

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado (TFG)**

**Manuscrito Científico**

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

**La profesionalización como elemento indispensable para la subsistencia de la  
empresa familiar**

**Professionalization as an indispensable element of the subsistence of the family  
business**

**Autor: Marina María Noel Díaz Vega**

**Legajo: VCPB27245**

**DNI: 26.312.968**

**Director de TFG: Cr. Agustín Márquez**

**Comodoro Rivadavia – Chubut – Marzo, 2020**

## Índice

Agradecimientos.....	3
Resumen – Palabras claves .....	4
Abstract – Keywords .....	5
Introducción .....	6
Objetivos .....	18
General .....	18
Específicos .....	18
Métodos .....	19
Diseño .....	19
Participantes .....	19
Instrumentos .....	20
Análisis de Datos .....	20
Resultados .....	22
Discusión .....	29
Referencias .....	33
Figuras	
Figura 1: Modelo de los tres círculos .....	8
Figura 2: Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno .....	9
Figura 3: Modelo de los cinco círculos .....	10
Figura 4: Modelo evolutivo tridimensional .....	11
Figura 5: Modelo de dirección estratégica .....	12
Figura 6: Modelo integrador .....	13
Figura 7: Modelo de sucesión de empresas familiares .....	16

Figura 8: Existencia de herramientas de profesionalización .....	24
Figura 9: Profesionalización de puestos de relevancia en la toma de decisiones .....	25
Tablas	
Tabla 1: Cuadro comparativo de las principales categorías analizadas .....	22
en las entrevistas	
Anexos	
Anexo I: Solicitud de consentimiento informado para la .....	35
participación del proyecto de investigación.	
Anexo II: Modelo de entrevista .....	36

### **Agradecimientos**

Agradezco a la Universidad Siglo 21, por darme esta segunda oportunidad para culminar mi carrera de grado, tantas veces interrumpida.

A Agustín, mi profesor tutor que, a pesar de mis enojos y frustraciones, hizo todo lo posible para ayudarme a llegar a la meta.

A los participantes del trabajo de investigación que me nutrieron de muchos conocimientos y experiencias que contribuyeron con la conclusión obtenida.

A Alejandra y Sergio, mis jefes y amigos, que me dieron cada permiso y todo el apoyo necesario para continuar con este proyecto.

A mi mamá que me alentó para continuar, a mi papá que siempre me cuidó y lo sigue haciendo desde mi estrella preferida.

A mi hija Sabrina y mi esposo Eduardo, por todos los momentos que les he robado para sentarme a estudiar y porque hacen que mi vida sea maravillosa.

## **Resumen**

Las empresas familiares representan más de la mitad del Producto Bruto Interno de todos los países. La desaparición de las mismas prematuramente es preocupante. Este trabajo de investigación persiguió el fin de aportar información que sea útil a las empresas familiares de la localidad de Comodoro Rivadavia y que se encuentran en actividad, permitiéndoles elegir el camino adecuado para su subsistencia. Por medio de entrevistas realizadas a integrantes de cinco empresas familiares de la zona con características muy variadas entre ellas, se obtuvieron resultados, que comprueban la necesidad de la profesionalización como el eje central a aplicarse desde el momento más cercano al nacimiento de estas empresas, para el logro de su subsistencia más allá de la segunda generación y para garantizar el posicionamiento competitivo en el mercado.

**Palabras claves:** empresa familiar, características, profesionalización, sucesión.

### **Abstract**

Family businesses represent more than half of the Gross Domestic Product of all countries. The disappearance of them prematurely is worrying. This research work aimed to provide information that is useful to family businesses in the town of Comodoro Rivadavia, and that are in activity, allowing them to choose the right path for their subsistence. Through interviews with members of five family businesses in the area, with very varied characteristics among them, results were obtained that prove the need for professionalization as the central axis to be applied from the moment closest to the birth of these companies, to achieving their subsistence beyond the second generation and to guarantee competitive positioning in the market.

**Keywords:** family business, features, professionalization, succession.

## Introducción

Ante los antecedentes del número significativo de empresas familiares de la localidad de Comodoro Rivadavia, Provincia de Chubut, que han dejado de existir en los últimos años, el presente trabajo de investigación permitió observar que profesionalizando las empresas de origen familiar, las mismas perduran en el tiempo más allá de su segunda generación.

Con la investigación se busca incorporar la toma de conciencia acerca de la importancia de la profesionalización, antes de iniciar una segunda generación familiar de conducción, de manera tal que les permita su subsistencia y mantenerse en el mercado competitivamente.

Se comenzó la investigación con un marco teórico que contiene antecedentes sobre la importancia de las empresas familiares, concepto de empresa familiar y su evolución en el tiempo.

Es de destacar la importancia de las empresas familiares en la economía de cualquier país. Son predominantes en todo el mundo. En Argentina, por ejemplo, representan el 50% del PBI y el 70% de los puestos de trabajo.

Según estadísticas mundiales las empresas familiares poseen un porcentaje significativamente bajo de subsistencia, que no supera la segunda generación (Amat Salas, 2004). En Iberoamérica este porcentaje está mensurado entre un 10% y un 15% de subsistencia, entre su segunda y tercera generación. En Argentina, el porcentaje de subsistencia de empresas familiares que viven entre su segunda y tercera generación es análogo a lo que ocurre en Iberoamérica.

Comodoro Rivadavia alberga un número significativo de empresas familiares, y en esta ciudad también se mantienen las estadísticas antes especificadas.

Bajo este escenario debemos ponernos de acuerdo acerca de qué se entiende por empresa familiar. Según las definiciones de Gallo (1995), la empresa familiar es una organización comercial cuyas decisiones están controladas o influenciadas por un grupo familiar, con generaciones que se suceden para dedicarse a la empresa. Siempre se encuentran presentes tres elementos esenciales: familia – empresa – propiedad.

Su rasgo característico es que en cada decisión que se toma, en cada producto que se vende o en cada cliente que se gana se encuentra la impronta familiar que la caracteriza, que es lo que comúnmente se conoce como “cultura familiar”. Esta cultura es única e irrepetible, propia de cada familia y lo que hace que la empresa así conducida se diferencie de las demás. También juegan un papel fundamental los valores propios, que se transmiten de generación en generación y que son un rasgo distintivo que puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

Como en todos los tipos de organizaciones existen ventajas y desventajas.

Dentro de las ventajas se pueden mencionar:

- Control que se tiene en las decisiones que se toman.
- Continuidad del control a lo largo de las generaciones.
- Acumulación generacional de bienes.
- Conocimiento del negocio.
- Mayor adaptación en tiempos de crisis.

Dentro de las desventajas se pueden mencionar:

- Conflictos de intereses entre las familias.
- Diferentes objetivos entre los socios.
- Distintos criterios para manejar el negocio.
- Concentración en la toma de decisiones.



- Superposición de roles.
- Desconfianza en la descentralización.

