manera de trabajar que les ha funcionado por tanto tiempo. La manipulación familiar es un problema que surge sobre todo cuando se aprovecha de la confianza, o las relaciones, para lograr fines propios, como podría ser que la madre o la esposa del dueño quisieran influir para que todos los hijos tuvieran beneficios o una participación igual en la empresa.

Esto solo puede ser negativo ya que, la percepción de los beneficiados por este reparto equitativo puede traer resentimientos de parte de los que consideran que se están esforzando más que otros, o de los que están dentro de la empresa respecto de los que no lo están, por voluntad propia o porque así lo ha determinado el fundador.

Los emprendimientos familiares poseen tantas características que suman y otras que no tanto, en tal sentido, Doderó (2002) expresa las siguientes ventajas:

Orientación a largo plazo: la mayor parte de las empresas familiares actúan a partir de criterios que tienen por finalidad hacerla perdurar en el tiempo, así como poder transmitirla a la siguiente generación. Se trata de criterios que guían la toma de decisiones que llevan a una reflexión profunda para no caer en riesgos excesivos.

Sacrificio y empuje por parte de los miembros de la familia que están al frente de la gestión: El pertenecer a la familia supone un plus de compromiso que es muy difícil encontrar en un profesional no familiar, por muy bueno que éste sea y aun cuando su motivación sea elevada. Es difícil, por tanto, encontrar profesionales no familiares que puedan ser capaces de ganarse la confianza y el respeto necesarios como para dejar en sus manos la empresa

familiar que, en muchos casos, es también el principal patrimonio de la familia. Es una bendición para cualquier empresa familiar que en caso exista alguien preparado para tirar del carro al momento de designar un sucesor.

Alta tasa de reinversión de beneficios: En una amplia mayoría de empresas familiares suele repartirse poco o ningún dividendo, pues suele reinvertirse gran parte de los beneficios en el crecimiento y sustentabilidad de la actividad empresarial. Este es un factor primordial que permite que la empresa se desarrolle y perdure a lo largo del tiempo.

Preocupación por la calidad del servicio o producto: En las organizaciones empresariales familiares suele ponerse especial atención en la calidad de los bienes o productos ofrecidos con la finalidad de que no se ve afectado el nombre de la familia.

La existencia de múltiples factores relacionados no sólo a lo económico, que rodean a los emprendimientos, juegan un papel preponderante en los inicios de las organizaciones. No se trata sólo de contar con capital o haber logrado un nicho de negocios, en ocasiones la preparación y la lectura de los escenarios son determinantes al momento de llevar adelante el emprendimiento, en otras palabras, son las tormentas que deben superarse, las que hacen fortalecer las bases y desarrollan las raíces para su crecimiento.

La elaboración de los principios que direccionan la empresa familiar se torna de fundamental importancia al momento de poder caracterizar y pensar a la misma, ya que el balance entre el proyecto empresarial y el familiar se vinculan estrechamente al momento de plantear objetivos y medir metas, las cuales propenden significados y valores diferenciados si se tratasen de cuestiones emocionales o relacionados con la rentabilidad del proyecto.

Sin lugar a dudas, la rentabilidad del proyecto familiar estará vinculada a la rama o actividad en la que se encuadre la organización, en este caso el Ministerio de Economía de la Nación (2005) posee una clasificación de la Empresas familiares y las agrupa según:

- Cantidad de personas.
- Monto y volumen de la producción.
- Monto y volumen de las ventas.
- Capital productivo.

Independientemente de la clasificación que le es otorgada a la organización, se hace evidente la necesidad de formación y/o conocimientos específicos para llevar adelante la dirección del emprendimiento familiar y no encallar en las turbulencias de los escenarios donde se complejizan por la demanda de conocimientos y especialización.

Esto se ocasiona debido a la homogeneidad en los intereses familiares y empresariales, los cuales se desarrollan en un ámbito donde, si los criterios, medidas y políticas adoptadas para el desarrollo del emprendimiento no son firmes, ocasionan serias dificultades que pueden llevar a la muerte prematura del emprendimiento familiar. Es por ello, que la búsqueda y desarrollo de la profesionalización de los miembros de las empresas familiares se torna fundamental para las aspiraciones de continuidad y crecimiento de las familias que lo integran. Ya que de otra forma son arrasadas por aquellas empresas que logran seguir el ritmo de la demanda que está en constante cambio.

Vargas Ortiz, Rodríguez y Silva Olvera (2016) afirman que cuando el control directivo de la empresa familiar se transfiere a personal externo a la familia, o cuando el emprendimiento familiar adopta profesionales para gestionar mejor la complejidad

empresarial enfrentándose al ambiente interno y externo, se le conoce como profesionalización.

