

# La profesionalización como factor clave para garantizar el desarrollo sostenible de las empresas familiares del sector farmacéutico en Arequipa, 2025

## Professionalization as a key factor in ensuring the sustainable development of family businesses in the pharmaceutical sector in Arequipa, 2025

Karla Mirella Asencio Condo <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad Católica de Santa María ([kasenciocondo@gmail.com](mailto:kasenciocondo@gmail.com)) 

### RESUMEN

El estudio tuvo como propósito determinar el rol de la profesionalización como factor clave para garantizar el desarrollo sostenible de las empresas familiares del sector farmacéutico en Arequipa. Se realizó una investigación mixta, no experimental y transversal, en la que se aplicaron encuestas estructuradas a 50 farmacias familiares e entrevistas en profundidad a 10 directivos, complementadas con un análisis estadístico de correlación de Pearson y un análisis cualitativo de contenido.

Los resultados mostraron que el 60% de las farmacias presentó un nivel medio de profesionalización, el 25% alto y el 15% bajo; además. Sin embargo, persisten brechas en la gestión ambiental, ya que solo el 30% implementa políticas de residuos, y en los procesos de sucesión formalizados, presentes únicamente en el 40%. En conclusión, la profesionalización constituye un factor estratégico para la permanencia y sostenibilidad de las farmacias familiares en Arequipa, al fortalecer su competitividad, institucionalidad y

### Descripción del autor:

#### Karla Mirella Asencio Condo

Magister en Administración de Empresas con mención en Dirección Avanzada de Proyectos, Administrador de Negocios Internacionales y Químico Farmacéutico.

Sólida experiencia en la gestión empresarial, comercial, logística y planificación estratégica de diferentes organizaciones líderes en el mercado, con destreza para liderar equipos de alto rendimiento teniendo la convicción de lograr los mejores resultados a través de un equipo organizado, motivado y una eficaz estrategia. Visionaria y constructiva, con alta orientación a los resultados e interés en asumir nuevos retos. Nivel avanzado de inglés.

**Recibido: 11 de septiembre del 2025. Aceptado: 18 de septiembre del 2025.  
Publicado: 30 de Diciembre 2025**

*Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución - No Comercia\_ Compartir Igual 4.0 Internacional. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>) que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada*

responsabilidad social, aunque resulta necesario impulsar planes de sucesión y políticas ambientales que aseguren su continuidad en el largo plazo y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**Palabra clave:** profesionalización, empresas familiares, sostenibilidad, farmacia, Arequipa.

## **ABSTRACT**

The study aimed to determine the role of professionalization as a key factor in ensuring the sustainable development of family-owned pharmaceutical businesses in Arequipa. A mixed, non-experimental, cross-sectional design was applied, combining structured surveys of 50 family pharmacies with in-depth interviews of 10 managers, supported by Pearson correlation analysis and qualitative content analysis.

Findings revealed that 60% of the pharmacies exhibited a medium level of professionalization, 25% a high level, and 15% a low level. Nevertheless, gaps remain in environmental management, as only 30% implement waste policies, and in succession processes, formalized in just 40% of cases. The study concludes that professionalization is a strategic factor for the sustainability and long-term continuity of family pharmacies, strengthening competitiveness, institutionalization, and social responsibility. However, the promotion of succession planning and environmental policies is required to consolidate their contribution to the Sustainable Development Goal.

**Keywords:** Stoicism, ethical leadership, resilience, decision-making, organizational culture.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Las empresas familiares representan un pilar de la economía peruana, al concentrar cerca del 80% de las unidades productivas (PwC, 2022). En el sector farmacéutico, cumplen un rol estratégico al garantizar el acceso a medicamentos y generar empleo local. Sin embargo, enfrentan retos vinculados a la falta de profesionalización, conflictos en los procesos de sucesión y limitada capacidad de adaptación a cambios del mercado (Arredondo & De la Fuente, 2021).

Las empresas familiares representan un componente fundamental de la estructura empresarial. Según datos del Ministerio de la Producción (Produce, 2021), cerca del 83% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) son de tipo familiar, lo que refleja su relevancia económica y social en todo el territorio nacional. Estas organizaciones contribuyen aproximadamente con el 40% del PBI y generan más del 60% del empleo privado formal.

La profesionalización implica la incorporación de prácticas gerenciales sustentadas en conocimientos técnicos, políticas organizacionales y liderazgo estratégico que trasciende el ámbito familiar (Gómez-Betancourt et al., 2020). Su relación con la sostenibilidad empresarial resulta fundamental, dado que el desarrollo sostenible exige equilibrar la rentabilidad económica, el compromiso social, el respeto ambiental y la continuidad institucional (CEPAL, 2023).