Se han desarrollado distintos modelos desde diferentes enfoques que explican su composición, estructura, funcionamiento y evolución. Estos modelos han ido evolucionado con el paso de los años. Los principales son:

El Modelo de los tres círculos fue elaborado por Taguari y Devis en 1982, explica que los tres pilares de una empresa familiar son la familia, la propiedad y la empresa, y que entre ellos existen intersecciones en donde se ubican el resto de los actores que interrelacionan entre sí.

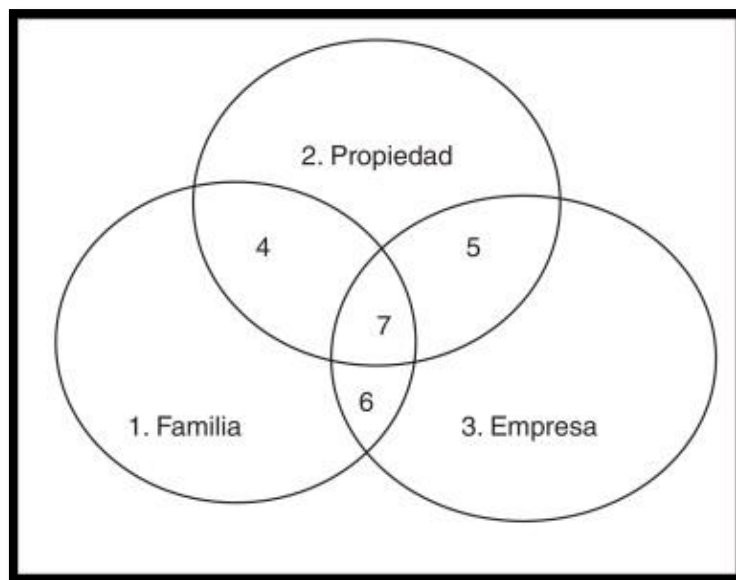


Figura 1: Modelo de los tres círculos

Fuente: Taguari y Davis (1982)

1. Familia: miembros de la familia que no participan en la empresa pero influyen en ella.
2. Propiedad: dueños y accionistas no miembros de la familia y que no trabajan en la empresa.

3. Empresa: gerentes y empleados no miembros de la familia y no propietarios.
4. Son integrantes de la familia, propietarios pero que no trabajan en la empresa.
5. Socios ejecutivos y empleados, propietarios pero sin relación familiar.
6. Familiares ejecutivos y empleados que no son propietarios.
7. Familiares socios y ejecutivos, propietarios y que trabajan en la empresa.

Con tantas interrelaciones que surgen se puede ver fácilmente la complejidad de esta organización, donde cada uno tiene objetivos diferentes que pueden ser conducidos en la medida que quien conduzca la organización se encuentre preparado.

El Modelo de Donckels y Frolich (1991), también conocido como modelo holístico de la empresa familiar y su entorno, realiza un gran aporte teniendo en cuenta las interrelaciones de la empresa familiar con el entorno, y la influencia de la política sobre el sector.

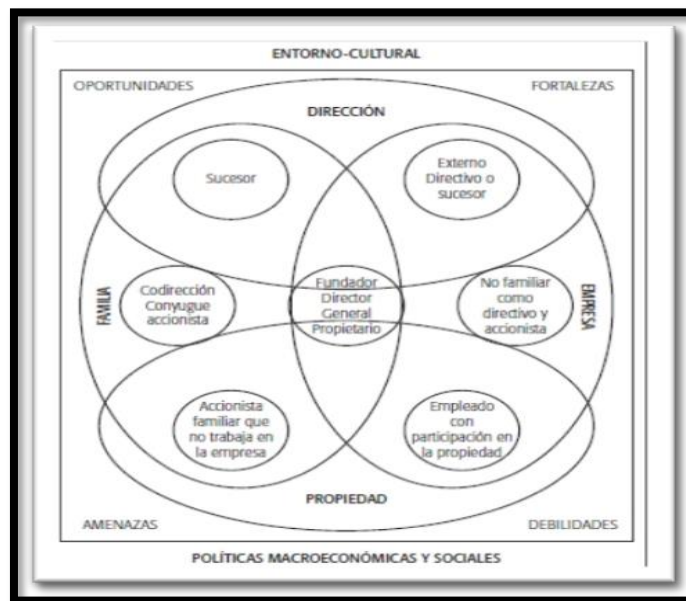


Figura 2: Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno

Fuente: Donckels y Frolich (1991)

El Modelo de los cinco círculos fue un aporte de Amat Salas (2004), complementa el modelo de los tres círculos. Divide el círculo de la empresa en gerencia y empresa y agrega un quinto círculo que es la sucesión. Lo que sucede en las familias afecta directamente en la empresa, más si no se tienen bien definidos los roles y funciones de cada integrante.

Este modelo, a diferencia de los anteriores agrega un concepto muy importante que es el de la sucesión, entendida como la transferencia no solo de la propiedad sino también del poder de decisión a la generación siguiente. Sobre este tema profundizaré más adelante.

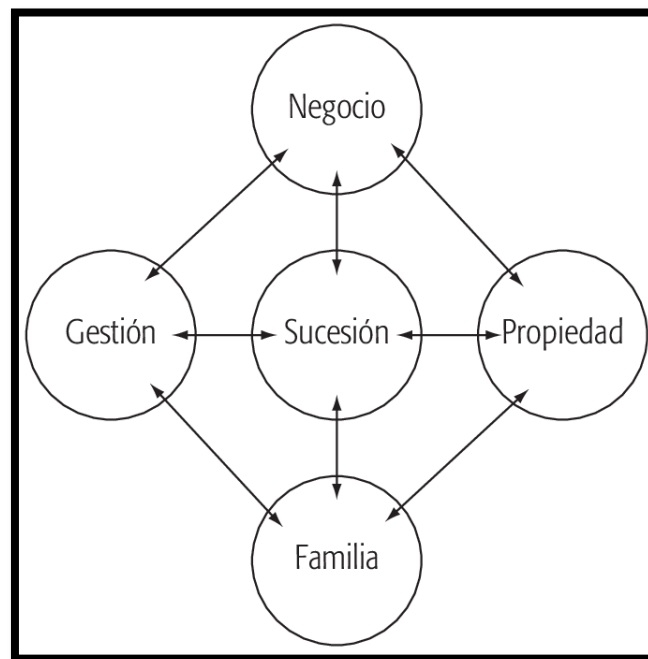


Figura 3: Modelo de los cinco círculos

Fuente: Amat Salas (2004)

El Modelo evolutivo tridimensional fue planteado por Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997), incorpora el factor tiempo y como van cambiando los actores en relación a su participación en la empresa familiar con el paso del mismo. El espacio

tridimensional sigue estando conformado por la familia, la propiedad y la empresa pero en cada una de estas unidades pasan cosas distintas. Explica como los miembros van cambiando de subconjunto, conforme transcurre la vida. Este modelo incorpora la idea de que la propiedad atraviesa tres etapas evolutivas: compañía de propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos. Esto hace pensar nuevamente en el concepto de sucesión incorporado por la teoría de los cinco círculos.