La profesionalización es independiente de la pertenencia a la propiedad familiar, para Basco (2005), la profesionalización es sinónimo de dirección profesional, esto es la capacidad interna con que una empresa familiar estructura, gestiona y gobierna los recursos y capacidades que le son propios de tal forma que puede conseguir resultados deseados para el logro de sus objetivos. La misma debe darse cuando la empresa familiar haya alcanzado un nivel de madurez óptimo o cuando exista la ausencia de un sucesor que sea capaz de dirigir o este calificado para la gestión de la empresa familiar.

Así, la idea de empresa familiar evoca una organización económica sostenida por vínculos de afinidad reconocidos socialmente, individuos con cierto parentesco, con el objetivo de dar continuidad generacional al derecho de propiedad y control, ya sea para construir un patrimonio y asegurar el futuro de los hijos, conservar la herencia o mantener la unión parental.

Por lo cual, los ciclos de vida de las empresas familiares, tanto de la empresa como de sus miembros, evidencian la necesidad ineludible de delegar el mando y profesionalizar a los líderes y a los empleados. Si la empresa ha crecido lo suficiente probablemente se encontrará ante la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización y de la administración de una organización más compleja (Doderó, 2002).

Por esta razón la familia debe concentrarse en mejorar la calidad de gobierno, salvo que decidan vender la empresa, entre ellos o a terceros. En ambos casos, vender o continuar, el contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a las empresas

familiares. Hay que tener en cuenta que cada vez son más las exigencias para que una empresa permanezca en el mercado, y más aún, con una ventaja competitiva. Por lo tanto las empresas deben estar preparadas para lograr adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del entorno, de los clientes y de la competencia. Solo aquellas organizaciones que estén dispuestas, no solamente a introducir cambios, sino también generarlos en la organización familiar y empresarial, son las que permanecerán a lo largo del tiempo.

El ciclo de vida de la empresa familiar, según Doderó (2002) pretende explicar las crisis a las que se ven afectadas las mismas. Este modelo sostiene que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocara superar por el solo hecho de ser empresa familiar.

Profesionalizar la organización no sólo es la incorporación de especialistas, sean estos pertenecientes a la familia o externos, sino que implica una organización de la cadena de mandos y definición de roles y funciones que prosperen más allá de la presencia de los creadores del emprendimiento familiar.

El liderazgo es un rasgo fundamental, como también lo es la preparación de sucesores en dicho rol, en ocasiones esta realidad es desconocida o desentendida por la organización y en consecuencia, los avatares que acarrear los imprevistos que afectan a los líderes de estos emprendimiento, ocasionan situaciones que suelen afectar de forma drástica la vida institucional de la organización.

El desarrollo de las capacidades de liderazgo se va desarrollando en la medida que se sobreponen de los diferentes obstáculos que se presentan durante el proceso de la vida, en particular el proceso del emprendimiento. Este proceso atraviesa por instancias de conflictos

que deben de ser tenidas en cuenta y resueltas para evitar que perjudique las relaciones y el proyecto, buscando el equilibrio en los intereses familiares como los empresariales.

Los cambios y las oportunidades suelen estar disfrazadas de dificultades, por ello, hay que estar preparados para atender las adversidades y buscar en la profesionalización la estrategia de crecimiento.

El camino hacia la profesionalización empresaria puede comenzar con la constitución del protocolo familiar. Según Montalbetti Solari (2016), el protocolo familiar es el principal instrumento para la profesionalización, consta de un documento que formulan las familias, en donde expresan las reglas que seguirán tanto a nivel familiar como empresarial, es útil para prevenir, manejar y resolver conflictos. Tiene como principales objetivos establecer pautas para regular las relaciones familia-empresa, organizar la sucesión, conservar y fortalecer la unidad familiar a través del tiempo y el éxito de la empresa.

El Protocolo Familiar es una buena herramienta para abrir a la comunicación en la familia de una forma ordenada, ya que su creación obliga a la interacción entre los miembros y permite educar a aquellos integrantes obstinados sobre la propiedad que poseen en la empresa y las responsabilidades que acarrearán (Castilla, 2014). Debe surgir como proceso voluntario y de iniciativa propia de cada empresa y constituye un documento que consolida el proceso de sucesión.

Pastor (2019) refiere que la sucesión es la transmisión del liderazgo y propiedad de una generación a la otra. Ante esta situación el fundador puede cederla a un miembro de la familia, nombrar a un presidente, liquidar la empresa ya sea total o parcialmente, o simplemente no hacer nada, aunque esto no es lo deseado ya que, tiene que ser un proceso evolutivo y planificado. Las mayores limitantes son la resistencia del fundador, ya sea por

temor a la muerte, no querer ceder el control y el poder de la empresa, por pérdida de la identidad al tener que desvincularse de la organización, imposibilidad de elegir entre los hijos, inseguridad por el retiro, celos y rivalidades. Además, es muy común que se produzca cierta resistencia por parte de la familia, ya sea por la esposa del propietario, por rivalidades de los hijos o tabúes. Además, de poder ocasionar una resistencia de la delegación del mando por parte de los empleados, clientes y proveedores.