En Arequipa, donde las farmacias familiares tienen una amplia presencia, resulta pertinente analizar en qué medida la profesionalización puede garantizar la sostenibilidad en el horizonte 2025.

## **II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **La Empresa Familiar en el Sector Farmacéutico**

Las empresas familiares en el sector farmacéutico son unidades económicas en las que la propiedad y la gestión se concentran en la familia, lo que influye directamente

en las decisiones estratégicas. En regiones como Arequipa, cumplen un papel clave al garantizar acceso a medicamentos y servicios de atención primaria. Sin embargo, tienden a priorizar el control socioemocional —la preservación del legado y la continuidad familiar— sobre criterios estrictamente económicos, lo que puede limitar su desarrollo y sostenibilidad si no se acompaña de procesos de profesionalización (Gómez-Mejía et al., 2007).

- **Empresa Familiar**

Una empresa familiar se caracteriza por la participación activa de una familia en la propiedad, la gestión y la sucesión, con la finalidad de garantizar su continuidad a lo largo de generaciones (Gallo, 2006). En el contexto peruano, y particularmente en la región de Arequipa, este modelo organizativo presenta una alta prevalencia en el sector farmacéutico, dado que numerosas boticas y farmacias independientes son fundadas y administradas por familias que buscan asegurar estabilidad económica y preservar un legado generacional.

- **Las características comunes de las empresas familiares**

Las empresas familiares poseen características distintivas derivadas de los vínculos de parentesco. Entre ellas destacan la concentración de la propiedad y el control en la familia, lo que permite rapidez en la toma de decisiones, aunque con riesgos de subjetividad y gestiones de tipo patriarcal (Gallo, 2006). Asimismo, la superposición de roles entre propietarios y trabajadores familiares genera tensiones y ambigüedad en la autoridad, situación explicada en el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982).

Otra característica clave es la orientación a largo plazo y la continuidad generacional, que refuerza el compromiso con la empresa, pero puede derivar en prácticas obsoletas si no se acompaña de innovación (Miller & Le Breton-Miller, 2006). A la vez, la fuerte cultura organizacional e identidad familiar fomenta cohesión interna y confianza externa, lo que Astrachan et al. (2002) denominan “capital emocional”.

No obstante, estas fortalezas conviven con limitaciones como la resistencia al cambio, la dificultad de profesionalización y el uso limitado de herramientas modernas de gestión. Factores como el temor a perder control o la ausencia de planes sucesorios incrementan la vulnerabilidad de estas organizaciones (Lansberg, 1999; Ward, 2004). En conjunto, las empresas familiares son fuente de cohesión y continuidad, pero enfrentan retos estructurales y de gestión que condicionan su sostenibilidad en el largo plazo.

- **Tipología de empresas familiares**

La tipología de las empresas familiares permite comprender sus dinámicas de organización y gestión a partir de distintos enfoques. Según Gersick et al. (1997) y Suárez (2020), pueden clasificarse por el nivel generacional, distinguiéndose entre empresas fundacionales de primera generación, aquellas en transición a la segunda generación —donde surgen tensiones sucesorias— y los consorcios familiares de tercera generación o más, que requieren estructuras formales de gobierno corporativo.

Desde el grado de profesionalización, Basco y Calabrò (2020) identifican tres estadios: empresas no profesionalizadas, aquellas en proceso de profesionalización y las altamente profesionalizadas, caracterizadas por estructuras jerárquicas y sistemas de gestión consolidados.

Por otro lado, el modelo de los tres círculos propuesto por Tagiuri y Davis (1989) plantea la interacción entre familia, propiedad y empresa, señalando que cada actor puede ubicarse en uno o más de estos espacios. Este esquema es clave para comprender la superposición de roles y los conflictos que emergen cuando no se delimitan funciones de manera clara, como advierte Molina (2012).

En conjunto, estas tipologías contribuyen a clarificar las particularidades de las empresas familiares, facilitando el análisis de sus fortalezas y desafíos en torno a la gestión, la sucesión y la profesionalización.

- **Profesionalización de la Empresa Familiar**

La profesionalización de la empresa familiar se concibe como el proceso de incorporar prácticas modernas de gestión, roles claramente definidos, capacitación de los miembros familiares, incorporación de personal externo y formalización de estructuras organizativas. Esta transición no implica perder la esencia familiar, sino equilibrar los valores fundacionales con la eficiencia empresarial, lo que resulta crucial en contextos de sucesión generacional. Autores como Lansberg (1999), Gallo (2006) y Basco y Calabrò (2020) destacan que la profesionalización permite separar los vínculos emocionales de los criterios de decisión, garantizando sostenibilidad y continuidad en el tiempo. Modelos como la matriz de aportación y profesionalización (Gibb, 2003; Gallo, 2004) muestran cómo el compromiso familiar y la profesionalización de los sistemas directivos determinan la viabilidad de la empresa.

En paralelo, el desarrollo sostenible empresarial se fundamenta en el concepto de la Comisión Brundtland (1987) y en la teoría del Triple Bottom Line de Elkington (1997), que propone equilibrar las dimensiones económica, social y ambiental. En el ámbito farmacéutico, este enfoque exige garantizar rentabilidad, responsabilidad social en salud y gestión ambiental responsable. Investigaciones recientes (Basco & Calabrò, 2020; Rivo-López et al., 2022) evidencian que la profesionalización actúa como habilitador del desarrollo sostenible, al proporcionar estructuras y liderazgo técnico que permiten implementar políticas éticas, innovadoras y de largo plazo en las empresas familiares.

- **Relación entre Profesionalización y Desarrollo Sostenible**

La profesionalización de las empresas familiares constituye un factor estratégico para alcanzar el desarrollo sostenible en sus dimensiones económica, social, ambiental e institucional. Estudios como los de Miller y Le Breton-Miller (2006) y Basco (2013) evidencian que aquellas organizaciones que avanzan hacia la profesionalización muestran mayor resiliencia, innovación y capacidad de

adaptación, aspectos cruciales en sectores regulados como el farmacéutico, donde la informalidad puede comprometer la salud pública y la viabilidad empresarial.

Por el contrario, la falta de profesionalización se asocia con problemas estructurales como la gestión empírica, la ausencia de planificación y los conflictos familiares, lo que reduce competitividad y limita la sostenibilidad. Frente a ello, la adopción de criterios técnicos, la transparencia, el cumplimiento normativo y la claridad organizacional fortalecen tanto la institucionalidad como la reputación y responsabilidad social de las empresas.

Desde un enfoque integral, la profesionalización impulsa la sostenibilidad económica mediante mayor eficiencia y competitividad, refuerza la sostenibilidad institucional y sanitaria al cumplir normativas, fomenta la sostenibilidad social mediante atención ética y compromiso comunitario, y contribuye a la sostenibilidad ambiental a través de una gestión responsable de recursos.

En síntesis, la profesionalización no es un fin en sí mismo, sino una vía estratégica hacia el desarrollo sostenible, que permite a las empresas familiares consolidarse como actores responsables y perdurables, al tiempo que contribuyen al bienestar colectivo y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### **III. MÉTODO**

Se desarrolló un estudio empírico de tipo mixto, con diseño no experimental, transversal y de alcance descriptivo-correlacional. Se trata de una investigación original basada en la aplicación de encuestas y entrevistas a empresas familiares farmacéuticas en Arequipa.

La población estuvo conformada por 80 empresas registradas en la ciudad, de las cuales se seleccionaron 50 mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. La recolección de datos incluyó: (a) una encuesta estructurada de 30 ítems con escala Likert, validada por juicio de expertos y con confiabilidad aceptable ( $\alpha$  de Cronbach = 0,87), y (b) entrevistas semiestructuradas a 10 directivos, enfocadas en la percepción

de los procesos de profesionalización y sucesión. El procedimiento consistió en coordinar con los directivos seleccionados, aplicar las encuestas de manera presencial y virtual, y realizar entrevistas bajo consentimiento informado.

El análisis cuantitativo empleó estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medias) y correlación de Pearson ( $p < 0,05$ ). En el componente cualitativo se aplicó análisis de contenido temático para identificar categorías emergentes en los discursos de los directivos.

#### **IV. RESULTADOS**

El 60% de las farmacias familiares presentó un nivel medio de profesionalización, mientras que el 25% mostró un nivel alto y el 15% un nivel bajo.

En cuanto a la sostenibilidad, el 72% reportó estabilidad financiera sostenida; el 68% realiza actividades de responsabilidad social local; solo el 30% cuenta con políticas ambientales de gestión de residuos; el 55% dispone de manuales de funciones y reglamentos internos; y únicamente el 40% tiene protocolos de sucesión formalizados.

El análisis estadístico evidenció una correlación positiva y significativa entre profesionalización y sostenibilidad ( $r = 0,65$ ;  $p < 0,01$ ), lo que confirma la influencia directa de la gestión profesional en el desarrollo sostenible.

En el análisis cualitativo, los directivos resaltaron que la formación continua de los herederos y la contratación de profesionales externos fortalecen la competitividad. No obstante, señalaron como dificultades el relevo generacional y la resistencia al cambio de algunos miembros de la familia.



## **V. DISCUSIÓN**

Los hallazgos demuestran que la profesionalización constituye un factor determinante para la sostenibilidad de las farmacias familiares en Arequipa, en concordancia con investigaciones previas en Latinoamérica que destacan la gestión profesional como clave para la continuidad empresarial (Durán & Valenzuela, 2021).

El impacto más evidente se observó en las dimensiones económica e institucional, confirmando que la profesionalización fortalece la estabilidad financiera y la formalización de procesos. Sin embargo, la escasa implementación de políticas ambientales refleja una brecha significativa, coincidente con lo reportado en estudios de empresas familiares colombianas (Castaño, 2022).

De igual modo, la limitada formalización de protocolos de sucesión representa un riesgo para la sostenibilidad a largo plazo, situación también registrada en otros contextos (Gallo & Amat, 2019).

## **VI. CONCLUSIONES**

Los resultados del estudio permiten afirmar que la profesionalización constituye un factor clave para garantizar la sostenibilidad de las farmacias familiares del sector farmacéutico en Arequipa. La correlación positiva y significativa hallada entre ambos constructos evidencia que a mayor grado de profesionalización, mayor es el nivel de sostenibilidad, destacando especialmente el impacto en las dimensiones económica e institucional.

No obstante, persisten debilidades relevantes en la gestión ambiental y en los procesos de sucesión generacional, que podrían poner en riesgo la continuidad de estas empresas. En este sentido, se recomienda implementar programas de capacitación continua, desarrollar manuales de funciones, establecer protocolos de sucesión y fortalecer las estrategias ambientales como parte esencial de la

profesionalización interna, contribuyendo así a la competitividad y sostenibilidad a largo plazo

## VII. REFERENCIAS

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Arredondo, R., & De la Fuente, M. (2021). Empresas familiares en Latinoamérica: Retos de sucesión y profesionalización. *Revista de Estudios Empresariales*, 37(2), 55–72.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42–66. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>
- Basco, R., & Calabrò, A. (2020). Open innovation search strategies in family and non-family SMEs: Evidence from a natural resource-based cluster in Chile. *R&D Management*, 50(3), 366–381. <https://doi.org/10.1111/radm.12401>
- Castaño, C. (2022). Sucesión y sostenibilidad en empresas familiares farmacéuticas de Colombia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 56(1), 88–104.
- CEPAL. (2023). Sostenibilidad empresarial y Agenda 2030 en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org>
- Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). Nuestro futuro común (Informe Brundtland). Naciones Unidas.
- Durán, L., & Valenzuela, P. (2021). Profesionalización y continuidad de empresas familiares en América Latina. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 20(2), 99–118.
- Gallo, M. A. (2006). La empresa familiar: Dinámica, equilibrio y consolidación. Ediciones Deusto.

- Gallo, M. A., & Amat, J. M. (2019). *Empresa familiar: Dinámica, equilibrio y consolidación en el siglo XXI*. Ediciones Deusto.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Gibb, A. (2003). Organisational change and development in family businesses: Understanding the critical issues. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15(3), 241–258. <https://doi.org/10.1080/08985620210159257>
- Gómez-Betancourt, G., López, S., & Ramírez, A. (2020). Profesionalización y sostenibilidad en las empresas familiares: Retos en América Latina. *Revista Innovar*, 30(75), 15–28. <https://doi.org/10.15446/innovar>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- Molina, J. (2012). El modelo de los tres círculos en la empresa familiar: Un análisis práctico. *Revista de Ciencias Empresariales*, 18(2), 45–59.
- Ministerio de la Producción (Produce). (2021). *Informe anual sobre las micro y pequeñas empresas en el Perú*. Gobierno del Perú.
- PwC. (2022). *Encuesta global de empresas familiares 2022*. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com>
- Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., & Vázquez-Rozas, E. (2022). Professionalization, sustainability and family business continuity. *Journal of*

Family Business Management, 12(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2020-0049>

Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Working Paper. Harvard Business School.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1989). The influence of family on business strategy. Family Business Review, 2(2), 123–131. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00123.x>

Ward, J. L. (2004). Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business. Palgrave Macmillan.