

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito científico

“Las empresas familiares y la importancia de profesionalizarse”

“Family businesses and the importance of professionalizing”

Autor: Kevin Marianovich

Legajo: VCPB035861

DNI: 39444747

2020

Resumen

El presente trabajo final de grado refirió a un manuscrito científico enfocado en investigar y analizar el nivel de profesionalización presentado en las empresas familiares del sector industrial de la ciudad de Córdoba. Se tomaron un total de 6 organizaciones bajo un criterio muestral no probabilístico-intencional, buscando la calidad de la investigación por sobre la idea de representatividad, siendo la entrevista la herramienta mediante la que se instauró el acercamiento a partir de un enfoque cualitativo. Los resultados demuestran un desconocimiento e indiferencia sobre los perfiles técnicos que pueden llevar a estas empresas hacia estándares de formalización y profesionalización.

Palabras clave: Empresas familiares. Profesionalización. Planificación. Plan de sucesión. Protocolo familiar. Estructura organizacional.

Abstract

The present final degree work referred to a scientific manuscript focused on investigating and analyzing the level of professionalization presented in family businesses in the industrial sector of the city of Córdoba. A total of 6 organizations were taken under a non-probabilistic-intentional sampling criterion, seeking the quality of the research over the idea of representativeness, the interview being the tool through which the approach was established from a qualitative approach. The results show a lack of knowledge and indifference about the technical profiles that can lead these companies towards formalization and professionalization standards.

Key words: Family-owned business. Professionalization. Succession plan. Family protocol. Organizational structure.

Índice

Introducción	4
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
Método	13
Diseño	13
Participantes.....	13
Instrumentos	14
Análisis de datos	14
Resultados.....	15
Herramientas de profesionalización	15
Procesos de gestión que aportan a la continuidad de la empresa	18
Variables internas que afectan la profesionalización.....	18
Discusión	20
Referencias	30
Anexos	31
Anexo 1: Consentimiento informado.....	31
Anexo 2: Guía de pautas.....	322

Introducción

Las empresas familiares representan aproximadamente el 80% de las organizaciones en la Argentina y es por esta razón que se presentan como una de las tipologías de negocio que mayor aporte le generan a la sociedad en materia de ingresos económicos y oferta laboral. La particularidad que presentan estas organizaciones refiere a que en sus momentos de formación prevalece la visión emprendedora del fundador y el espíritu de mejora continua, sin embargo, este factor puede volverse contraproducente con el correr de los años debido a que los negocios familiares no logran profesionalizarse, llevando a estas a perecer (González Torres, 2018). Puntualmente en la provincia de Córdoba existe un bajo porcentaje de empresas familiares que logran transmitir la dirección y gestión del negocio a sus sucesores, ya que de acuerdo a un estudio realizado por la Universidad Católica de Córdoba en conjunto con el Ministerio de Industria, Comercio y Minería (2018) el 91% de organizaciones se encuentra transitando la primera o segunda generación, siendo de esta manera solo un 9% las organizaciones que logran su crecimiento y sucesión por más de tres generaciones.

La presente investigación buscó dar respuesta a una serie de interrogantes planteados desde el perfil del Contador Público respecto a la realidad que atraviesan las empresas familiares de la ciudad de Córdoba. Se llevó adelante un recorte del universo poblacional analizando solo aquellas organizaciones que se desenvuelven en el sector industrial, el cual cuenta en la provincia de Córdoba con una concentración del 20% de la actividad económica, además de que en la ciudad capital existen 1565 industrias, a nivel general, es decir tanto Pymes, empresas familiares y grandes empresas (Unión Industrial de Córdoba, 2019). Es importante en este punto mencionar que no toda empresa familiar

puede ser catalogada como una Pequeña y Mediana Empresa, sin embargo, la gran mayoría de Pymes se encuentran formadas por agrupaciones familiares. Ahora bien, se consideró importante analizar al sector de la industria cordobesa dado a que este presenta una realidad muy dinámica, en donde ha desarrollado altibajos a lo largo de los últimos años producto de las circunstancias externas y adversas que se le han presentado. Con esto entonces se ha buscado identificar y estudiar las variables internas que influyen en las empresas familiares para lograr su estabilidad, crecimiento y transmisión de la organización a las nuevas generaciones consanguíneas de la familia. Entre dichas variables, se estudiaron aspectos tales como la manera de llevar adelante la gestión del negocio, la aplicación de órganos de gobierno y protocolo familiar, el grado de conflictos internos y el trabajo estratégico desarrollado para de esta forma caracterizar las realidades ante las que se encuentran estas organizaciones; trabajando, como se explica más adelante, sobre 6 empresas del sector.

Adentrándose en la realidad de las empresas familiares es importante mencionar que estas cuentan con una gran problemática, la cual deviene de su incapacidad para profesionalizarse, en donde la falta de esta genera las condiciones de una posible muerte prematura o al menos el debilitamiento de esta. Para conseguir equilibrar el funcionamiento interno, las empresas familiares cuentan con una serie de herramientas que se encuentran diseñadas específicamente para este objetivo, es decir para lograr el éxito sucesorio. Según Sainz de Vicuña Ancín, (2015) las razones que generan un bajo desarrollo en la profesionalización refieren puntualmente a la carencia de planificaciones y de gestión estratégica. Los conflictos que se generan internamente entre los miembros del equipo de trabajo, la dificultad por diferencias, los problemas familiares de los empresarios, además de la baja predisposición y confianza con la que cuentan los fundadores o directivos para

traspasar el mando directivo entre sus posibles sucesores. Es por estas razones que la profesionalización debe ser comprendida como el proceso que dota a la empresa de las capacidades y oportunidades para generar el éxito organizacional, no sólo desde un sentido comercial sino también familiar. Continuando con este planteamiento, existe una variable fundamental a tener en cuenta para el desarrollo perdurable en la organización, siendo este la formación, comunicación y transmisión de su cultura organizacional, ya que ésta les permite a las organizaciones generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo dado a que lograrán diferenciarse de las demás organizaciones. (Hill y Jones, 2015). El factor de la cultura es muy importante dado a que debe considerarse esencial al momento de desarrollar las herramientas de profesionalización, ya que explicitarán aquellas normas y valores que comparte la empresa, y que por ende no pueden dejarse de lado a la hora de diseñarlos.