Es por ello que, a medida que la entidad crece, de micro a pequeña o de pequeña a mediana empresa, las necesidades son más complejas, con lo cual, es necesario capacitar al personal directivo que suele ser familiar, o contratar personal externo profesional o asesores consultores para aportar a la gestión con el objetivo de aumentar la productividad y poder adecuarse a un entorno cambiante y competitivo (Rueda Galvis, 2011).

Antognolli et al. (2012) delimitaron que las empresas familiares se enfrentan a una serie de desafíos, resumidos en cinco pilares: sucesión, profesionalización, unidad familiar, incorporación de generaciones y liderazgo. De esta forma las empresas se caracterizan por ser como choques de culturas en donde las mismas confluyen como una organización económica en conjunto con la misma familia desembocando a distintas generaciones, con valores y tradiciones. Por lo cual es de suma importancia definir un protocolo familiar estableciendo reglas de administración, gobierno, prevención y resolución de conflictos. Debiendo implementar a sí mismo, un estado de propiedad y gestión a través de un sistema apropiado para promover una transferencia generacional (Gandolfo, 2013). La transición del proceso puede constituir un obstáculo si el emprendimiento familiar no reacciona ante la necesidad de hacer operativa la profesionalización que lleve al emprendimiento al siguiente nivel de desarrollo.

El desarrollo del presente trabajo gira en torno al nivel de profesionalización que poseen las empresas familiares de la ciudad de Santiago del Estero y la implicancia de la profesionalización como un eslabón que propicie la continuidad, crecimiento y desarrollo del emprendimiento familiar; es decir, que pueda continuar y prosperar más allá de sus fundadores y con la presencia o no, de ellos, poder dilucidar las estrategias y acciones que ayudaran a sortear los obstáculos que se presentan en un contexto de constante cambios.

Por todo lo expuesto anteriormente surgieron las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los beneficios en el diseño e implementación una estrategia de profesionalización?

¿En cuál de las etapas del ciclo de vida es recomendable implementar la profesionalización para que sea exitosa?

¿La profesionalización es el principal factor permite la continuidad de las empresas familiares a lo largo del tiempo?

A partir de esta investigación, se pretende entender las dificultades a las que se enfrentan las empresas familiares y determinar si la profesionalización es un factor estratégico para su continuidad en el largo plazo. Al no haber estudios previos que aborden esta temática en Santiago del Estero, se pretende realizar dicha investigación para brindar información confiable y adecuada, que sirva tanto a empresas familiares como a la comunidad en general.

Objetivo general

Proponer el diseño de un plan de la profesionalización como garantía de un traspaso generacional exitoso, en las empresas familiares en Santiago del Estero, para el año 2020.

Objetivos específicos

1. Explicar la importancia de las empresas familiares y el impacto de las mismas en la economía.
2. Examinar si el estilo de liderazgo que poseen las empresas familiares es apto para el desarrollo del proceso de profesionalización.
3. Determinar las variables claves para lograr con éxito la profesionalización.
4. Analizar la continuidad de las empresas familiares a lo largo del tiempo.

Métodos

Diseño

El alcance de la investigación planteada para este trabajo fue de tipo explicativa, ya que se buscó determinar las causas de un fenómeno concreto y las condiciones en las que ocurrió (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

En este caso, estudió el impacto de la profesionalización como factor estratégico en las sucesiones generacionales de las empresas familiares y cómo el mismo pudo favorecer la continuidad de las empresas familiares a lo largo del tiempo.

El enfoque del trabajo fue cualitativo, siguiendo a Hernández Sampieri et al. (2010), se recolectaron datos sin medición numérica y se interpretaron los hechos a partir del estudio de datos teóricos y entrevistas con dueños de empresas familiares vivas.

El diseño de la investigación fue no experimental por lo cual, se realizó un trabajo de análisis sobre las variables y fenómenos observados en su contexto natural, sin ningún tipo de manipulación o intervención a las mismas. Dadas las características del trabajo, la recopilación de datos fue de tipo transversal ya que se efectuó un sólo muestreo en la línea del tiempo y con ello se realizaron los análisis de la información obtenida.

Población

La población del presente trabajo estuvo compuesta por todas las empresas que se desempeñaron en el mercado comercial de la capital de Santiago del Estero. El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional, el cual buscó indagar en los participantes los indicios referidos a la profesionalización en sus respectivos emprendimientos. La muestra

estuvo constituida por 5 empresas familiares vivas, las cuales accedieron a participar de forma voluntaria a la experiencia de dicha investigación de referencia.

A raíz de las entrevistas a las Pymes de la zona, incluyéndose en este trabajo el formulario de consentimiento informado en Anexo I.