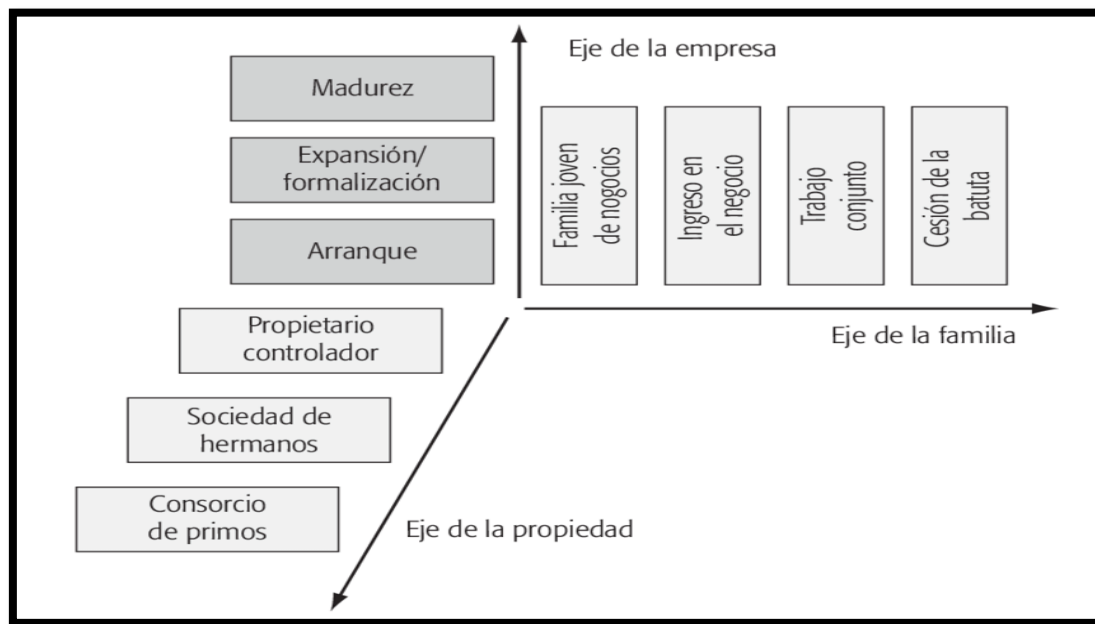


Figura 4: Modelo evolutivo tridimensional

Fuente: Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)

El modelo de Sharma, Chrisman y Chua (1997), se basa en la dirección estratégica aplicable para todo tipo de empresas, pero en el caso de empresas familiares tiene ciertas particularidades ya que los participantes hacen que el proceso tenga características diferentes. Esto relación con la cultura familiar involucrada en cada una de las decisiones.

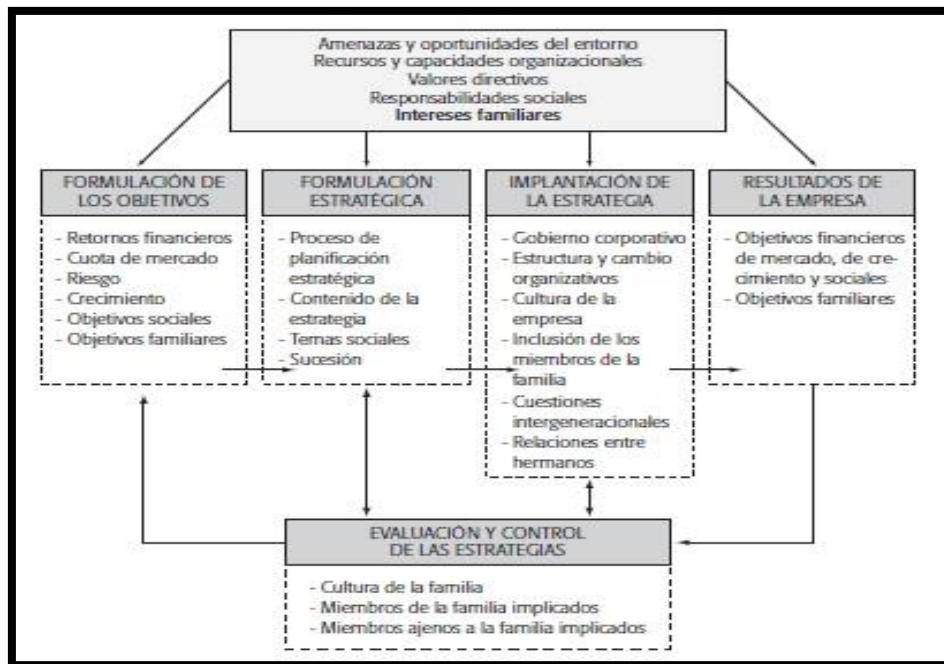


Figura 5: Modelo de dirección estratégica

Fuente: Sharma, Chrisman y Chua (1997)

Por último, el modelo integrador de Ussman, Jiménez y García (2001) considera que la empresa familiar se encuentra en continua interacción con la familia y con el entorno. Los cambios que se producen en el entorno deben ser considerados a los efectos de que sean capitalizados y detectar de esta manera puntos fuertes para potenciarlos y puntos débiles para trabajarlos y mejorarlos.

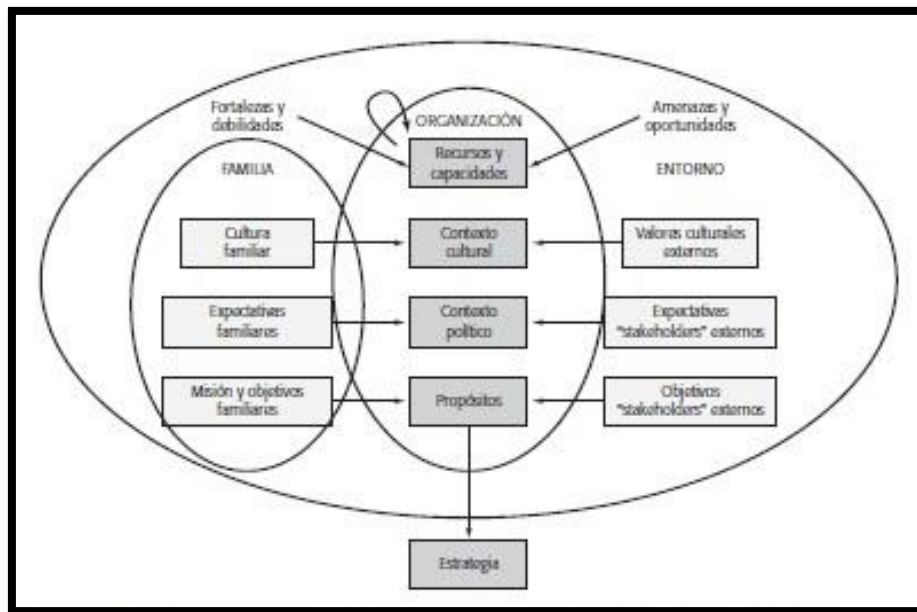


Figura 6: Modelo integrador

Fuente: Ussman, Jiménez y García (2001)

Retomando conceptos aportados por estos estudiosos, resulta importante detenerse en el concepto de profesionalización. Muchas veces al hablar de profesionalización no se tiene en claro de que se trata. Eduardo Press, consultor de empresas y autor de numerosos libros entre los que se encuentra *Empresas de familia, del conflicto a la eficiencia* (2011), introduce la idea que “en una empresa profesionalizada, la actividad más importante del dueño pasa más por pensar que por hacer”.