La profesionalización no sólo será requerida para que perdure la gestión familiar en la organización, sino que es esencial para que esta pueda afrontar las variables y efectos externos que inciden en ella, los cuales son poco controlables por las mismas debido a sus pequeñas dimensiones. Así las empresas familiares profesionalizadas contarán con los procesos delimitados en cuanto al momento y la forma en la que se realizará el traspaso generacional, además de contar con el nivel de capacidades técnicas y profesionales para encarar la dinámica de los mercados. En este sentido, profesionalizarse significa dotar de las herramientas y conocimientos precisos a los colaboradores de la empresa, especialmente a aquellos que cumplan con la iniciativa de llevar adelante la gestión del negocio, preparándolos para que puedan ocupar estos lugares y desarrollar un sostenimiento durable de la organización. (Sainz De Vicuña Ancín, 2015). Análogamente, la profesionalización se circunscribe en un proceso de transformación o cambio organizacional que requerirá de

buenas prácticas por parte de sus fundadores/directivos y equipos de trabajo. En las organizaciones se presentan una serie de problemáticas que atentan contra la transformación de las empresas, creando así la imposibilidad del éxito de la profesionalización y sí de su fracaso, llevando a las organizaciones a estadios más complejos que pueden terminar en su muerte prematura. El autor expone justamente que las organizaciones no lograrán sobrevivir al entorno competitivo cambiante si no llevan adelante un proceso de reinención, para lo cual liderar el cambio en las organizaciones es algo esencial, pero al mismo tiempo complejo (Catalano, 2017).

Estas problemáticas pueden categorizarse en 8 errores comunes que refieren a: 1) no crear un sentido de urgencia transformadora en la empresa; 2) La no conformación de equipos de alto rendimiento que permitan llevar adelante los cambios de manera exitosa y proactiva; 3) La falta en la creación de una visión estratégica y 4) la carencia en su comunicación eficiente; 5) Los procesos de formación y preparación de personal, para que este se amolde a interiorizar y trabajar en pos del cumplimiento de la visión; 6) La falta de desarrollo de una planificación estratégica integral y la creación de logros a corto plazo que aumenten la moral de los trabajadores; 7) Considerar que se ha logrado el éxito demasiado pronto; y por último 8) No institucionalizar los nuevos enfoques de trabajo, en este caso la profesionalización, perdiendo entonces la ventaja competitiva que pueda haberse generado a lo largo del tiempo (Kottler, 2012).

El proceso de transformación en las empresas requiere fundamentalmente de la coordinación y cooperación de sus miembros, en el caso de los negocios familiares, de aquellos que cumplan funciones dentro de la organización. Este trabajo en conjunto le permitirá a la empresa salirse de su zona de confort y buscar aquellas herramientas y pasos

necesarios para lograr, en este caso, profesionalizarse y estabilizar el negocio, además de ayudarlo a crecer de manera sostenida a través de sus generaciones (Maure, 2011).

Ahora bien, como se mencionó anteriormente las empresas familiares cuentan con una serie de herramientas específicas para profesionalizarse. La primera de ellas refiere al diseño y a la estructuración organizacional a través de diferentes órganos de gobierno que permitan organizar la toma de decisiones y los niveles de representatividad y responsabilidad dentro de la empresa. De acuerdo a Belausteguigoitia Rius (2011) existen una serie de órganos de gobierno comunes, sin embargo, será necesario que cada organización defina y diseñe sus propios órganos de acuerdo a sus realidades. Los órganos de gobierno comunes pueden establecerse en tres grupos, la Asamblea de Accionistas, la Asamblea Familiar y el Directorio, en donde dichos órganos no trabajarán de manera aislada, sino que es fundamental que lleven adelante un trabajo asociativo dentro de la estructura organizacional.

La Asamblea de Accionistas se establecerá con el fin de definir la visión de la empresa, tanto en términos de rentabilidad como de competencia, y además definirá los indicadores por los cuales analizará el rendimiento de los gerentes de línea y al directorio general. Por otro lado, la Asamblea Familiar se encontrará conformada por el grupo familiar que integre a la organización, es de destacar que para que una organización se considere empresa familiar deben establecerse lazos y funciones por parte de los miembros dentro del proceso de toma de decisiones de la misma. Así este grupo estará apuntado a buscar consensuar a los colaboradores acerca de la tipología de decisiones que se toman, además de las razones por las cuales se desarrollan las mismas. Al mismo tiempo y de acuerdo a lo expuesto por Meroño Cerdán (2009) se debe generar una preparación

profesional de los miembros posibles a continuar en el proceso sucesorio de la organización, a lo que se entiende como la transformación de la familia en una familia empresaria. Por último, el Directorio estará formado por todos aquellos individuos que desarrollan las funciones de gerencia dentro de la organización, ya sean familiares o no, y que cumplirán la función principal de generar la condición de rentabilidad de la empresa, además de llevar adelante un proceso de análisis continuo en cuanto a la identificación de las fortalezas y debilidades con la que cuenta la organización, para disminuirlas o bien potenciar aquellas que repercutirán de manera satisfactoria en los niveles de competitividad de la empresa.

Como se explicó anteriormente, conforme las organizaciones van creciendo y desarrollan un mayor nivel de competitividad, requerirán de un mayor nivel de recursos, no sólo físicos y materiales sino también humanos, lo que generará una mayor complejidad en cuanto a su estructura, haciendo de los órganos de gobierno una necesidad imperiosa. Así existen otros órganos de gobierno más complejos y que ayudan a las empresas a mejorar su eficiencia. Tal como lo afirma Bazán (2012) estos nuevos órganos refieren puntualmente al desarrollo de un Comité Senior, el cual se encontrará conformado por aquellos miembros que ya hayan dejado las riendas del directorio de la empresa, sin embargo, se los integra en las diferentes reuniones para continuar con la comunicación de la visión y de los valores organizacionales, creando así una mayor participación y sostenimiento de los cimientos de la empresa familiar. Por otro lado, el autor propone la creación de la Escuela Empresa-Familia que está dirigida a los miembros jóvenes de la familia, buscando incentivarlos y generar las competencias y preparación necesaria, para en un futuro, llevar adelante funciones dentro de la empresa, siendo estas funcionales o incluso gerenciales.