Instrumentos

La recolección de información se realizó a través de fuentes vía web, mediante buscadores como Google académico y repositorios de universidades. Además, se accedió a información a partir de libros especializados en la temática a tratar, estudios transversales de investigación y otros papers académicos. También se analizaron fuentes secundarias que se obtuvieron vía internet, digitalizadas mediante algún método tecnológico, como es el caso de registros, biografías, historias de vida y otros trabajos ya realizados.

Las entrevistas fueron realizadas mediante contacto telefónico y video llamadas, por medio de la aplicación Zoom, con los referentes de las empresas familiares elegidas. Las encuestas realizadas constaron de preguntas cerradas y dirigidas, sumando en los casos que corresponda, escalas que permitan dimensionar sus expresiones al respecto de alguna de preguntas que se efectúan. Se incluyó el modelo de preguntas que se realizaron en las mismas en el Anexo II.

Análisis de resultados

La información recabada a través del análisis de documentos, fue clasificada y ordenada con el objetivo de plasmar de forma ordenada y clara los resultados que se obtuvieron.

Se efectuaron estudios de casos y entrevistas vía Zoom para recabar información sustancial y establecer una visión del caso, de cada empresa familiar elegida.

Se procedió a tabular las respuestas obtenidas en las entrevistas y se diagramó un esquema con una comparación detallada. De esta manera se sintetizó la información, logrando con los resultados del trabajo entender la realidad de las empresas familiares con respecto a la problemática de estudio.

Resultados

Este apartado tiene como propósito dar cumplimiento al objetivo general en cuanto al análisis de las empresas familiares de Santiago del Estero a partir de la profesionalización de las mismas como garantía de un traspaso generacional exitoso. Para llevar a cabo el objetivo general fue necesario dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados.

Importancia de las empresas familiares y el impacto en la economía

Partiendo del análisis realizado para conocer la importancia de la profesionalización de las empresas familiares elegidas, se utilizó en primer lugar la siguiente tabla para comparar las características de cada una de las empresas, de esta manera se dio lugar al cumplimiento del primer objetivo específico.

Tabla 1 *Características de las empresas familiares*

N° de empresa	Actividad	Comienzo de actividad	Composición de la empresa familiar	Tipo de empresa	Sucursales	Cantidad de empleados
1	Panadería	2014	Titular e hijos	Pequeña	2	5
2	Carnicería	2016	Titular y esposa	Pequeña	1	2
3	Farmacia	2016	Titular e hijo	Pequeña	1	1
4	Librería	2017	Titular y esposa	Pequeña	1	2
5	Electrónica	2015	Titular e hijos	Mediana	1	4

Fuente: Elaboración propia.

Estilo de liderazgo que poseen las empresas familiares

Por otra parte, en cuanto al segundo objetivo específico, se buscó reconocer tipo de liderazgo que influye en las empresas familiares estudiadas, teniendo como parte sustancial del análisis el reconocimiento por parte de quienes lideran cada una de las empresas con relación a la profesionalización de las mismas.

Como resultado se pudo observar que el tipo de liderazgo de las empresas que han sido objeto de estudio representando en su totalidad el modelo autocrático, siendo su principal característica la no inclusión de personas ajenas al grupo familiar para ocupar puestos dentro de sus empresas, tal situación es uno de los factores que impide su profesionalización.

Además de lo expresado anteriormente, las encuestas realizadas a la muestra seleccionada, han permitido reconocer que los cargos directivos son ocupados por miembros de la familia y el rol de sus empleados refiere meramente al cumplimiento de las tareas asignadas.

Otra cuestión sobre las cuales se les ha consultado mediante las entrevistas a los líderes referido a la profesionalización de sus empresas, es la importancia de su implementación, a lo cual han afirmado que es de gran importancia para lograr el éxito como empresa en todos sus aspectos, sin embargo, también se pudo observar que ninguno de ellos ha optado por llevar a cabo dicha profesionalización, a pesar de ser reconocido como un componente importante para llegar al éxito.

Las variables que se utilizan para lograr el éxito de la profesionalización

Con relación al tercer objetivo específico, se pudo reconocer las variables claves para lograr con éxito la profesionalización. Las variables a las cuales se hace referencia son, en

primer lugar, el perfil del propietario, así como también la estructura organizacional, las tecnologías aplicadas de la información y comunicación, y por último las políticas de recursos humanos.

A continuación, se incluye un modelo de tabla comparativo entre las empresas analizadas.

Tabla 2 *Comparación de las empresas familiares encuestadas de Santiago del Estero*

Pregunta	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
Cantidad de familiares que integran la empresa	3	2	4	2	3
Forma de ingreso a la empresa	Por asignación				
Políticas de RRHH aplicadas	NO	NO	NO	NO	NO
Tecnologías aplicadas	SI	SI	SI	SI	SI
Estructura de la empresa	Definido	Definido	Definido	Definido	Definido

Fuente: Elaboración propia en base a los datos aportados en las entrevistas realizadas.