La profesionalización tiene que ver con la implementación de procesos de gestión por parte de personas. Tiene que ver con encontrar a las personas más aptas para cada puesto a cubrir. Es una transformación de cómo comportarse dentro de la organización. Persigue una gestión fundamentalmente analítica con procesos claros de toma de decisiones, sistemas formales de coordinación y estructuras jerárquicas bien definidas.

Siguiendo la idea de Alberto Gimeno (2014), profesor de Esade en Barcelona, España, la profesionalización no tiene que ver con quien es la persona que dirige la empresa sino en cómo la dirige. Lo opuesto a la profesionalización es la intuición del experto, que con el paso del tiempo cuenta con la práctica suficiente sobre el tema que conoce y analiza las situaciones que se le presentan de una forma clara.

Gimeno (2014) manifiesta que no se puede decir cuál de las opciones es mejor, pero si se puede decir que la intuición se relaciona directamente con una persona, y no permite pensar la continuidad de la organización sin que esa persona participe. Esto limita significativamente la vida de las organizaciones familiares que se rigen por estos principios. Ante este limitante, se debe pensar si es conveniente realizar una transformación de una empresa que sustenta sus decisiones en la intuición, a una empresa profesionalizada basada en el funcionamiento analítico. Con la profesionalización la estrategia no descansa solamente en la figura del emprendedor, sino que a través de objetivos, políticas, lineamiento estratégico, se puede compartir esta importante tarea. La toma de decisiones será más descentralizada y el empresario titular podrá controlar sin tener que estar en lo operativo del día a día. La profesionalización tiene que ver con la forma de comportarse en la organización.

Para culminar con este marco teórico, que busca la familiarización con conceptos importantes para el análisis, no se puede dejar de mencionar la importancia de la sucesión en las empresas familiares.

Manuel Pavón, consejero de empresas familiares españolas diferencia tres generaciones en las mismas. La primera generación es la empresa del fundador, comienza con una estructura informal, todo recae en él, y su principal preocupación es seguir existiendo. La segunda generación es la empresa de hermanos, donde la

estructura comienza a formalizarse y el fundador debe pasar a segundo plano. La tercera generación es la empresa de primos, es una etapa muy compleja ya que los actores comienzan a ser muy variados. Debe tener una estructura muy formal y organizada para poder sobrevivir.

El paso de una generación a otra se ve afectado por los distintos actores participantes y la relación que tenga cada uno con las situaciones que generen cambios en las organizaciones. Esto lo sufren en mayor medida los fundadores de las organizaciones, si ellos no tienen la intención de cambiar, la empresa familiar morirá con ellos.

Según estudios realizados por la Secretaría de Transformación Productiva, dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Minería del Gobierno de Córdoba, que surgen de la publicación del Observatorio de Empresa Familiar (2017), el 57% de las empresas familiares se encuentran en su primera generación, el 34% en su segunda generación, el 8% en su tercera generación y el 1% en su cuarta generación, es decir que la sobrevivencia de las empresas familiares a través de sus generaciones es decreciente. El mismo estudio manifiesta que el 95% de los dirigentes de las empresas familiares analizadas desea la continuidad en manos de siguientes generaciones. Además se conoce que el 69% de las empresas analizadas posee plan de profesionalización, mientras que el 31% no lo posee.

Para evitar la muerte de la empresa familiar Gallo (1998) analiza distintas herramientas de manera tal de ir preparando a los sucesores, que mucho tienen por aprender. Estos procesos son muy largos y pueden comenzar en corta edad de los mismos. Existen modelos de sucesión que se organizan y plantean muchas veces en



protocolos, donde se establecen ciertos parámetros de edades y formaciones hasta llegar a la sucesión de poder, como por ejemplo:

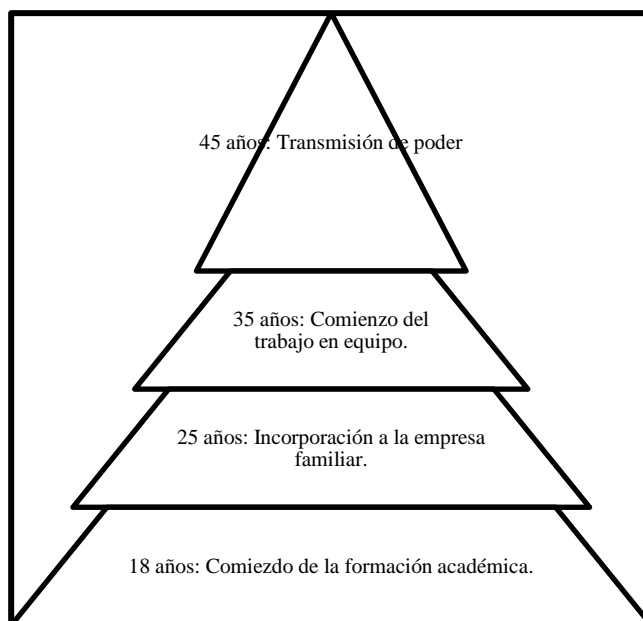


Figura 7: Modelo de sucesión de empresas familiares

Fuente: Gallo (1998)

Del Observatorio de Empresa Familiar llevado a cabo por el Gobierno de Córdoba (2017) también surge que un 79% de las empresas analizadas cuenta con una planificación para su traspaso generacional, en cambio un 21% no lo tiene planificado.

Lo importante es planificar de qué forma se van a ir sucediendo estas generaciones a lo largo de la vida de la empresa, para ello se utiliza el instrumento de protocolo familiar.

El protocolo familiar es un instrumento a través del cual se plasma la forma y las pautas que se van a tener en cuenta para la continuidad de una empresa familiar a través del tiempo. Con esto se intenta dar cierta seguridad a las relaciones entre la familia y la empresa. En la Argentina no existe una regulación legal específica, el encuadre legal que se le hace es de acuerdo a normas variadas existentes en el Código Civil y

Comercial. Puede abarcar cuestiones relacionadas con: relaciones familiares, régimen económico de las familias, participaciones en la herencia, posición dentro de la organización de las nuevas generaciones.

Del estudio consultado del Observatorio de Empresa Familiar antes mencionado surge que el 94% de las empresas analizadas no posee protocolo familiar, y solo un 6% si lo posee. Estos porcentajes no sufren grandes variaciones en Colombia, según lo expresado por Rueda Galvis (2011), quien manifiesta que solo el 13% de las empresas familiares de ese país posee documentos de protocolo familiar.

Con el marco teórico expuesto, surge la evidencia de la temprana muerte de las empresas familiares. A medida que avanza el tiempo de vida de la empresa, se involucra más cantidad de individuos con vínculo familiar directo, estos adquieren en la dinámica organizacional la potestad en la toma de decisiones estratégicas, incidiendo de manera negativa en la proyección de la organización en el ámbito de los negocios modernos, dado que como vector común, se contraponen los objetivos individuales familiares con aquellos objetivos que debieran tener un marco empresarial que permita la permanencia competitiva en el mercado. Esto implica contar con herramientas profesionales y realizar una correcta gestión de las mismas.

Ante la dificultad de lograr la subsistencia con la estructura básica de una empresa familiar mantenida desde sus inicios, que muchas veces no cuenta con personas capacitadas dentro del núcleo familiar, con talento suficiente para la gestión empresarial, y al mismo tiempo mantener los valores que la identifican y la hacen única, se plantearon los siguientes interrogantes: ¿la profesionalización evita la muerte de las empresas familiares?, ¿la profesionalización debe ser considerada como un elemento indispensable para lograr la subsistencia, más allá de su segunda generación de

conducción y que se logre un posicionamiento en el mercado de manera competitiva?  
¿Con la profesionalización será posible mantener la identidad, obtener un diagnóstico, rumbo, la estrategia y su implementación de manera que permita la subsistencia de este tipo de empresas?

## **Objetivos**

### **General**

Describir la importancia de la profesionalización para la subsistencia de las empresas familiares de Comodoro Rivadavia.

### **Específicos**

1. Conocer la existencia de herramientas de profesionalización en las empresas familiares.
2. Identificar si las empresas familiares en actividad se encuentran profesionalizadas o en proceso de profesionalización.
3. Analizar el nivel de profesionalización al que habían llegado las empresas familiares desaparecidas.

## **Métodos**

### **Diseño**

El alcance de la investigación fue de tipo descriptivo y se buscó detallar cuales fueron las herramientas relacionadas a la profesionalización existentes en las empresas. Además se analizó el grado de profesionalización en cada una de ellas y se establecieron comparaciones entre las mismas que posibilitaron determinar si la profesionalización o su ausencia incidieron en la subsistencia o desaparición de las organizaciones.

El enfoque de la investigación fue cualitativo utilizando la indagación sobre los hechos y circunstancias y la posterior interpretación de los datos obtenidos. Se contó con un cuestionario guía para la realización de las entrevistas, aunque durante su ejecución surgió información muy rica y de gran utilidad.

El diseño de la investigación fue no experimental, transversal o transeccional, por cuanto se observó la existencia o no de los elementos característicos de la profesionalización, como así también las consecuencias finales de la sobrevivencia de cada uno de los elementos de la muestra.

### **Participantes**

La población estuvo conformada por todas las empresas familiares de la localidad de Comodoro Rivadavia, habiendo realizado un muestro no probabilístico intencional y voluntario, a partir del cual se seleccionó la muestra de 5 empresas con características muy particulares y diferentes, que permitieron obtener toda la información necesaria para la realización de la investigación.

Se ha solicitado el consentimiento informado por escrito a los participantes.

## **Instrumentos**

La fuente principal de información fue de carácter primaria. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron entrevistas personales semiestructuradas escritas, realizadas a integrantes de los directorios de las empresas familiares elegidas.

Para recoger y almacenar la información se utilizaron cuestionarios impresos y en formato digital, a través de la utilización de una computadora portátil. También se realizaron anotaciones de importancia que no se contemplaban en la estructura de la entrevista.

Aunque no fue posible la realización de un número significativo de entrevistas, y el tiempo que demandó su ejecución fue importante, su ventaja fue el grado de profundidad y detalle obtenido sobre el tema de análisis y la riqueza de cada una de las respuestas obtenidas.

El cuestionario de la entrevista se dividió en dos partes, la primera parte recabó información generalizada de la empresa y la segunda buscó toda información relacionada a la estructura de la misma, para elaborar el bosquejo de si se hallaba profesionalizada, semi profesionalizada o mantenía un sesgo netamente familiar en lo que es la estructura de toma de decisiones y de formulación de planes.

## **Análisis de datos**

Para el procesamiento de los datos obtenidos en las entrevistas se consideraron los siguientes indicadores:

- Segmentación de los datos obtenidos, según las categorías estipuladas.
- Mensura de los datos obtenidos en las entrevistas, teniendo en cuenta la información individual brindada por cada empresa de la muestra.
- Comparación de los datos obtenidos en las entrevistas.

Para el análisis de los datos, se consideraron las siguientes categorías:

- 1) Tipo Societario.
- 2) Actividad.
- 3) Año de creación.
- 4) Fundadores.
- 5) Continuidad de la actividad.
- 6) Cantidad de socios integrantes de la familia.
- 7) Cantidad de socios no integrantes de la familia.
- 8) Cantidad de empleados.
- 9) Posicionamiento en el mercado.
- 10) Posición del entrevistado en la estructura.
- 11) Generaciones participantes.
- 12) Existencia de estructura orgánica interna.
- 13) Jerarquización de la estructura.
- 14) Existencia de órgano de decisión.
- 15) Existencia de plan de sucesión.

## Resultados

Se inició el estudio de los resultados a través de una comparación de la información obtenida en las entrevistas, en relación a las principales categorías analizadas, que se presentó mediante el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 1

*Cuadro comparativo de las principales categorías analizadas en las entrevistas*

Categoría	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama	Empresa Delta	Empresa Épsilon
Tipo societario	SRL	SA	SRL	SA	SRL
Actividad	Transporte de pasajeros	Ganadería y Hotelería	Transporte de pasajeros	Movimiento de sueldos y alquiler de máquinas viales	Servicios de Salud
Año de creación	1989	1994	1991	1994	1980
Fundadores	Padre	Padre	Padre	Padre	Padre
Continúa en actividad	Si	Si	No	No	Si
Cantidad de socios integrantes de la familia actualmente o al momento del cierre	2	2	3	2	2
Cantidad de socios no integrantes de la familia	0	0	0	0	0
Cantidad de empleados	240	36	120	14	450
Posicionamiento en el mercado	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno
Posición del entrevistado en la estructura	Socio gerente	Vicepresidente	Socio Gerente	Presidente	Socio Gerente
Generaciones participantes	2	2	2	2	3
Existencia de estructura orgánica interna	Si	No	No	No	Si
Existencia de órgano de decisión	No	No	No	No	Si
Existencia de plan de sucesión generacional	En elaboración	No	No	No	En elaboración
Los socios tienen hijos	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

Continuando con el análisis de datos, se pudo extraer la siguiente información de cada una de las empresas de la muestra.

- Empresa Alfa: una de las particularidades que presentó la empresa elegida fue que sus socios poseen vínculo sanguíneo de primer grado, con características protocolizadas en toma de decisiones.
- Empresa Beta: la misma pertenece a los socios de la Empresa Alfa. Se diferencia de Alfa en que la toma de decisiones es individual y no profesional.
- Empresa Gama: no pasó la segunda generación, con la particularidad que su actividad primaria es idéntica a la de Alfa.
- Empresa Delta: no superó la segunda generación, aun cuando sus actividades son de gran demanda en la localidad de Comodoro Rivadavia.
- Empresa Épsilon: trascendió a la primera generación, habiéndose transformado dentro del contexto familiar en una organización altamente profesionalizada, comenzando a involucrarse en la organización la tercera generación.

Todas las personas entrevistadas eran integrantes de la familia y ocupaban un puesto en la gerencia, habiendo accedido al mismo por cuestiones hereditarias. El inicio de las empresas fue por iniciativa del padre de la familia.

Ninguna de las empresas de la muestra contaba con personas ajenas a la familia como socios, es decir que eran familiares en su totalidad.

Con respecto a cada uno de los objetivos específicos determinados, se pudo obtener la siguiente información:

*Conocer la existencia de herramientas de profesionalización en las empresas familiares.*

En las entrevistas realizadas se consulto acerca de la existencia de las siguientes herramientas que conducen a la profesionalización:

- Consejo Directivo.



- Organigrama y estructura jerárquica.
- Procedimientos para la toma de decisiones.
- Protocolos de funciones, actividades, tareas, misiones y objetivos.
- Esquemas de capacitación y promociones.
- Protocolo familiar.

Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:



Figura 8: Existencia de herramientas de profesionalización

Fuente: Elaboración propia

Las empresas Alfa y Épsilon, ambas en actividad actualmente, poseen o se encuentran en proceso de elaboración de las herramientas de profesionalización, mientras que Gama y Delta, ambas empresas desaparecidas no poseían dichas herramientas. Beta posee alguna de ellas, impulsadas por uno de sus socios.

También se consultó si la ausencia de estructura jerárquica provocó la generación de conflictos entre individuos de la familia en la organización. Los entrevistados coincidieron que dicha ausencia produjo conflictos dentro de la empresa, debido a que se superponen intenciones, directivas, funciones y decisiones, derivando

en un mal uso del tiempo y perdiendo la perspectiva general de hacia donde se quiere ir como organización en su conjunto.

Con respecto a la consulta sobre si los puestos de relevancia en la toma de decisiones se encuentran profesionalizados, las respuestas obtenidas fueron las siguientes:



Figura 9: Profesionalización de puestos de relevancia en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Alfa y Épsilon cuentan con puestos de toma de decisiones profesionalizados, ambas empresas se encuentran en actividad. Beta no tiene profesionalizados los puestos de toma de decisiones, pero debemos recordar que Alfa y Beta están integradas por los mismos socios y las decisiones más importantes de Beta son tomadas por el socio que ha logrado iniciar el proceso de profesionalización en Alfa, por lo que las mismas guardan cierto grado de profesionalización en cuanto a procedimientos. Las dos empresas que han desaparecido (Gamma y Delta) no lograron profesionalizar los puestos de toma de decisiones.

*Identificar si las empresas familiares en actividad se encuentran profesionalizadas o en proceso de profesionalización.*

De las tres empresas en actividad, Épsilon se encuentra con profesionalización avanzada, es la única de las empresas que está en proceso de elaboración de su Consejo Directivo y de su protocolo familiar. El fundador de la empresa era médico, comenzó sus actividades con una pequeña clínica en una localidad cercana a Comodoro Rivadavia. Luego se involucró la segunda generación, compuesta por sus dos hijos, ambos médicos, que fueron los que acercaron la necesidad de organizar la estructura, teniendo en cuenta que ya no debían conducir una pequeña clínica, sino que debían conducir un gran establecimiento médico en la ciudad de Comodoro Rivadavia con consultorios, laboratorios, quirófanos, exámenes digitales y 100 camas de internación. Ellos eran altamente profesionales en sus especializaciones médicas pero debían aprender a conducir una gran empresa, administrar un número significativo de recursos humanos y materiales y tomar decisiones trascendentes para la continuidad y crecimiento de su organización. Con el paso del tiempo fueron aumentando su envergadura con la incorporación de farmacias y obras sociales y la ampliación del establecimiento médico. Ante esta situación decidieron recurrir al asesoramiento de expertos en empresas familiares, quienes los condujeron a continuar con la profesionalización y a involucrarse con nuevas herramientas que garanticen su permanencia a futuro, logrando la incorporación armónica de las generaciones venideras. Actualmente se encuentran construyendo una nueva clínica que duplicará su estructura.

Alfa cuenta con estructura jerárquica y protocolización de funciones, actividades y tareas. Restan numerosas acciones concretas para lograr una profesionalización

significativa, encontrándose en dicho proceso. Beta está iniciando protocolizaciones de tareas y tomas de decisiones. Se debe tener en cuenta que estas organizaciones pertenecen a dos hermanos. Ambas organizaciones fueron creadas por su padre, con el acompañamiento continuo de su madre. Estos hermanos decidieron continuarlas y ampliarlas significativamente, ambos poseen muy distintas características en cuanto a sus capacidades intelectuales y temperamentales. La conducción de Alfa está a cargo del hermano más innovador que busca con su accionar un crecimiento constante, llevando a cabo ideas de nuevos negocios continuamente. Beta es conducida por el otro hermano, el cual es conservador con características rudimentarias en cuanto a organización de la empresa. Si bien los dos participan en ambas empresas, se respetan las conducciones en cada una. Los dos hermanos tienen hijos, algunos de los cuales han querido inmiscuirse en las empresas, lo que ocasionó conflictos, no por el hecho de querer formar parte de las empresas familiares sino por ser descendencia directa del socio más conservador, teniendo ellos incorporado también un esquema de conducción empresarial conservador y rústico. Ante esta situación y para evitar conflictos que pudieran alterar el desenvolvimiento de las organizaciones uno de los hermanos planteó la necesidad de dar un paso trascendente en cuanto a profesionalización y protocolización de las estructuras de Alfa y Beta.

Actualmente se encuentran con asesoramiento de un estudio especializado en empresas familiares, trabajando sobre cambios significativos en la estructura, en los protocolos y en los procesos todo ello conducente a profesionalizar y protocolizar las organizaciones.

*Analizar el nivel de profesionalización al que habían llegado las empresas familiares desaparecidas.*

La empresa Gama no logro profesionalizar la organización. Si bien contaba con protocolo familiar, dicho instrumento no fue suficiente ni fue sostenido por una profesionalización generalizada de estructuras, procedimientos, tareas y toma de decisiones.

Al comparar las empresas Alfa y Gama se pudo observar que ambas realizaban una actividad idéntica, la de transporte de personal. Alfa continúa en actividad y se encuentra en crecimiento, en cambio Gama ha dejado de tener actividad en el año 2018. Alfa se encuentra en proceso de profesionalización, mientras que Gama no profesionalizó su organización.

Delta tampoco logro la profesionalización. Cuando su fundador planteo la necesidad de que sus hijas se involucren en el negocio, las mismas quisieron hacerlo a su manera, siguiendo intuiciones, pero nada conocían de la actividad. Al poco tiempo de involucrarse las ventas de la empresa comenzaron a disminuir significativamente, no quedando otra opción que cerrarla.

## Discusión

En el presente trabajo de investigación se plantea como objetivo general describir la importancia de la profesionalización para la subsistencia en el tiempo de las empresas familiares de Comodoro Rivadavia. Con el mismo se busca llegar a los emprendedores familiares aportando una herramienta que pueda ser tenida en cuenta desde los inicios de cualquier empresa familiar y permita su subsistencia y competitividad en el mercado globalizado actual.

Resulta interesante conocer las herramientas de profesionalización que existen para este tipo de empresas, manera tal de permitir arribar a conclusiones acerca si la profesionalización ha contribuido al sostenimiento de las mismas o no. Se puede observar que el 60% de las empresas cuentan con herramientas de profesionalización, aunque en distinto grado de desarrollo. Este porcentaje se compone de las tres empresas que se encuentran en actividad actualmente. El 40% restante, que coincide con las empresas que han dejado de existir, no logro aplicar este tipo de herramientas.

La empresa con el mayor grado de profesionalización es la que se encuentra en su tercera generación y ha adquirido mayor desarrollo y crecimiento, logrando ampliar su espectro de actividades, pudiéndose considerar como un indicio que la profesionalización produjo aportes altamente positivos en su crecimiento.

El plan de sucesión es un tema muy relacionado con la profesionalización y la protocolización en la toma de decisiones, ya que enmarca el futuro de la empresa, sin poner en peligro la continuidad antes cambios en la conducción por el paso de las distintas generaciones. Este plan respeta los protocolos decisorios y las tareas profesionalizadas de las organizaciones. Las empresas que se encuentran en la

elaboración de dicho plan de sucesión, son las mejor posicionadas. Las empresas que han desaparecido no lo poseen ni intentaron comenzar a elaborarlo.

Si bien se considera que el traspaso generacional y el protocolo familiar tienen una relación directa, se observa que la figura del protocolo familiar en la localidad, se encuentra aun sin explotar en forma significativa, ya que solo el 20% cuenta con el instrumento, el 40% considera que es un instrumento de importancia y el 40% restante no conoce sobre sus aportes. En Córdoba se mantiene esta tendencia, ya que el 94% de las empresas no se encuentran protocolizadas y solo un 6% cuenta con el instrumento de protocolo familiar. En concordancia, en Colombia, según lo expresado por Rueda Galvis (2011), solo el 13% de las empresas familiares de ese país posee documentos de protocolo familiar.

Se observa una tendencia muy marcada al ver que las empresas en actividad son aquellas han logrado profesionalizarse o se encuentran en dicho proceso, mientras que las empresas que han desaparecido fueron aquellas que no utilizaron las herramientas de profesionalización.

Del análisis de las empresas estudiadas surgen puntos en común que hacen suponer la necesidad de la profesionalización, de manera tal de lograr la separación de vínculos familiares con las actividades empresariales propiamente dichas. Esto debe hacerse manteniendo fuertemente presente la cultura familiar, que hace que cada una de las empresas familiares sea única e irrepetible.

La investigación se vio limitada por las consignas recibidas para la elaboración de la misma. El tamaño de la muestra fue reducido debido a la escasez de tiempo con el que se contó, sumado a lo complejo que fue lograr contacto directo con los integrantes de la muestra. También fue reducido el tiempo para analizar y obtener conclusiones de

la información obtenida. A pesar de lo expuesto, la investigación permitió arribar a conclusiones de importancia que posibilitan futuros estudios de mayor profundidad.

Como fortaleza se puede destacar la inexistencia de trabajos de temáticas similares en la localidad de Comodoro Rivadavia, lo que hace un aporte a las empresas familiares, otorgando herramientas que permitan su subsistencia, crecimiento y desarrollo y competitividad.

A modo de conclusión y de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se demuestra que la empresa que experimenta mayor crecimiento y posición en el mercado, es aquella que ha logrado un adecuado grado de profesionalización, se denota una estructura jerárquica delimitada y se encuentra en proceso de elaboración su protocolo familiar. En dicha empresa, la tercera generación ya se encuentra en actividad. Por el contrario, las dos empresas que debieron abandonar sus actividades, no contaban con estructuras jerárquicas protocolizadas y no vislumbraban la necesidad de profesionalización como herramienta de continuidad de las siguientes generaciones. Estas empresas se quedaron en la idea original de sus fundadores sin la visión de futuro y la posibilidad de crecimiento, no pudiendo lograr el involucramiento de las demás generaciones y su subsistencia en el mercado.

La causa más significativa de la desaparición de las empresas familiares es la ausencia de acciones que lleven a la profesionalización de la misma para evitar su muerte prematura.

La profesionalización debe entenderse como un proceso indispensable para la subsistencia, desarrollo y crecimiento de este tipo de organizaciones. Debe ser utilizada como una herramienta de gestión que posibilite la toma de decisiones y la realización de funciones de manera eficaz y eficiente. La misma se debe llevar a cabo a través del



establecimiento de reglas y estructuras jerárquicas que permitan alinear la cultura familiar con la cultura empresarial y evitar conflictos.

A medida que aumenta el tamaño de las empresas, es indispensable acompañar este crecimiento con las estructuras adecuadas para su sostenimiento. Estas estructuras deben ser profesionales para asegurar su éxito. En este proceso deben verse todos involucrados, herederos y no, y es por ello que resulta necesario el convencimiento por parte de los fundadores y sus sucesores que los puestos de dirección tienen que estar ocupados por personas capacitadas, sean parte de la familia o no. Debe entenderse como un proceso motivador para las futuras generaciones que continuarán el negocio, invitándolos a convertirse en profesionales antes que en herederos, garantizando mejores resultados. Para esto también es necesario un proceso de apertura en la forma de pensar y sentir la empresa de sus fundadores. Deben fijarse políticas claras y las mismas deben ser encaradas por profesionales, con la competencia necesaria para tomar las decisiones acordes a las características del negocio.

Para futuras investigaciones se propone profundizar en la temática de las herramientas específicas que constituyen un protocolo familiar, dado que hay poco conocimiento sobre el mismo y su implementación podría contribuir tempranamente a una sucesión armónica que garantice la continuidad de este tipo de empresas en el mercado moderno.

## Referencias

- Amat Salas J. M. (2004). La continuidad de la empresa familiar. Barcelona: Gestión 2000.
- Barrios Rossio (2000). Apuntes de ciencia y sociedad. Reto de continuidad de las empresas familiares: ¿Sucesión o Profesionalización? Instituto de Investigación. Universidad Continental
- Gallo M. A. (1998). Colección de estudios e informes N° 12.1998. Servicios de estudios. La Caixa. Caja de ahorro y pensiones de Barcelona.
- Gersick K., Davis J., McCollon M. y Lansberg I. (1997) Empresas Familiares. Generación a generación. Mc Graw-Hill.
- Gimeno A. (2015). La profesionalización de la empresa familiar. <https://www.grandespymes.com.ar/2015/07/08/la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar-2/>
- Lucero Bringas María de los Ángeles, Ribbert Elsa, Goddio Cintia (2017). Observatorio de empresa familiar. Ministerio de Industria, Comercio y Minería. Gobierno de la Provincia de Córdoba.
- Molina Parra P. A., Botero Botero S. y Montoya Monsalve J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Pensamiento y gestión N° 41. ISSN 1657-6276. Universidad del Norte. Tucumán. Argentina.
- Nazirala, N. E. (2016). Nivel de profesionalización de la empresa familiar. Modelo de evaluación aplicado. Trabajo de investigación. Mendoza.
- Pavón M. Tipos de empresa familiar. <https://manuelpavon.com>. España.
- Pereira Otero B. (2006). Empresas familiares versus empresas no familiares: un análisis estático y dinámico de sus diferencias, a partir de características y elementos del

proceso estratégico. El caso de las empresas de carpintería y mobiliario de Galicia  
(Tesis de doctorado, Universidad de Vigo, Vigo, España)

Pérez Molina A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares  
fundamentales. Revista de investigación 3 ciencias.

Press E. (2018). Hacia la profesionalización de la empresa.  
<https://buenosnegocios.com/perfil/13824-eduardo-press>

Rueda Galvis J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la  
empresa familiar. Revista Científica Visión de Futuro. Año 8, Nº 1, Volumen 15.  
[www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/](http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/). Universidad Nacional de Misiones.  
Misiones. Argentina.

Sharma P., Chrisman J. y Chua J. (1997). Strategic Management of the Family  
Business: Past Research and Future Challenges, Family Business Review, Vol.  
10, No. 1, pp. 1-35.

Ussman A., Jimenez, J. y Garcia P. (2001). Una reflexión sobre el proceso de dirección  
estratégica de la empresa familiar: propuesta de un modelo. Actas del I Congreso  
Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, OPVI, Valencia.

## Anexos

### Anexo I

#### **Solicitud de consentimiento informado para la participación del proyecto de investigación.**

#### **NOMBRE DEL PROYECTO: La falta de profesionalización como limitante del crecimiento de empresarial familiar**

#### **Identificación del Investigador Responsable**

Nombre y apellido del investigador: Marina María Noel Díaz Vega.

Institución: Universidad Siglo 21.

Descripción de la investigación: La investigación se centra en conocer la incidencia de la profesionalización en la subsistencia y crecimiento de las empresas familiares de la ciudad de Comodoro Rivadavia, Provincia del Chubut, Argentina.

#### **Información para el participante**

La presente investigación se realiza en el marco de la cátedra Seminario Final de Contador Público.

En caso de que acceda a la participación se le realizará una entrevista personalizada, que podrá ser grabada, para lograr una transcripción adecuada de sus respuestas e ideas. Las grabaciones serán destruidas una vez que hayan sido utilizadas para el presente fin.

Su participación es totalmente voluntaria, y podrá retirar su consentimiento y abandonar la investigación en cualquier momento si así lo desea.

Toda la información obtenida en la investigación será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún fin distinto al de la presente.

#### **Declaración del consentimiento**

Nombre y apellido del participante:

He sido informado de los objetivos y finalidades de la investigación, por lo que presto mi consentimiento voluntario para participar de la investigación mencionada, pudiendo retirarme de la misma en cualquier momento, sin que eso signifique inconveniente alguno para mi persona.

Podré pedir información acerca de los resultados de la investigación una vez que haya sido terminada.

Lugar y Fecha .....

.....  
Firma del Participante

.....  
Firma del Investigador

## Anexo II

### Modelo de entrevista

Pregunta	Respuesta
¿Qué tipo societario tiene la empresa?	
¿Cuáles son sus actividades principales?	
¿En qué año inició sus actividades?	
¿Quién fue el fundador de la empresa?	
¿Cómo surgió la idea?	
¿Qué miembros familiares participaron en dicho momento?	
¿La empresa sigue en actividad?	
¿En qué año dejo de tener actividad?	
¿Cuántos empleados tiene o tenía al momento del cierre?	
¿Según su criterio, como se encuentra la empresa posicionada en relación a sus competidores?	
¿La empresa cuenta con sucursales? ¿Cuántas?	
¿Usted es miembro de la familia?	
¿Qué puesto desempeña en la empresa?	
¿Desde cuándo?	
¿Cómo accedió a su puesto?, ¿por una cuestión hereditaria, por decisión del consejo directivo, por decisión de los socios?	
¿Cuántas generaciones han participado de la empresa?	
¿Cuántos socios forman parte de la empresa?	
¿Qué relación familiar tienen?	
¿Existen socios que no son de la familia?	
¿Qué miembro de la empresa conoce mejor la empresa?	
¿La empresa cuenta con Consejo Directivo?	
¿La empresa cuenta con organigrama, y/o posee estructura jerárquica?	
¿Cómo fue confeccionada la estructura jerárquica?	
¿Posee algún procedimiento para la toma de decisiones? ¿Quién toma las decisiones?	
¿Los distintos puestos están protocolizados en funciones, actividades y tareas, misiones u objetivos a cumplir?	
¿Cuáles considera que son los puestos de mayor importancia dentro de la empresa?	
¿Considera que estos puestos están profesionalizados?	
¿Poseen esquema de capacitaciones y promociones para promover personas a puestos jerárquicos dentro de la estructura general de la empresa?	
¿Cómo se fijan las remuneraciones?	
¿Usted considera que la ausencia de una estructura jerárquica es un generador de conflictos entre miembros de la familia dentro de la empresa?	
¿Cómo son solucionados los conflictos familiares?	
¿A cargo de quién están las decisiones relacionadas con el futuro de la empresa familiar?	
¿Alguno de los socios tiene hijos?	
¿Se está trabajando en el proceso de traspaso generacional?	
¿Cuentan con protocolo familiar? P ¿Pensaron en hacerlo?	
¿El producido ganancial de la empresa se reinvierte en la misma empresa, se retira, se utiliza para otras inversiones?	