Habiendo planteado las especificaciones de los órganos de gobierno que una empresa familiar puede desarrollar a lo largo del ciclo de vida, queda expuesto el objetivo de llevar adelante la profesionalización de las mismas, la cual refiere a crear una mayor estandarización en cuanto a los procesos involucrados de la empresa para así lograr una disminución de la complejidad de las mismas, al mismo tiempo que se articula una relación entre la visión empresarial y la familiar (CANF, 2019). Sin embargo, para desarrollar un proceso de planificación en las empresas familiares es fundamental un factor que responde a la necesidad estratégica en las organizaciones. Sainz de Vicuña Ancín (2015) expresa que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas se concentra primariamente en los objetivos de tipo rentables, dejando de lado aquellos asociados a la consolidación en el mercado y al crecimiento de la empresa, siendo esta última uno de los motores que llevan a la formación de las empresas familiares. Lo que quiere expresarse es que la esencia de las empresas familiares refiere a sus valores y cultura y a la transmisión de estos para generar el sostenimiento y desarrollo de la familia, más allá de la generación de niveles de ingresos y rentabilidad.

Articulando un proceso de planificación la empresa podrá revisar constantemente su situación, determinando como las diferentes variables le impactan y afectan a su desenvolvimiento, ya sean externas como internas. Además, permitirá plantearse un objetivo a largo plazo y trabajar de manera mancomunada a lo largo de las distintas actividades y estrategias funcionales para aportar a este objetivo de la empresa, es decir a su visión de empresa familiar. Por otro lado, es importante mencionar que, si bien los negocios familiares deben profesionalizarse para lograr su continuidad, la misma no debe considerarse como un proceso rígido, es decir que deben existir modelos de flexibilidad.

Esto es así debido a que, en varias ocasiones, al momento de llevar adelante un diseño y planificación de la profesionalización, las empresas, en especial sus directivos, ingresan en una situación en la que se niegan a ceder el mando, debido a que el proceso se vuelve frívolo y no ayuda a generar las ventajas competitivas (CANF, 2019).

De esta manera se ha logrado expresar la importancia que cumple la profesionalización en las empresas familiares, destacando que una gran cantidad de estas no logran profesionalizarse y así no alcanzan su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo. Las razones por las que no se genera la profesionalización son variadas, desde la no aplicación de proceso y de herramientas específicas de gestión interna, hasta los conflictos internos que se generan por la carencia de confianza de los directivos o fundadores de la empresa y los miembros del grupo familiar. Es por ello que se considera que las empresas familiares deben incorporar un pensamiento estratégico a la hora de materializar el proceso de profesionalización, generando unas acciones que le permitan llevar adelante los planes de manera escalonada, de acuerdo a sus necesidades y realidades puntuales, y permitiéndose la posibilidad de crecimiento y disminución de los riesgos de perecer.

Es así que en los negocios familiares se presentan la problemática respecto a la incapacidad de llevar a cabo un proceso de profesionalización y es por ello que cabe preguntarse el nivel de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares. Para dar respuesta a este interrogante se busca analizar, como se ha mencionado anteriormente, la realidad que atraviesan las empresas familiares de la ciudad de Córdoba del sector industrial, debido a que cuenta con una alta contribución al aparato productivo y laboral de la provincia de Córdoba. De esta manera se plantean los siguientes interrogantes ¿Las empresas familiares del sector industrial de Córdoba cuentan con el nivel suficiente de

profesionalización para permitirse un crecimiento sostenido en el tiempo? ¿Cómo han logrado profesionalizarse? ¿A través de que procesos? ¿Aplican órganos de gobierno o alguna otra herramienta que permita su desarrollo y resolución de conflictos? Para ello se diseñaron los siguientes objetivos que buscaron encaminar la investigación.

Objetivo general

Analizar el nivel de profesionalización que presentan las empresas familiares del sector industrial de la ciudad de Córdoba, en el contexto del año 2020, para definir una guía de desarrollo en torno al plan de sucesión, brindando herramientas para la continuidad de la empresa-familia.

Objetivos específicos

- Indagar acerca de las herramientas de profesionalización aplicadas durante su desarrollo y si éstas generaron un impacto positivo para la continuidad de la empresa.
- Analizar los procesos de gestión interna que desarrolla la empresa que aportan a la continuidad y profesionalización.
- Interpretar las variables internas que mayor incidencia tienen en el desarrollo de la profesionalización de las empresas familiares
- Delimitar una guía para la confección de un plan de sucesión que ayude a las empresas a mantener su continuidad.

Método

Diseño

El diseño de la investigación se desarrolló desde un enfoque descriptivo, no experimental debido a que se analizaron a las empresas familiares y el grado de profesionalización con el que estas cuentan, además de que se trabaja sobre una temática ya explorada y analizada, y no busca desarrollarse un cambio sobre las organizaciones. A su vez el análisis fue correlacional, atento a que se busca analizar la relación causa-efecto de la falta de profesionalización y cómo, con la aplicación de diferentes herramientas, pueda aumentarse. Para ello se utilizó un enfoque cualitativo sobre el cual se buscó conocer las experiencias de las organizaciones de tipo familiar y de esta forma destacar las respuestas de sus directivos, en donde la información fue adquirida desde fuentes primarias.

Participantes

La población de la investigación se encuentra conformada por 6 empresas familiares del sector industrial que se ubican en la ciudad de Córdoba. Para la elección de los participantes se utilizó un criterio muestral no probabilístico intencional-escogiendo a las organizaciones que cuentan con las características suficientes para dar respuesta a los objetivos planteados. Se escogieron 6 organizaciones del sector y la misma estuvo dirigida a sus directivos y/o fundadores. Para llevar adelante el contacto e informar a los mismos del desarrollo de la investigación se les entregó un consentimiento informado, en donde se especifica que la investigación será anónima y no se podrán reconocer a las organizaciones participantes, el mismo puede encontrarse en el Anexo 1.

Instrumentos

Para llevar adelante la investigación y partiendo de que el enfoque fue cualitativo se empleó la técnica de la entrevista en profundidad para el relevamiento de la información, la cual fue diseñada y desarrollada a partir de la guía de pautas que puede encontrarse en el Anexo 2. Tal como se detalló anteriormente, las entrevistas fueron dirigidas a los directivos de las empresas familiares seleccionadas dentro de la muestra. Esta técnica e instrumentos permitieron analizar información difícil de cuantificar además de que se indagó respecto a ciertos aspectos blandos.

Análisis de datos

Una vez desarrolladas la entrevista se requirió la transcripción de las mismas a través de la parametrización de la información de acuerdo a las variables que se expusieron en los objetivos, es decir las herramientas aplicadas, la predisposición de los directivos y las variables internas que influyen en la profesionalización. Una vez desarrollado este paso se requirió del análisis preciso buscando encontrar las similitudes y diferencias entre cada una de las respuestas para así plantear los resultados a partir de cada uno de los objetivos.

Resultados

En este apartado se lleva adelante la presentación de los resultados alusivos al relevamiento de las empresas familiares encontrando como principales variables de desarrollo las herramientas de aplicación, la predisposición para llevar adelante la incorporación de las mismas, las variables internas que consideran fundamentales para su estipulación y desenvolvimiento y finalmente sus elementos criteriosos, como así también los cursos de acción que en consideración de su perspectiva pueden aumentar el nivel de profesionalización.

Nivel de profesionalización

Buscando definir una guía que acompañe a las empresas familiares hacia el desarrollo de su profesionalización es que se estableció un abordaje sobre el análisis del nivel de profesionalización que presentan estas organizaciones.

Aquí concretamente fueron tomándose diversas dimensiones buscando entender el recorte conceptual de este elemento tan global y abstracto, que puede ser entendido desde distintas perspectivas. Ahora bien, en el desenvolvimiento de la profesionalización se buscó indagar sobre el tipo de herramientas aplicadas como así también los procesos de gestión interna que deben ser gestionados y llevados adelante para evitar el entramado de conflictos y de disuasiones que genera en algunos casos la obsolescencia o la muerte prematura.

Herramientas de profesionalización

Respecto al primer objetivo de indagación, alusivo a la identificación de herramientas de profesionalización aplicadas por las empresas familiares se preguntó en primera instancia acerca de la existencia, diseño e implementación de un plan de sucesión. Un aspecto central de la indagación se centra en el plan de sucesión. Referido a este

indicador se enfocó acerca de la forma en que se desarrolló el mismo, pudiendo advertir que son empresas que en más del 60%, han desarrollado esta herramienta, aunque la mayor proporción lo ha hecho de manera informal.

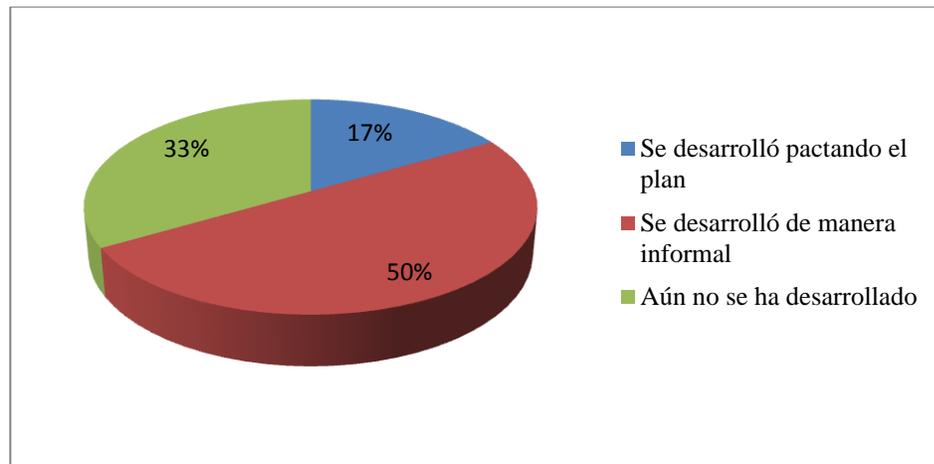


Gráfico 1. Aplicación de la sucesión. Fuente: elaboración propia.

Otro de los indicadores analizados en esta primera variable fue la aplicación del protocolo familiar como un instrumento que da orden y orientación a la gestión organizacional de las empresas familiares; puntualmente la regla básica en la que se apoyan las organizaciones es la informalidad, careciendo de un protocolo estructurado formalmente.

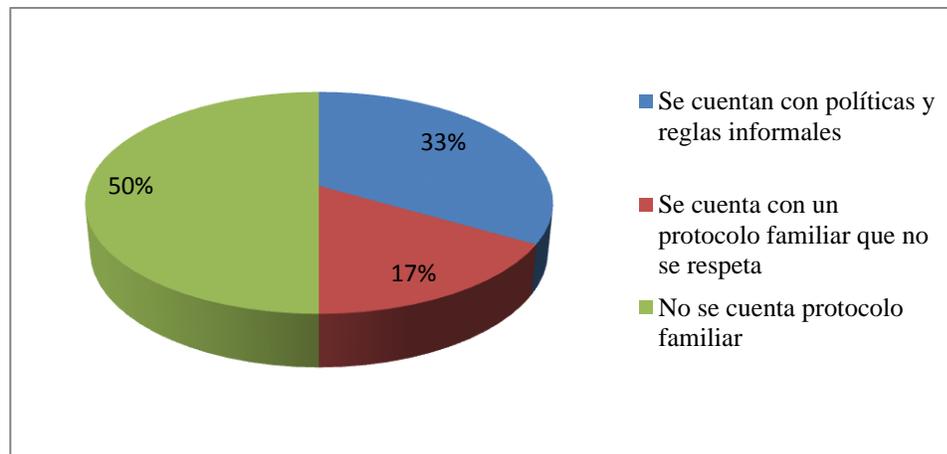


Grafico 2. Aplicación del protocolo familiar. Fuente: elaboración propia.

Finalmente, como última categoría en la presentación de las herramientas aplicadas para la profesionalización, estas empresas familiares se muestran con razones específicas por las cuales no se predisponen, o no pueden aplicar instrumentos para su formalización siendo las más importantes el desconocimiento y la subestimación de su utilización.

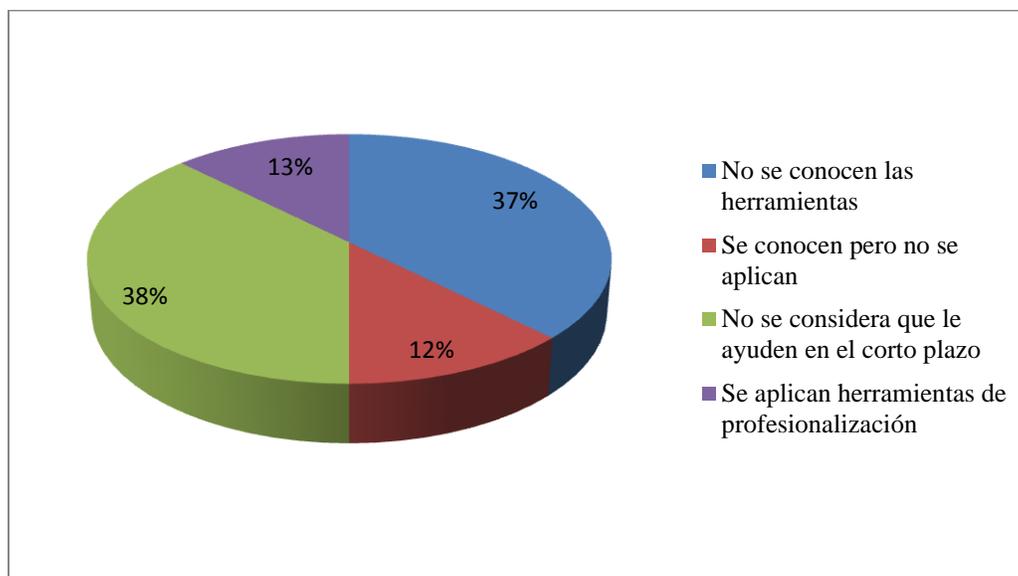


Grafico 3. Razones de no aplicar las herramientas. Fuente: elaboración propia.