El camino de las empresas familiares en el tiempo

El último objetivo específico con relación a la continuidad de las empresas familiares a lo largo del tiempo para poder determinar su éxito, se realizó en base a los siguientes parámetros, utilizando como herramienta la siguiente Tabla 3 Comparación de las empresas familiares en relación de continuidad.

Tabla 3 *Comparación de las empresas familiares en relación a su continuidad*

Pregunta	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
Inicio de actividades	2014	2016	2016	2017	2015
Generaciones	Primera generación				
Capacitaciones para su continuidad	NO	NO	NO	NO	NO
Plan de sucesión	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia en base a los datos aportados de las entrevistas.

Como se pudo observar las empresas analizadas llevan en actividad un promedio de 5 años, involucrando a los miembros de primera generación, por tal motivo aun no poseen un plan de sucesión que les asegure su continuidad, al igual que solo una de ellas realiza capacitaciones que le permitan crecer como empresa.

Discusión

En el presente apartado se lleva a cabo la interpretación de los resultados obtenidos a partir del desarrollo de los objetivos propuestos.

El objetivo principal de este trabajo consiste en la propuesta del diseño de un plan de profesionalización como garantía de un traspaso generacional exitoso en las empresas familiares de Santiago del Estero, interpretando los resultados obtenidos en el apartado anterior y comparándolo con el marco teórico.

Para dar inicio a esta interpretación se analiza el primer objetivo específico planteado, el cual refiere a explicar la importancia de las empresas familiares y el impacto que las mismas generan sobre la economía. En este sentido se toma como referencia el informe emitido por la Fundación Mediterránea IERAL, el cual expresa que la mayoría de los comercios de la región pertenecen a empresas familiares, significando además que a partir estas se generan números puestos de trabajo.

Con relación a los resultados del primer objetivo específico, resulta imprescindible comprender el tipo de empresas familiares que son objeto de estudio y sus características.

En este caso las empresas estudiadas responden a distintos rubros del sector comercial, tales como panadería, carnicería, farmacia, librería y electrónica, quienes han iniciado sus actividades comerciales entre los años 2014 y 2017.

También para el análisis de estas empresas es importante conocer su composición, es decir, que rol cumplen los integrantes del grupo familiar en sus respectivas empresas.

A partir de esto, se observó que tanto, la empresa de panadería, la empresa de farmacia y la de electrónica, se encuentran compuestas por el titular es decir el padre de familia, y

acompañados por sus hijos, mientras que la empresa de carnicería y la empresa de librería, se encuentran compuestas por el padre de familia como titular y sus esposas.

Otra cuestión importante de considerar es el tamaño de estas empresas familiares, donde la única empresa que tiene carácter de mediana empresa es la empresa de electrónica, a diferencia de las demás empresas estudiadas donde tienen carácter de pequeñas empresas.

Además del tamaño de las empresas, también se tiene en cuenta la cantidad de sucursales que poseen las mismas y la cantidad de empleados con que cuentan, debido a que como se ha mencionado anteriormente, estas empresas son de gran importancia para la generación de empleos y aumento del sector privado, beneficiando así el crecimiento económico de la ciudad.

Retomando la composición de las empresas familiares, según los autores Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña (2017), hacen referencia a la antigüedad y sus orígenes, siendo los primeros casos donde se llevaba a cabo el intercambio de productos y el mismo incluía como parte inicial del proceso la colaboración de los integrantes del grupo familiar, es decir, padres e hijos en principio.

Como se observa y con relación a lo que la opinión de los autores mencionados en el párrafo anterior, la práctica de empresas familiares es un hecho que trasciende a través del tiempo.

Si bien en este caso las empresas estudiadas han iniciado sus actividades recientemente, es decir, su antigüedad no supera los 5 años, sin embargo, las empresas familiares, la intención de las mismas es perdurar en el tiempo.

Otra cuestión a considerar es la opinión de los Barrantes Santos y Hurtado Pérez (2017) quienes realizan una comparación entre las empresas familiares y las no familiares

siendo la principal diferencia la propiedad y el control que ejercen los integrantes del grupo familiar, en el caso de las empresas familiares, este control a su vez depende del cargo que ocupan los mismos.

Relacionado a las empresas familiares elegidas, se corrobora la afirmación de los autores del párrafo anterior, puesto que las decisiones o el control de las mismas pasa por el titular, y los demás cargos son ocupados por los miembros del grupo familiar y colaboran en menor medida con la toma de decisiones.

Volviendo a la interpretación de la importancia de las empresas familiares y el impacto que generan sobre la economía de la ciudad, más allá de la generación de puestos de trabajo que generan, también se debe considerar el servicio que brindan para la sociedad.

Debido a al tipo de empresas elegidas y el rubro de las mismas cumplen una función importante relacionada con el consumo de bienes y servicios por parte de la sociedad.

En relación a los bienes que ofrecen tanto la empresa de panadería, como la empresa de carnicería, son bienes de primera necesidad, es decir, son para consumo personal relacionados con el rubro alimentos.

Por otra parte, la empresa de farmacia responde al rubro salud, el cual también es importante no solo para la sociedad, sino también para las necesidades que puedan requerir los miembros de las demás empresas.

Al igual que la empresa de librería y la de electrónica, las mismas aportan al consumo personal en el área intelectual y las necesidades de elementos para el local.

En síntesis, estas empresas familiares contribuyen con la sociedad para el crecimiento interno de la ciudad debido a lo que ofrecen para los mismos.

Además, a partir de los datos obtenidos se pudo conocer en detalle el rol económico y social de las empresas familiares, los cargos que ocupan los integrantes del grupo familiar y las actividades que realizan.

Teniendo en cuenta la opinión de la Unión Europea (2009), referido a como reconocer una empresa es familiar, se analiza punto por punto sus afirmaciones.

En primer lugar, afirman que la mayoría de las decisiones son tomadas por quienes figuran como **dueños** de la empresa o firma, sus conyugues, parientes, hijos o herederos directos, esto también se pudo corroborar debido a que el padre de familia es quien figura como titular de las empresas y es quien posee el poder de la toma de decisiones sobre las cuestiones de la empresa.

En segundo lugar y con relación a lo mencionado anteriormente afirman que la mayoría de las decisiones son directas o indirectas, esto refiere a que también son consideradas las opiniones que realicen los demás integrantes del grupo familiar, más allá de que la decisión final la tome quien fuera el titular de las empresas.

En tercer lugar, afirman que al menos un representante de la familia o miembro participa formalmente en el gobierno de la firma, con relación a esta opinión no es una cuestión comprobable debido a que como se menciona en párrafos precedentes tanto la decisión final como la dirección, es tomada por el titular de las empresas familiares, y la participación de los demás es a modo de colaboración.

Y por último si la persona que estableció o adquirió la firma, su familia o descendientes, poseen al menos el 25% de los derechos de control definidos por su participación en el capital, no aplica a las empresas estudiadas debido a que es el padre de familia o titular quienes han dado origen a las empresas y aportado de manera personal e

individual para la creación de las mismas. La participación de los demás integrantes depende del cargo otorgado por el titular y al igual que sus participaciones en el resultado surgen de su decisión.

Con relación a la interpretación del segundo objetivo específico, referido al examinar el tipo de liderazgo que poseen las empresas familiares y si el mismo es apto para el desarrollo del proceso de profesionalización, se obtuvo como resultado que las empresas estudiadas responden al modelo o tipo de liderazgo autocrático. La aplicación modelo implica que solo los familiares directos ocupan cargos importantes dentro de la empresa, por tal motivo, es considerado como un inconveniente para llevar a cabo el proceso de profesionalización, debido a que no ven como algo necesario la inclusión de personal idóneo o profesionales en determinadas áreas de las empresas.

Si bien en este modelo, solo se consideran a familiares para puestos importantes, las decisiones aun corresponden solo al titular de las mismas.

Según el autor Belausteguigoitia (2010) el hecho de incluir o asignar puestos importantes a los familiares dentro de la empresa sin tener en cuenta la formación de cada uno, conocimientos que requiere el área o habilidades es considerado como una debilidad por parte de estas empresas familiares.

En este sentido, teniendo en cuenta las empresas familiares elegidas, los cargos directivos son ocupados por familiares del titular de la empresa, y por tratarse de familiares directos sin una formación o capacitación previa en las áreas asignadas, se puede verificar la debilidad que presentan las empresas que ha manifestado el autor en el párrafo anterior.

Con respecto a la importancia llevar a cabo el proceso de profesionalización, los líderes han expresado que debido a los tiempos actuales es importante realizar este proceso,

sin embargo, ninguno considera su implementación en el corto plazo, siendo contradictorio, debido a que mientras este se realice con anticipación, las empresas estarán en mejores condiciones para hacer frente a las nuevas exigencias tanto de la sociedad como del mercado económico.

Lo menciona anteriormente difiere de la opinión del autor Dodero (2002) donde expresa como una ventaja la orientación a largo plazo de las empresas familiares, debido a la intención de que sus empresas perduren a través de los tiempos y poder pasar de una generación a otra, sin embargo, debido a que las empresas familiares que han sido objeto de estudio han mencionado que no pretenden dar inicio próximamente con la profesionalización de sus empresas.

Esta situación sin dudas es una desventaja, ya la no implementación o que la misma sea tardía, puede derivar en la desaparición de la empresa o una caída significativa en su actividad.