Procesos de gestión que aportan a la continuidad de la empresa

En lo que se refiere al segundo objetivo de investigación, teniendo como concepto principal a los procesos de gestión que aportan a la continuidad de la empresa, se observa un enfoque sobre la arista comercial, es decir sobre el plan de ventas como así también respecto al presupuesto. Se aprecia también una desestimación sobre la apuesta al diseño de un plan estratégico.

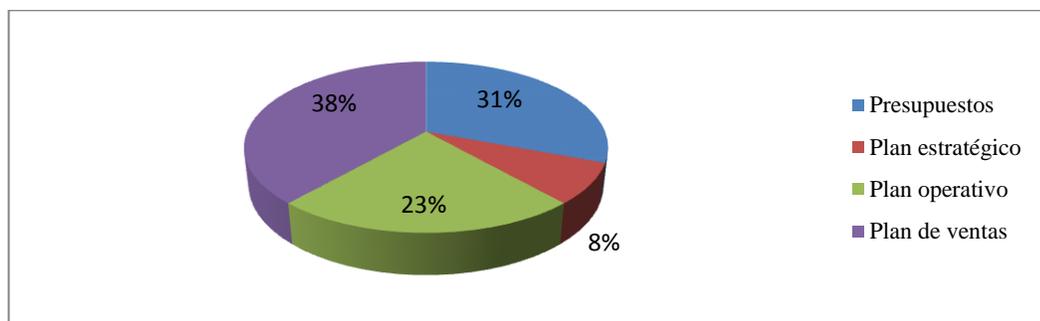


Grafico 4. Herramientas de trabajo aplicadas. Fuente: elaboración propia.

Variables internas que afectan la profesionalización

En lo que atañe al tercero de los objetivos específicos, las variables internas, aquí se hizo hincapié en la participación en el proceso de toma de decisiones como así también las problemáticas internas, generando de esta forma una perspectiva crítica reconociendo cuales son los aspectos internos que perjudican o ante los que podría trabajarse para generar este nivel de aplicación de herramientas de profesionalización.

En lo que refiere al proceso de toma de decisiones se evidencia que la misma se da de forma centralizada. También es importante describir que en este indicador se observa una mínima proporción que no se encuentra predispuesto ni interesado en poder llevar

adelante este tipo de involucramiento en el desenvolvimiento gerencial de la organización familiar.

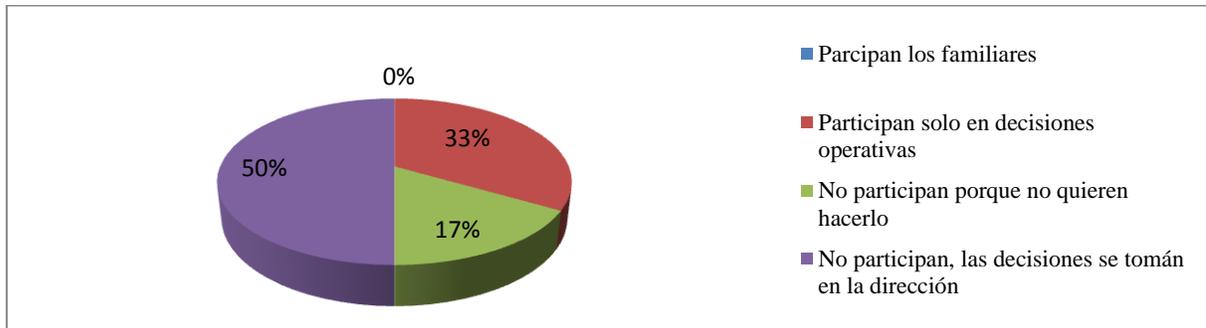


Gráfico 5. Proceso de toma de decisión. Fuente: elaboración propia.

Referido a lo anterior aquí se observa la falta de interés de los familiares, en gran proporción respecto a involucrarse en el desarrollo de la empresa atento a que surgen discrepancias generalmente porque los directivos identifican esta indiferencia por parte de los integrantes al momento de trabajar en pos de la organización. Otro factor que se advierte como fundamental, es el escaso desarrollo del conocimiento técnico de los miembros de las empresa familiares consultadas. Finalmente, el factor relativo a la planificación estratégica, es decir al planteamiento sobre el futuro que tendrá la empresa, esta carencia también lleva a experimentar problemáticas internas.

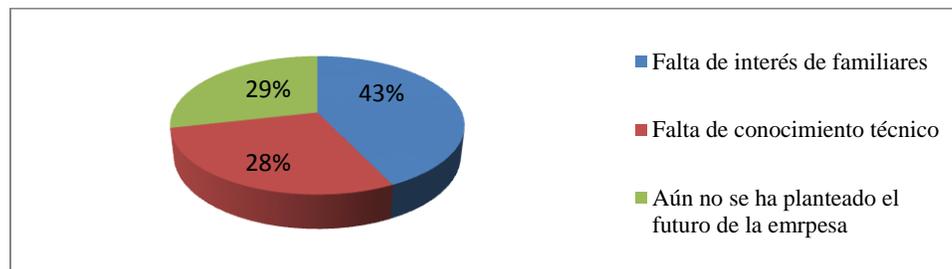


Gráfico 6. Problemáticas internas. Fuente: elaboración propia.

Discusión

Buscando definir una guía que acompaña a las empresas familiares hacia el desarrollo de su profesionalización es que se definió un abordaje sobre el análisis del nivel de profesionalización que presentan estas organizaciones. Aquí concretamente, fueron tomándose diversas dimensiones buscando entender el recorte conceptual de este elemento tan global y abstracto, que puede ser entendido desde distintas perspectivas. Ahora bien, en el desenvolvimiento de la profesionalización se buscó indagar sobre el tipo de herramientas aplicadas, como así también los procesos de gestión interna que deben ser gestionados y llevados adelante para evitar el entramado de conflictos y de disuasiones que generan en algunos casos la obsolescencia o la muerte prematura.

Partiendo de la premisa del objetivo general que se planteó este trabajo de investigación referido a la identificación del nivel de profesionalización alcanzado por las empresas familiares del sector industrial de la ciudad de Córdoba, puede decirse que en lo relevado, pudo observarse un nivel mínimo, en el que las organizaciones desestiman los aspectos concernientes a las herramientas que buscan dar lugar a una sucesión y continuación de los integrantes de la familia al mando de la dirección de la empresa; lo mismo sucedió a partir de la aplicación del protocolo, donde no advierten la ventaja de trabajar esta herramienta como un desarrollo estratégico, sino que consideran que es un instrumento que no generará impacto en el corto plazo, entendiéndolo como un sinónimo de la disfuncionalidad o la inocuidad que tiene dicha herramienta para el desenvolvimiento de la organización.

En lo concerniente al primer objetivo específico de investigación (aplicación de herramientas de profesionalización), se describe un marco caracterizado por la no

aplicación de estos procesos de manera formalizada, trayendo como consecuencia un escenario en el que la continuidad podría ser un factor en crisis, debido a la no incorporación de dichas herramientas, provocando incertidumbres debido al desconocimiento que tienen sobre este bagaje herramental del contexto en la formalización de las organizaciones. Esta subestimación e indiferencia hacia las herramientas de técnicas puede ser definida como una mirada cortoplacista, que como ya se evidenciaba, no termina de ser un disparador concreto hacia la incorporación de una filosofía de mayor flexibilidad y apertura. Esto es totalmente contrario a lo que se planteaba como antecedentes fundamentales que dieron inicio a esta investigación, donde los estudios precedentes resaltan acerca de la importancia de trabajar sobre herramientas estratégicas de formalización, en las que se presenta el protocolo, el plan de sucesión, la descripción de una estructura organizacional, entre otros, como las herramientas fundamentales para articular una realidad sustentada por el profesionalismo y el formalismo empresarial. En concreto se evidencia que no advierten la ventaja de trabajar esta herramienta como un desarrollo estratégico, sino que consideran que es un instrumento que no generara impacto en el corto plazo, entendiendo esto como un sinónimo de la disfuncionalidad o la inocuidad que tiene dicha herramienta para el desenvolvimiento de la organización.

Las técnicas y herramientas que propician la profesionalización son subestimadas porque el concepto que tienen sobre ellas no es el adecuado, ya que los directivos entienden a la profesionalización como sinónimo de la preparación de los miembros de la empresa o la incorporación de miembros externos, lo cual es totalmente erróneo y desfasado del concepto central dado que la profesionalización no implica ni significa incorporar profesionales sino trabajar a partir de sistemas, procesos, priorización de objetivos, que

orienten y den un plano de objetividad a la toma de decisiones y a la aplicación de sus actividades claves. Lo anteriormente expuesto es contrario a lo que se describía en los antecedentes, en los que claramente se expresan las necesidades del desarrollo de competencias técnicas por sobre las genéricas, en las que las habilidades proyectadas por la experiencia deben complementarse en sistemas de gestión y herramientas metodológicas de organización, planificación, dirección y control

Finalizando el análisis sobre lo expuesto en referencia a la variable del objetivo número 1, se concluye que el desarrollo de las empresas familiares se torna rudimentario y circunstancial debido a la indiferencia y al exceso de confianza que han experimentado por el éxito inmediato en su iniciación, que no deja advertir la necesidad de llevar adelante un sistema de preparación, entrenamiento y desarrollo de competencias técnicas. En ese sentido, la aplicación de herramientas técnicas no podrá ser implementado sin generar un primer acercamiento que permita evidenciar y cristalizar los evidentes beneficios, no solo en el corto plazo sino también en el mediano y largo plazo que es la garantía de la subsistencia, y la articulación de un futuro concreto de la propia empresa y sus miembros. El hecho de experimentar desconocimiento, también termina siendo un filtro obstaculizador de estas organizaciones en su proceso y encuadre de profesionalización.

Complementariamente a lo expresado respecto al objetivo analizado, se advierten otras razones de la falta de aplicación, atento a que más del 80% desestima tanto al protocolo como al plan de sucesión. Esto se entendería, considerando que son empresas que a través de sus directivos desconocen la funcionalidad de estas herramientas donde cerca del 40% expresa esa situación mientras que en otros aspectos hay una subestimación ya que no lo advierten como una herramienta que pueda ser efectiva en el corto plazo. Es decir, las

razones concretas llegando aproximadamente al 80%, refieren tanto al desconocimiento como a la subestimación o la falta de confianza en torno a lo que estas herramientas puedan otorgarles. En contraste, los procesos en los que más confían, estas empresas, refieren tanto al aspecto estratégico presupuestario como así también a la estrategia funcional de comercialización, dos factores básicos, que no alinean una visión de profesionalización hacia la consolidación, sino más bien al funcionamiento coyuntural de las organizaciones. Aquí es importante reconocer que la profesionalización como concepto de enunciación será la consecuencia de la preparación. Es por ello que termina entendiéndose la implicancia y la necesidad de crear una herramienta que comience a despertar el interés, que sea guía y orientador de la filosofía que una empresa familiar debe contemplar si pretende comenzar el camino de la formalización y profesionalización.

En cuanto al segundo objetivo, aquí se puede responder al objetivo general sobre el bajo nivel de profesionalización ya que estas son empresas que demuestran un desarrollo de planes a corto plazo, es decir tienen su perspectiva puesta en el aquí, y ahora, sin concentrarse en la priorización de objetivos de consolidación y de crecimiento, dando pura y exclusivamente espacio a los elementos de rentabilidad que aseguran la subsistencia inmediata, pero no garantizan el desarrollo de las generaciones subsiguientes. En este sentido, las empresas familiares no piensan acorde a lo establecido en la teoría alusiva a que las organizaciones deben plantearse una priorización escalonada sobre objetivos estratégicos no sólo de rentabilidad, sino también integrados a la consolidación y el crecimiento. Se da entonces lo que señalaban los antecedentes al decir que las empresas familiares se encuentran dirigidas por directivos que se sitúan más sobre una predisposición

subjetiva de crecimiento, que sobre un verdadero contexto de preparación sustentado en elementos clave de gestión.

Aquí observamos una postura acerca de que los procesos de gestión interna, devienen para las empresas grandes y no para organizaciones de esta envergadura, es decir, están inmersas en un prejuicio de gestión de grandes corporaciones sobre la profesionalización; no comprenden que la profesionalización trasciende y va mucho más allá del aspecto cíclico referido a la dimensión organizacional. Es por eso que vuelven a identificar la oportunidad de trabajar sobre el cambio de perspectivas y la filosofía dando elementos que puedan generar la apertura hacia una perspectiva de flexibilización que logre colaborar al entendimiento sobre lo que concretamente es la profesionalización más allá de las características organizacionales, el contexto, el rubro o el sector en el cual se encuentren inmersas. Atento a lo explicado, es necesario complementar estas ideas con la filosofía de preparación atribuida en los antecedentes, en la que se conceptualiza que la formalización debe ser un denominador común a cualquier tipo de organización, en cualquier instancia de desarrollo, ya sea en sus inicios, crecimiento, madurez o venta.

En cuanto al tercer objetivo de investigación, otro de los limitantes que se exponen es que esta falta de incorporación de herramientas genera la incertidumbre que genera abrir el espectro a la participación de asesores, la incorporación de nuevas voces y pensamientos que lleven a generar una mayor predisposición de desarrollo. Sin embargo, se visualiza una falta de predisposición a ser ayudados, ya sea por miembros más jóvenes o a través de un asesor externo técnico. Teniendo en cuenta estos aspectos es que será difícil alcanzar un abordaje totalmente imbricado sobre la profesionalización, y el nivel de formalización será lento en cuanto a su incorporación, contemplando de esa forma que la guía de desarrollo en

torno a aconsejar en planes de sucesión, deberá considerar en primera instancia la necesidad de irrumpir sobre esta filosofía rígida e inflexible que vienen demostrando estos directivos. Sobre este punto puede referenciarse la postura conceptual de que no basta solo el impulso y la predisposición de aprender y desarrollar negocios, sino que es necesaria la incorporación concienzuda de perspectivas técnicas y profesionales que den lugar y espacio a la crítica constructiva y al desenvolvimiento profesional.

En este sentido, las variables que más afectan al desarrollo para predisponer a la imbricación de la profesionalización es la falta de confianza sobre los propios miembros de la familia, aspecto que era mencionado en el objetivo anterior y que aquí se hace presente y lleva a un contexto crítico, de igual manera la falta de reglas y políticas claras también termina siendo un elemento limitante que imposibilita el crecimiento. En esa circunstancia se puede reflexionar y decir que para crecer, la organización necesita abrirse a nuevas perspectivas que apliquen a un sistema de gestión que permitirá potenciar y no así mitigar las fortalezas y las virtudes desde la perspectiva de las empresas familiares. En ese marco estas empresas se encuentran concentradas en las ganancias directas y no así en la proyección de la perpetuidad. Otro de los elementos que son consideradas variables que afectan a la posibilidad de la profesionalización es el alto nivel de conflicto familiar donde detrás de este escenario de contraposiciones no se advierten las posibilidades de desarrollo e incorporación de herramientas que permitan la potenciación de las ventajas de sus competencias distintivas. Desde esa misma manera, el bajo interés de los familiares por la concentración de la toma de decisiones en el director es otro de los elementos que es descrito como una dimensión que contrarresta el impulso de profesionalización.

Finalmente, en lo referido al cuarto objetivo de investigación se advierte la necesidad de una guía práctica para acompañar y aconsejar las medidas de profesionalización. Se concluye que es óptimo comenzar a capacitar desde el primer momento, antes que darle una guía se necesita generar un proceso de imbricación sobre el desarrollo y la formalización. En segunda instancia, se debe llevar adelante un proceso de reuniones familiares para dar mayor participación y empezar a liderar lo que es el desenvolvimiento y mostrar los indicadores plausibles de los posibles beneficios en el corto plazo para luego seducirlos y encontrar el interés y la identificación e involucramiento sobre esta herramienta de gestión. A partir de allí se podrá comenzar a formalizar las estructuras, funciones, roles y allí se aconseja determinar toda una estructura funcional que trascienda hacia el desarrollo por proceso luego de dos años de haber ensayado una metodología de estas características.

En cuarta instancia esta guía busca la formalización de protocolos y buenas prácticas internas. Como bien se advierte aquí se refiere al protocolo en una cuarta instancia, es decir más allá de destacar la necesidad de su aparición, es imposible, a la luz de estos resultados, la incorporación del desarrollo profesional sin generar una plataforma de formación previa. Y finalmente en la confección de un plan de sucesión allí los emprendedores familiares deben comenzar a ser capaces de implicar sus intereses para que el plan de sucesión tenga los requerimientos necesarios y se adapte a la esencia y cultura de la organización.

Más allá de estas deducciones, es necesario expresar las limitaciones experimentadas sobre el proceso de investigación. En primera instancia referir a que el desarrollo de la profesionalización es un concepto bastante amplio difícil de adaptar y

conducir a elementos que puedan ser entendidos directamente por los integrantes de una empresa familiar, como así también para comenzar a realizar el estudio, es determinante gestionar los elementos específicos que puedan ser identificados de manera rápida y concreta. Este proceso de indagación conceptual llevó tiempo y fue un limitante, articulado también a la falta de tiempos sobre el proceso, tanto en la instancia de conceptualización, la confección de los instrumentos, el desarrollo del relevamiento y por supuesto en el proceso de interpretación de información. A ese aspecto se le debe agregar también la conveniencia de generar una interacción mucho más fluida con los participantes de la investigación, acción que no pudo alcanzarse de manera acabada. También hubo limitaciones respecto a la necesidad por parte del investigador de ir modificando los objetivos de la investigación para dar respuesta a la problemática de la continuidad, atendiendo a lo abstracto de la variable de la profesionalización que impidió entender claramente desde un principio cuáles eran las ramificaciones de su problemática sobre la continuidad en las empresas familiares.

Como fortalezas, se puede mencionar el acercamiento a la temática de la profesionalización hacia las empresas que desconocen sus beneficios. Este fue, sin lugar a dudas, el primer disparador que incentivó a que estas organizaciones comiencen con el proceso de apertura y flexibilización sobre lo que es el desarrollo profesional. También destacar la posibilidad de definir una guía de desarrollo para la continuación de la empresa, a partir de esta investigación, que no tiene un perfil diagnóstico sino más bien propositivo y de reflexión, se generan aristas que propiciarán aportes sobre la crítica constructiva en base a lo que las empresas familiares necesitan articular y aplicar para garantizar su subsistencia y que la misma no sea exclusivamente la rentabilidad sino también, la consolidación y el crecimiento.

Para concluir a esta discusión e investigación, se puede conjeturar que se visualiza una baja profesionalización, por la subestimación y el desconocimiento de lo que implica la profesionalización, y este es un hecho que no solo atañe a los empresarios familiares, sino también a la diversidad de actores en el contexto académico, atento a que la profesionalización es un tema amplio y arduo de ser interpretado, difícil de ser materializado en indicadores concretos que evidencien la realidad de su aplicación. Sobre estos aspectos es que los profesionales deben trabajar con guías prácticas, apostando al desarrollo, la preparación el entrenamiento de competencias técnicas y no solamente apostando al espíritu y empuje emprendedor.

En ese sentido, se advierte una realidad en transición en la que los directivos necesitan ser formados para también hacer lo mismo con los próximos sucesores. Desde esta perspectiva es recomendable romper los paradigmas sobre los niveles tradicionales de las empresas, apelando a la necesidad de recambio, transformación, innovación y adaptabilidad. Es por ello, que dentro de las futuras líneas de investigación sería importante trabajar sobre temáticas que se refieran a la planificación de los RRHH, el desarrollo de carrera dentro de las empresas para dar confianza a los miembros y estimular a los sucesores a poder incorporarse de manera efectiva, respetando la impronta de la cultura y la visión empresarial, tomando estos elementos como así también otras temáticas posibles de ser desarrolladas en una investigación.

Así como se mencionó la limitación del tiempo, también lo fue la representatividad de la muestra. Por ello, es recomendable trabajar sobre nuevos supuestos pero esta vez ampliando la muestra, lo que daría mayor representatividad al estudio e investigación que se realice. También sería oportuno desarrollar un análisis comparativo con empresas no

familiares distinguiendo ventajas y desventajas, pudiendo realizar un paralelismo que enriquezca el análisis.

Se advierte entonces un escenario de oportunidad para todos aquellos emprendedores de empresas familiares que pretendan trascender con sus organizaciones, sabiendo que a partir de lo expuesto en esta investigación, se pueden generar espacios para un desenvolvimiento formalizado y profesional que no demanda grandes inversiones ni erogaciones monetarias, sino el esfuerzo y la perspectiva de articular una gestión que se encuentre alineada sobre bases firmes y concretas de desarrollo técnico y estratégico.

Referencias

- Bazán, R (2012). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina*, recuperado de: <http://www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf>, el día 06/04/2020.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2011). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. México. McGraw-Hill.
- CANF (2019). *Valores y profesionalización consciente*, recuperado de: <http://blog.canf.com.ar/valores-y-profesionalizacion-consciente/>, el día 06/04/2020.
- González Torres, A (2018). *Los grandes desafíos de las empresas familiares*, recuperado de: <https://identidad.21.edu.ar/los-grandes-desafios-de-las-empresas-familiares/>, el día 13/04/2020.
- Hill, C. Jones, G. (2015). *Administración estratégica*. México. McGraw-Hill
- Kotter, J. (2012). *Lo esencial en la gestión empresarial*. España. Profit.
- Maure, P. I. (2011). *Introducción a la empresa familiar*. Córdoba. Universidad Siglo 21
- Meroño Cerdán, A.L (2009). *Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar*, recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161871>, el día 06/04/2020.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid. ESIC.
- Unión Industrial de Córdoba (2019). *Datos interesantes del sector industrial en Córdoba*, recuperado de: <http://www.uic.org.ar/portal/?p=4025>, el día 06/04/2020.
- Universidad Católica y Ministerio de Industria, Comercio y Minería (2018). *Observatorio de empresa familiar*, recuperado de: <https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>, el día 06/04/2020.

Anexos

Anexo 1: Consentimiento informado

Yo, Kevin Marianovich, en mi carácter de investigador, me dirijo a usted/es, con el fin de requerirles el permiso de su participación en mi investigación, en la cual se analiza el grado de profesionalización que presentan las empresas familiares del sector industrial de la ciudad de Córdoba. A través del presente consentimiento les solicito información que contribuya al relevamiento de la investigación, la cual se realizará a través de una instancia de entrevista. En dicha información no se solicitarán datos precisos de la empresa que puedan generar una identificación de la misma, es decir que se conservará el anonimato. Se aclara que la información brindada será utilizada para desarrollar un manuscrito científico, como Trabajo Final de Grado para la carrera de Contador Público en la Universidad Siglo 21. Su participación es totalmente voluntaria de participar permitiéndoles negarse a formar parte de la misma, como así también durante el proceso de la entrevista o de la investigación podrán abandonarla sin significarse un perjuicio para la entidad.

Nombre y Apellido: Firma:

Anexo 2: Guía de pautas

Área	Pautas	Posibles Preguntas
Trayectoria	Atributos	¿Cuáles considera que son los principales atributos que presenta la organización?
	Dirección	¿Con cuanta trayectoria cuenta la organización? ¿Se ha desarrollado el traspaso generacional del mando directivo? ¿Qué generación se encuentra actualmente en la dirección?
	Objetivos Corporativos	¿Qué tipos de objetivos presenta la organización a largo plazo? ¿Se encuentran formalizados o son comunicados a los empleados?
Procesos Internos	Herramientas	¿Qué tipo de herramientas o procesos específicos lleva adelante la empresa para gestionarse?
	Funcionamiento	¿Podría describir el funcionamiento interno de la empresa?
	Proceso de Sucesión	¿Cómo fue el proceso de sucesión del mando? (Sólo en el caso de ser correspondiente)
	Órganos de Gobierno	¿Ha desarrollado la empresa a lo largo de su ciclo de vida alguna representación de gobierno (órganos de gobierno) en la estructura organizacional?
Nivel Profesional	Proceso de Sucesión	Al momento de desarrollar el traspaso de la dirección ¿Cuáles fueron las principales barreras que se le presentaron?
	Cultura Organizacional	¿Llevar adelante un proceso de formación/capacitación para sus empleados?
		¿Considera que se encuentran preparados profesionalmente los posibles próximos sucesores?
		¿Cuál es el nivel de participación con el que cuentan los miembros del grupo familiar en la toma de decisiones?
		¿Cómo considera que es el nivel de profesionalización de la empresa?
Predisposición	¿Tiene en mente la organización continuar o mejorar su nivel profesional? ¿Considera que le traerá beneficios o perjuicios a la empresa?	