Continuando con la interpretación del tercer objetivo el cual refiere a la determinación de las variables claves para lograr con éxito la profesionalización en las empresas familiares, tras el desarrollo de este objetivo, se obtuvo como resultado que las empresas presentan las siguientes variables.

En primer lugar, consideran importante el perfil del propietario, una buena estructura organizacional, la aplicación de tecnologías de la información y comunicación, así como también la aplicación de políticas de recursos humanos.

Con relación a la primera variable, es decir, el perfil del propietario, se pudo observar que, en los casos analizados, el propietario o titular de las empresas es el padre de familia,

quien se encarga de la toma de decisiones, quien decide la inclusión de integrantes del grupo familiar a cargos de sus empresas y quien ejercer la dirección y control de las mismas.

Este punto presenta un conflicto con relación a profesionalización de las empresas debido a que, como titular de la empresa, se debe velar por el bien común de la misma, significando esto dejar de lado las inclinaciones familiares, para poder asignar a puestos importantes a personal capacitado o de preferencia profesionales, este debe ser el perfil para poder dar inicio a la profesionalización de las empresas.

Otra variable para lograr el éxito es una buena estructura organizacional, en este sentido se observó que las empresas se componen por 2 o más familiares, donde además del titular de las mismas, los familiares ocupan cargos específicos e importantes.

A partir de esto, sin la profesionalización y la adecuada asignación de cargos tomando como referencia la especialización o profesión de cada parte, esta estructura organizacional se ve afectada, la cual impide un correcto funcionamiento y orden entre las distintas áreas de las empresas. Se puede corroborar a partir de los resultados obtenidos que la asignación de cargos es justamente por asignación, siendo esto una determinante en la falta de profesionalización.

También se considera importante la aplicación que refiere a las tecnologías de la información y comunicación, donde a partir de los resultados se corroboró que las empresas utilizan o llevan a cabo esta variable.

De cierta forma es un paso inicial para la profesionalización de las empresas familiares que se aplique esta variable, significando que las empresas entienden en parte las necesidades y nuevas formas de comercializar.

La última variable en cuestión se relaciona con la aplicación de políticas de recursos humanos, si bien ninguna de las empresas utiliza o mantiene, es importante su aplicación para mantener el orden de todas las áreas de la empresa. Con relación a esto el autor Dodero (2002) afirma que, si la empresa estuviera ante la necesidad de incorporar profesionales para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización y de la administración de la empresa, sería fundamental la aplicación de estas políticas.

A partir de la misma es que las empresas continuarían con el proceso de profesionalización debido a que se establecerían normas o formas de trabajar dentro de sus empresas familiares, para poder dar cumplimiento a los objetivos en común.

Finalizando con la interpretación, en este caso del cuarto objetivo específico el cual trata sobre el análisis de la continuidad de las empresas familiares a lo largo del tiempo, en primer lugar, se observa que dichas empresas llevan en el mercado desde los años 2014, 2015, 2016 y 2017, lo cual indica que son empresas nuevas y por lo tanto los familiares pertenecen a la primera generación.

Otra cuestión que se dio a conocer es que ninguna de las empresas realiza capacitaciones para sus integrantes, esta situación permite corroborar la falta de profesionales o personal capacitado en las empresas familiares, lo cual también indica un impedimento para la profesionalización de las empresas y por ende afecta su continuidad en el tiempo.

También se tuvo en cuenta que estas empresas no cuentan con un plan de sucesión, por tal motivo la intención de que sus empresas puedan continuar en funcionamiento se ve perjudicada, tal como indica el autor Antognolli et al. (2012) en su afirmación con respecto a los desafíos que enfrentan las empresas familiares, haciendo énfasis en la sucesión para la continuidad de la empresa, al igual que la unidad familiar y liderazgo.

Tal como afirma el autor, la falta de este plan de sucesión afecta de manera directa a la empresa, no solo con relación a su continuidad, sino también con el impacto que generaría sobre la sociedad y el consumo de las personas, al igual que la reducción total de los puestos de trabajo, por tal motivo resulta indispensable para su continuidad.

Es por ello que se recomienda la aplicación de un protocolo familiar como una herramienta clave para mejorar las relaciones en el grupo familiar y las responsabilidades de sus integrantes, según las palabras del autor Castilla (2014).

Pero no solo para mejorar las relaciones sino también para preparar a quienes a futuro estarán a cargo de las empresas, entendiendo así, como una de las claves para su continuidad.

Considerando las interpretaciones realizadas en base a los resultados obtenidos y las comparaciones realizadas con distintas fuentes, se ha llegado a la conclusión que todas las empresas familiares que han sido objeto de estudio tienen presente la idea de que es importante realizar la profesionalización de sus empresas, con el fin de que las mismas logren su continuidad en el tiempo y puedan realizar el traspaso de generación en generación.

Por otra parte, se ven afectadas por el riesgo que implica la no intención de comenzar con la profesionalización en este momento de la vida de sus empresas, lo cual evidenciaría que no estén preparados para las nuevas exigencias que proponen los mercados actuales, tanto en los productos o servicios que ofrezcan como también la forma en que se organizan desde su interior hacia el exterior.

Es importante que consideren estas nuevas exigencias debido a que también marcarán el futuro de sus empresas.

Por otra parte, se logró identificar como una limitación, el manejo de las empresas o muestras que han sido objeto de estudio, debido a que no permite conocer con mayor amplitud la realidad de las empresas familiares de la ciudad.

Al igual que también el contexto actual en parte podría considerarse una limitación si se desease ampliar las muestras de estudio.

También es importante mencionar como una fortaleza del presente trabajo las empresas familiares elegidas han tomado conocimiento sobre la profesionalización, entendiendo que no solo abarca la forma en que se organiza, sino también la consideración de variables importantes, como la capacitación de integrantes o modalidades para ingresar a sus empresas, al igual que la utilización de nuevas tecnologías y la consideración de profesionales para puestos específicos, entendiendo también los beneficios de su implementación y la aplicación de un protocolo familiar, además de un plan de sucesión, el cual les asegure la continuidad de sus empresas, y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Finalizando con este apartado se concluye que las empresas familiares son una parte importante y fundamental para el crecimiento de las economías regionales, es por este motivo que su estudio es muy importante, porque permiten que se expanda la idea de profesionalización de las empresas y lo consideren como un factor importante para lograr su continuidad. La profesionalización es importante como medio para evitar conflictos que puedan llevar a la muerte de las mismas. Esta herramienta brinda ayuda a las empresas familiares para darle continuidad a lo largo del tiempo.

También dentro de esta conclusión se invita realizar nuevos estudios similares a los de este tipo, cambiando o ampliando la muestra, el cual permite analizar diferentes rubros y conocer la modalidad y manejo de las demás empresas familiares, no solo de esta provincia sino de las cercanas a la región.

Se recomienda para futuras líneas de investigación, tomar una muestra de al menos 40 empresas de la provincia de Santiago del Estero, dando lugar a una investigación más exhaustiva sobre el tema en cuestión.

Referencias

- Antognolli, S., Bazán R., Gallo G., González Unzueta C., Grión P., Grobocopatel A., Lingua Fernández, G., Lomello, C., Macaluso, M. A., Martínez, C., Maure, P., Mendé, M. B., Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares buenas prácticas en Argentina*. Córdoba: Leucona, María Laura.
- Basco, Rodrigo Juan Tadeo (2006). *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. Recuperado el 20 abril de 2020, de <https://eprints.ucm.es/7191/>
- Barrantes Santos, F. E., & Hurtado Pérez, W. E. (2017). *Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la Pymes en El Perú: Empresas familiares del sector manufactura*. Perú, lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2677>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Argentina.
- Dodero F. (2002). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/260134107/El-Secreto-de-Las-Empresas-Familiares-Exitosas-de-Santiago-Dodero>.
- Gandolfo, R. (2013). *La importancia del protocolo familiar* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires, Argentina.

Gaona Támez, L. L., Ruiz Díaz, F., & Muñoz Peña, k. A. (Noviembre de 2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar*. Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 11, pág. 1398. Recuperado el 20 abril de 2020, de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/viewFile/1509/1169>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Pilar Baptista, L. (2014). *Metología de la investigación*. Mc Graw Hill Education.

IERAL. (2013). *Las Empresas familiares Argentinas en un entorno de fluctuaciones económicas*. Recuperado de: [https://www.cronista.com/documentos/Marcos_Cohen_Arazi - Empresas familiares y Fluctuaciones.pdf](https://www.cronista.com/documentos/Marcos_Cohen_Arazi_-_Empresas_familiares_y_Fluctuaciones.pdf)

Montalbeti Solari, P. (2016). El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas familiares de Perú.

Ortíz Vargas A., Rodríguez M. y Silva Olivera M. (2016). *La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión: análisis preliminar*. Trascender, contabilidad y gestión. N°4.

Pastor M. (2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una Pymes familiar de venta de materiales para la construcción*. Buenos Aires – Argentina.

Ruíz Díaz F. M., Saldaña Contreras y Sifuentes Cedillo A. (S.F.). *La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad*. Memoria del V congreso de red internacional de investigadores en competitividad.

Rueda Galvis, F. J. (2011). *La profesionalización elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Revista Científica "Visión de Futuro", 15(1), 3. Recuperado el 25 de abril

de 2020, de
http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=56

Stezano, F. (2013). Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina. *Cepal-Series Estudios y perspectiva*. Recuperado el 13 de 04 de 2020, de <http://www.repositorio.cepal.org>

Anexo I

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____.

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

_____ Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____.

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha