

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

La profesionalización en las empresas familiares de La Rioja

Professionalism in family businesses in La Rioja

Autor: Herrera Tournier Ana Gabriela

DNI: 24.939.380

Legajo: vcpb15676

Director de TFG: Ferreiro Juan Esteban

Ciudad de La Rioja, Provincia de La Rioja

Argentina, Julio 2020

Índice

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Métodos	16
<i>Diseño</i>	16
<i>Participantes</i>	17
<i>Instrumentos</i>	18
<i>Análisis de datos</i>	18
Resultados	19
<i>Diferentes roles de los miembros de la empresa</i>	19
<i>Utilización de las herramientas de profesionalización y resolución de conflictos</i> ...	21
<i>Importancia de la elaboración de un protocolo para la empresa</i>	24
Discusión	25
Referencias	30
Anexos	33
<i>Anexo I: Documento de consentimiento informado</i>	33
<i>Anexo II: Cuestionario guía</i>	34

Resumen

El objetivo general del presente trabajo fue indagar el nivel de profesionalización de las empresas familiares en la ciudad de La Rioja y su incidencia en el crecimiento y/o cese de las mismas. Se utilizó una investigación con un enfoque cualitativo, el diseño será no experimental de tipo transaccional, se estudiaron cinco (5) empresas de la ciudad capital de La Rioja, a partir de entrevistas semiestructuradas.

Los resultados obtenidos de los casos indican que algunas empresas crecieron sin la utilización de la profesionalización como herramienta base dentro de las estructuras de las organizaciones y otros mostraron que la ausencia de la misma provocó que no crezcan quedándose en el camino sin poder pasar a las siguientes generaciones.

La conclusión principal fue que las empresas riojanas no utilizan la profesionalización como herramienta, muestran un gran desconocimiento acerca de lo que la misma abarca, sin embargo, la mayoría lograron sobrevivir pasando a las siguientes generaciones.

Por lo expuesto, se destacó la importancia de que las firmas locales conozcan los beneficios con los que pueden contar utilizando protocolos que determinen pasos a seguir para un crecimiento perdurable. Se considera que la profesionalización puede hacer crecer un negocio, preparando a las generaciones futuras para la continuidad del mismo.

Palabras claves: Pequeña Empresa, Estructura administrativa, Estrategia de Desarrollo.

Abstract

The general objective of this work was to investigate the level of professionalization of family businesses in the city of La Rioja and its impact on their growth and / or cessation. An investigation with a qualitative approach was used, the design will be non-experimental of a transactional type, five (5) companies from the capital city of La Rioja were studied, based on semi-structured interviews.

The results obtained from the cases indicate that some companies grew without the use of professionalization as a base tool within the structures of the organizations and others showed that the absence of it caused them not to grow, staying on the road without being able to move on to the following generations.

The main conclusion was that the companies from La Rioja do not use professionalization as a tool, they show great ignorance about what it covers, however, most managed to survive passing on to the following generations.

For this reason, the importance of local firms knowing the benefits they can count on using protocols that determine steps to follow for lasting growth was highlighted. It is considered that professionalization can grow a business, preparing future generations for its continuity.

Keywords: Small Business, Administrative structure, Development Strategy.

Introducción

La empresa familiar es una forma predominante de organización comercial dentro del sistema económico de un país. Su importancia se encuentra en el poder generador de empleos y el espíritu emprendedor de sus fundadores. (Quejeda Perez, F Avila Guitierrez, J, 2016).

Constituyen la esencia de la economía de mercado, las cuales alientan la iniciativa y los proyectos privados. No se necesitan políticas públicas para promover a este tipo de emprendimientos, ellos surgen por sus propios medios, sus ideas, y convicciones, la misma naturaleza de sus creadores logran que estas surjan espontáneamente. (Martinez Echezarraga, 2010).

“Puede afirmarse que hay empresa familiar cuando los integrantes de una familia dirigen, controlan y son propietarios de una empresa, la que constituye su medio de vida, y tienen la intención de mantener tal situación en el tiempo y con marcada identificación entre la suerte de la familia y de la empresa”. (Dubois , E; Dubois, E (hijo), 2010, p. 1301).

La influencia que pueden tener las mismas en la actividad económica mundial es notable; un estudio de Dubois, (2010) afirma que el porcentaje de empresas familiares existentes en el mundo es de: Italia con 99%; U.S.A 96%; Suiza 88%; R. Unido 70%; España 71%; Colombia 68%.

En Japón a la empresa familiar se la denomina shinise, el shinise es una empresa de larga vida, un negocio perdurable. El origen de esta palabra viene del concepto imitación de cómo administrar las cosas. Para Japón el ejemplo más perdurable de empresa familiar es Kongo Gami co.Ltd que fue por muchos años una cultura de

negocio familiar, ellos se especializaban en la construcción de los templos budistas y sus actividades se perpetuaron por 40 generaciones. (Rivera Goyzueia, 2013).

En Argentina existen entre 1.000.000 y 1.200.000 de empresas familiares; representan alrededor del 75% de las empresas nacionales de todo el país, generan entre el 40% y 42 % del PBI logrando un 70 % de puestos de trabajo, del total de estas organizaciones solo el 20 % tienen una forma social definida; SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada) o SA (Sociedad Anónima). (Miskoski, 2016).

De acuerdo con Vallejo (2005), la mayoría de los conceptos que han surgido sobre empresas familiares se ha centrado en distintos aspectos, por un lado; quienes la dirigen de forma efectiva, es decir, los que tienen la capacidad para la toma de decisiones, y por otro, quien o quienes controlan la propiedad del capital. (Aranda Ontiveros J Orega Pacheco,W Solorzano Diaz,M Madero Llanes,J, 2015).

Se puede encontrar una amplia variedad de definiciones y algunas incluso con muy pocos aspectos en común, ya que la misma fue evolucionando con el tiempo. Siguiendo la teoría de Vallejo (2005) se puede conceptualizar a la empresa familiar delimitada en cuatro aspectos:

- *Concepto relacionado con el control o gestión de la empresa familiar:* manifiesta que el control de los votos es manejado y está en poder de una familia determinada, ya sea unipersonal o sociedad mercantil (Neubauer & Lank, 2003)
- *La propiedad como característica preponderante:* Garza et al., (2011) la define como que la cultura en la organización es trascendente y compleja debido a que combina atributos de la familia y de la empresa.

- *Definiciones basadas en la propiedad y en el control familiar:* se define como aquella donde su propiedad y control recae sobre el grupo familiar y la dirección es efectuada por los miembros de la familia, existe continuidad en el negocio. (Esparza & Garcia, 2011).
- *La empresa estableciéndose en la propiedad, control y sucesión:* Poza (2011) sintetiza de la siguiente forma, 1.control de la propiedad 15% o más, por parte de dos o más miembros de una empresa familiar; 2.dominio estratégico de los miembros en la administración de la compañía. (Aranda Ontiveros J Orega Pacheco,W Solorzano Diaz,M Madero Llanes,J, 2015).

Casi todas las definiciones incluyen tres características básicas, la primera es que su propiedad controlada por una familia, el control ya sea por privacidad o por no querer tener una apertura a socios o accionistas, las empresas familiares que por lo general son pymes tienen entre el 80% y 100% de la propiedad. La segunda característica es que el negocio es dirigido por algunos de los miembros de la familia los dueños o sus hijos, los cuales con el tiempo ocupan otros roles en el directorio y dejan la gerencia en manos de profesionales no familiares. La tercera, no se la menciona con frecuencia en bibliografías, es el deseo de perpetuar en el tiempo. (Martinez Echezarraga, 2010).

Para entender mejor la temática elegida es necesario conocer los distintos momentos que tiene a lo largo de su desarrollo, lo que se denomina ciclo de vida de las empresas familiares:

1) Etapas en el desarrollo de la propiedad:

- a. Al dueño controlador, puede ser una persona o una pareja, el visionario, el que tuvo la idea, y le puso su impronta y ahora quiere transmitirle esto a sus hijos para el futuro.
- b. Sociedad de hermanos, algunas legislaciones establecen que la transferencia tiene que ser igual para cada hermano. Existe la posibilidad que alguno de ellos no quiera seguir con el negocio familiar y también puede pasar que trabajen en la empresa siendo ejecutivos además de socios o accionistas. Ante la falta de planificación por parte del dueño, de una sucesión, los hermanos reciben una empresa por partes iguales e intentan manejarla como pueden.
- c. El consorcio de primos, comienza con los primos de primer grado y continúa con los de segundo. Esta es la etapa de la propiedad donde se extiende más, son empresas muy diferentes a la sociedad de hermanos, suele haber mayor cantidad de accionistas. (Martinez Echezarraga, 2010).

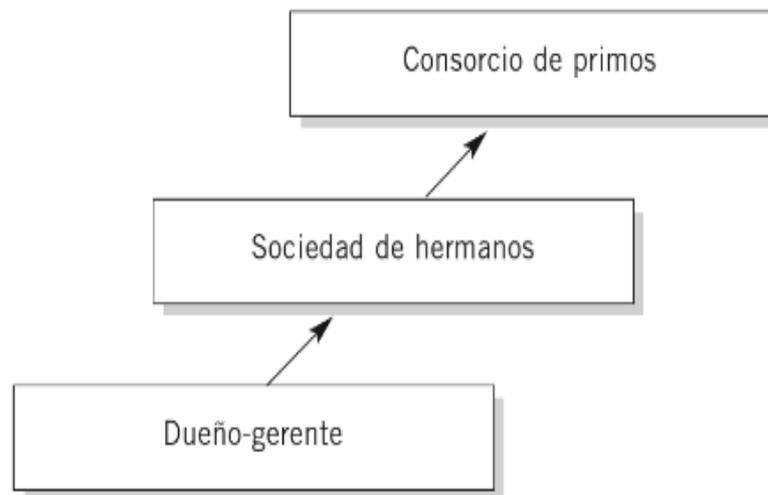


Figura 1 Empresa familiar

Fuente: adaptado Gersick, Kelin; Davis, John, McCollom, Hampton Marion; Lansberg, Ivan: Empresas familiares: generación. Macgraw Hilll interamericana, México 1997.

2) Etapas desde una mirada administrativa:

- a. Etapa de inicio donde es complicado y difícil la supervivencia, estudios aclaran que en Latinoamérica cerca del 40 % de organizaciones desaparecen en sus primeros 5 años de vida.
- b. La segunda se la reconoce como de expansión y formalización del negocio acá la empresa crece, sale de sus límites locales, formaliza lo que comenzó años atrás.
- c. La tercera etapa es la de la madurez, donde algunas compañías crecen pero a un ritmo menos vertiginoso, una institución que va más allá de la persona, las cuales pueden pasar o cambiar pero la institución queda. (Martinez Echezarraga, 2010).

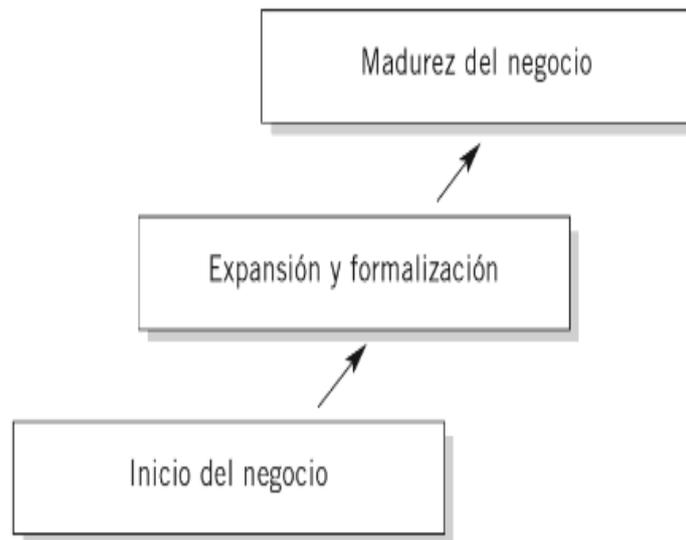


Figura 1 Empresa Familiar, Mirada Administrativa

Fuente: adaptado de Gersick et al.; op .citi

3) Etapas según la teoría evolutiva de Daniel Levinson, siguiendo con el modelo de Gersick:

1. Familia joven en la empresa.
2. Ingreso de los hijos a la empresa familiar.
3. Trabajo en conjunto de los padres con los hijos.
4. Traspaso, acá es donde el dueño le pasa el bastón de mando a sus hijos. (Martinez Echezarraga, 2010).

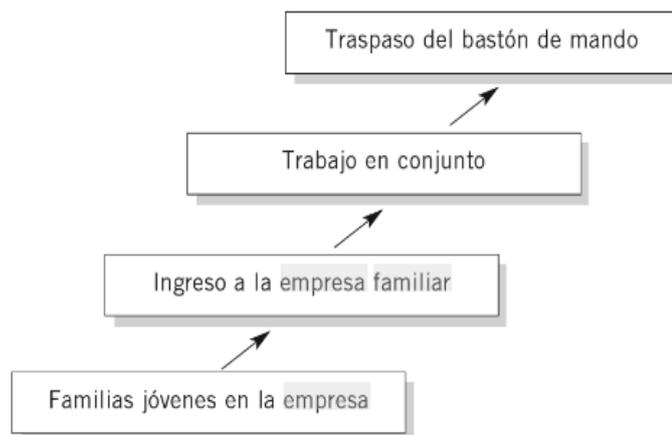


Figura 2 Empresa Familiar. Teoría Evolutiva

Fuente: adaptado de Gersick et al.; op .citi

Estos tres ejes se pueden combinar, según el momento determinado que le toque transitar a la compañía:

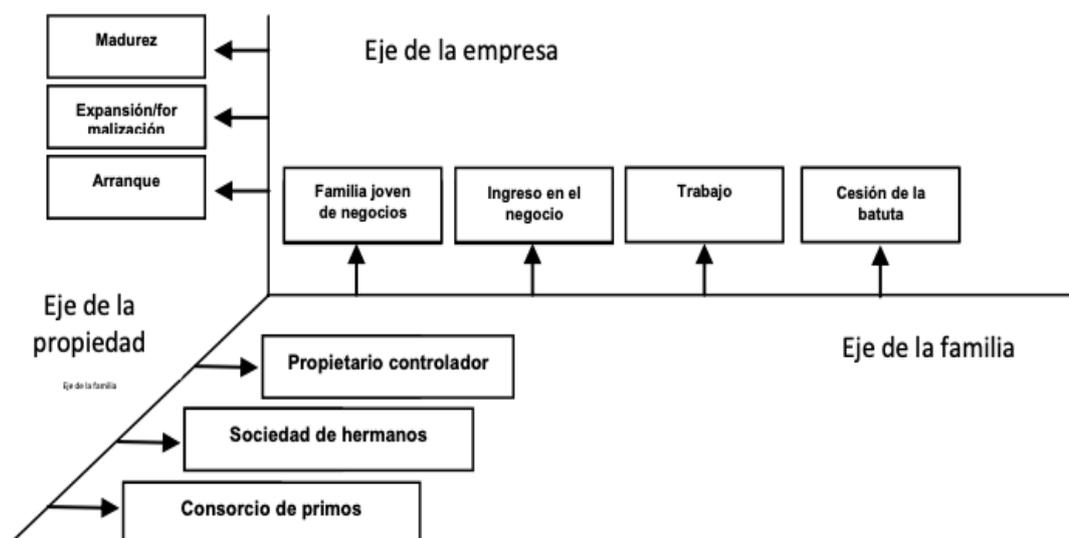


Figura 3 Empresa Familiar

Fuente: adaptado de Gersick et al.; op .citi (Martinez Echezarraga, 2010)

A continuación, se presenta un cuadro de empresas familiares a nivel mundial, las mismas pasaron por diversas generaciones y hasta el día de hoy se encuentran en el mercado con gran éxito:

Empresa	Familia (1)	Ventas (2)	Empleados (3)	Año (4)	Sector	país
Wal-Mart	walton	379	2,100	1962	Retail	EE.UU
Toyota	Toyoda	262	316	1937	Automóviles	Japón
Ford	Ford	172	246	1903	Automóviles	EE.UU
Koch	Koch	110	80	1918	Petróleo y gas	EE.UU
Samsung	Lee	105	263	1938	Conglomerado	Corea del Sur
Arcelor-Mittal	Mittal	105	320	2006	Acero	India, Luxemburgo
Banco Santander	Botin	89	130	1857	Banca	España
Peugeot	Peugeot	89	212	1976	Automóviles	Francia
Cargill Inc.	Cargill /Mac Milan	88	158	1865	Commodities	EE.UU
SK Group	Chey	88	30	1953	Conglomerado	Corea del sur

Fuente: (Pearl, Jayne A. & Kristie, Leah: "The world's Largest Family Businesses" En family businesses 1

La evolución que tuvieron las empresas en la historia está relacionada con la de los pueblos, las diferentes formas en que se fueron desarrollando son efectos de las necesidades económicas y sociales de la humanidad, mostrando el camino hacia una configuración de progreso más adecuada.

Cuando hablamos de empresas familiares debemos tener en cuenta que presentan una enorme variedad de problemas, situaciones y oportunidades. (Martínez Echezarraga, 2010). Uno de los conflictos más importantes es la dificultad para crear un gobierno empresarial o estructuras con dirección y control.

Una situación que puede generar problemas entre sus integrantes, es el paso de generación en generación, para el dueño de la empresa la posibilidad de no estar al frente de la misma, es difícil de aceptar, pero este hecho llega inexorablemente, ya sea por una enfermedad, fatiga, intereses personales o cualquier tipo de imprevisto que no

permita que siga al mando de la organización. Existe un porcentaje muy alto de firmas familiares que desaparecen en cada generación, muy pocas de ellas pasan con éxito a la segunda o tercera que serían de hermanos y primos respectivamente (Perez Molina Gisbert Soler, 2012).

Por otro lado, concertar límites entre familia y empresa, es complicado para una organización en desarrollo, existen situaciones donde los miembros se sienten con derecho o en otros casos se sienten obligados a trabajar en la empresa sin antes evaluar su capacidad.

Miskoski (2016) en su trabajo presentado en la Universidad de Aconcagua Chile (U.A.C), sostiene que los conflictos que pueden presentarse en este tipo de organizaciones son por la inexistencia de un protocolo, instrumento que poco se utiliza, pero que ha sido objeto de investigaciones y estudio a nivel mundial.

Es un acuerdo de voluntades consensuado por los familiares donde se hace posible un código de conducta que regule los comportamientos de las partes involucradas. La esencia moral de este protocolo y su veracidad va depender de la forma en que la familia manifieste su libre expresión. Este instrumento permite moderar, reducir, prever conflictos, un pacto de carácter moral que puede explicarse en un documento legal (Miskoski, 2016).

En Argentina, la empresa familiar carece de un marco regulatorio propio, por lo que se necesita reforzar el ámbito jurídico de la misma. El 70% de las empresas nacionales son familiares pero solo un tercio persisten a una tercera generación, una causa es la falta de protección en el orden jurídico y la otra, responde a la falta de prevención y resolución de conflictos internos. El protocolo es una reglamentación escrita, completa y detallada que hace de marco para las relaciones entre familia y

empresa y a la vez establece las reglas de gobierno, administración, prevención y resoluciones de conflictos (Gandolfo, 2013).

Asimismo, la sucesión es otro de los problemas a los cuales las familias no se quieren enfrentar pero sería de gran utilidad entender la importancia de la misma, anticipándose a cualquier hecho y preparando e instruyendo a los herederos o sucesores para una nueva etapa. Según Casillas et al., (2005), es un factor fundamental para consolidar la continuidad de la empresa familiar. Abarca la creación de documentos que estructuren la transparencia de la propiedad de la firma desde el dueño hacia otros, familiares o directivos ajenos a la familia. También establece, que la sucesión es la transición del liderazgo y propiedad de una generación a otra de la empresa familiar, es la planeación y administración de toda la vida que comprende un amplio rango de pasos que llevan a la continuidad del negocio en las siguientes generaciones (Arena Cardona, 2014). El momento que se debe iniciar un plan de sucesión dependerá de cada familia pero estudiosos afirman que cuanto antes el dueño empiece a elaborar su plan mayores serán las probabilidades de éxito. (Arena Cardona, 2014).

En este contexto, la carencia de profesionalización, es causal de que las empresas no crezcan generando crisis que podrían terminar con la muerte de las mismas. Ángel Meroño define la profesionalización de las empresas familiares como la idoneidad que tienen los directivos y los sistemas de gestión, que permiten el funcionamiento eficiente de la propiedad familiar. (Meroño 2009)

Profesionalización, significa dar carácter profesional a una actividad, Galvis, sostiene que por lo general se encuentra la carencia de esta en la gestión administrativa realizada por un directivo y/o propietario que posee escasos niveles de profesionalización dentro de la empresa. (Galvis 2011)

Una gestión equilibrada y eficiente, obliga a los líderes a comprometer su formación profesional, para ser capaces de garantizar procesos de crecimientos comerciales de acuerdo a las exigencias establecidas por la globalización de los mercados. (Luna Lagunes ,X Castillo Intriago ,V Romero Flores ,E, 2018).

Algunos desafíos como planificar el retiro del socio fundador, que por décadas ha ocupado la posición de líder, y por consiguiente seleccionar y preparar a su sucesor para la dirección y el gobierno corporativo, coordinar las dinámicas generacionales tanto de la empresa como de la familia, pueden ser salvados por la profesionalización de las empresas familiares, la cual se conforma de tres aspectos:

- 1) Desarrollo de un protocolo familiar.
- 2) Apertura de la empresa para el ingreso de terceros, independientes no familiares.
- 3) La irrupción en los mercados de capitales. (Moreno, 2010).

Siguiendo el lineamiento de Press (2011) que manifiesta que en el siglo XXI no alcanza solo con el espíritu emprendedor del fundador o la experiencia que el mismo tenga en el mundo de los negocios. En este siglo se debe dirigir una empresa de la mano de la profesionalización.

Para las familias es complicado darse cuenta que sus herederos probablemente no tengan el interés, la vocación o la capacidad para recibir la herencia de la empresa familiar y no piensan en contratar algún asesor externo por miedo a la intromisión de un desconocido en los problemas internos.

En la provincia de La Rioja existen muchas empresas familiares que durante su apogeo o cuando estuvieron en manos de su fundador tuvieron mucho éxito, algunas se mantuvieron en el mercado local y otras han desaparecido. Según un estudio de

Miskoski (2012) en la provincia, no existen empresas familiares con órganos de gobiernos que protejan sus intereses, tampoco se encuentra separada la estructura patrimonial de la estructura de familia. La presencia de los directivos no familiares es casi nulo en las empresas riojanas (Miskoski, 2012).

En dicho estudio, se pudo comprobar que existe un claro desconocimiento por partes de la empresas Riojanas sobre el uso de protocolos como herramienta del plan de sucesión sobre todo en aquellas que están conformadas por generaciones, más antiguas (Miskoski, 2016). Resulta oportuno también mencionar que los negocios familiares se enfrentan a una dura realidad ya que solo algunos de ellos pueden seguir generando valor más allá de la tercera generación y conservar su estructura propietaria.

La participación de las empresas familiares en las economías de los distintos países, trascienden en el mundo, y según Miskoski, el 70% de empresas Argentinas desaparecen en cada generación (Miskoski, 2012). La capacidad de adaptarse a los cambios y la falta de procesos de profesionalización, pueden ser algunas de las causas de la desaparición de las mismas.

En este contexto, conocer la realidad de las empresas familiares riojanas en la actualidad, puede determinar la disminución de conflictos futuros; como por ejemplo, la confusión de las cuentas entre empresa y familia en materia de política de dividendos retribuciones desproporcionadas, desacuerdo entre el empresario y el cónyuge con respecto a la sucesión y situación de sus hijos frente a la empresa (Martinez Echezarraga, 2010).

Como ya se mencionó anteriormente, una de las tres características fundamentales de la profesionalización es la utilización de un protocolo dentro de estas empresas, conocer si las firmas familiares riojanas lo llevan a cabo puede ayudarnos a entender su

nivel de crecimiento. En el protocolo se definen las políticas de planeación estratégica, se encamina los objetivos de la empresa y la familia hacia intereses conjuntos (Lozano Posso, 2020).

El protocolo no tiene valor frente a terceros salvo que se los incluya en reglamentaciones. El nuevo código civil incrementa el valor legal del protocolo entre las partes y entre terceros, por ejemplo, el “Pacto de Herencia Futura” en el Art. 1010 del mismo se refiere a los “pactos” relativos a una explotación productiva o participaciones societarias de cualquier tipo con miras a la conservación de la unidad de gestión empresarial o a la prevención o solución de conflictos , lo que a un sin nombrarlo se refiere a un protocolo y otorga rango de contrato, el cual incluye disposiciones especiales y tiene incidencia entre las partes y frente a terceros.

En este sentido, la profesionalización puede ser utilizada como una herramienta con la cual se pueden minimizar los conflictos dentro de las empresas familiares, por ello, el objeto de estudio del presente trabajo será investigar el nivel de profesionalización del las empresas familiares riojanas y la incidencia de esta herramienta en el crecimiento de las mismas. Por ende se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Es la profesionalización una herramienta utilizada por las empresas familiares riojanas?
- ¿Cuáles son las herramientas que utilizan las empresas familiares riojanas para perdurar en el mercado?

En este sentido, el objetivo general de la presente investigación es: investigar el nivel de profesionalización de las empresas familiares riojanas y su incidencia en el crecimiento y/o cese de las mismas. Asimismo, los objetivos específicos son:

- Discriminar los roles de los miembros de la familia dentro de la empresa familiar.
- Indagar sobre los procesos de profesionalización en la gestión de la empresa familiar y la resolución de conflictos.
- Estimar la importancia que le asignan a la elaboración de un protocolo para la empresa.

Método

Diseño

La investigación planteada en el presente manuscrito científico tiene un alcance de tipo explicativa, ya que se intenta explicar el nivel de profesionalización de las empresas familiares riojanas y su incidencia en el crecimiento y/o cese de las mismas.

El enfoque de esta investigación es cualitativo, es decir, se estudiarán casos determinados utilizando herramientas que permitan obtener una perspectiva completa de la problemática sobre la cual se está trabajando.

Mientras que el diseño de la investigación será no experimental de tipo transaccional ya que se analizarán los datos en un momento único en el tiempo.

Participantes

La población de la investigación está compuesta por empresas familiares de Ciudad Capital de la provincia de La Rioja. La forma de selección de la muestra será no probabilística intencional. Por tal motivo, se seleccionaron cinco (5) empresas familiares. (Anexo 1: Modelo de Consentimiento).

Nombre	Rubro	Fundación	Generación de mando
Tenaglia S.A	Venta de materiales de construcción	1962	Tercera generación
Mk2 S.R.L	Venta de sonido	1995	Primera generación

Karam S.A	Venta de autos	1966	Tercera generación
J y C S.A	Poli rubro	1966	Segunda generación
Conrado Van Muylem	Distribuidora mayorista de alimentos	1972	Cerro en la segunda generación

Fuente: Elaboración propia

EMPRESA TENAGLIA

Cantidad de empleados: 20

Fundador: Emilio Tenaglia

Actual responsable: Daniel Emilio Contreras y Graciela Tenaglia de Contreras

EMPRESA MK2

Cantidad de empleados: 9

Fundador: Luis Silva

Actual responsable: Luis Silva

EMPRESA KARAM

Cantidad de empleados: 93

Fundador: Raúl Karam (abuelo)

Actual responsable: Raúl Karam (nieto)

EMPRESA J Y C

Cantidad de empleados: 18

Fundador: Carlos Edgardo Alem y Rene Diaz de Alem

Actual responsable: Carlos Edgardo Alem

EMPRESA VAN MUYLEM

Cantidad de empleado: 30

Fundador: Conrado Van Muylem

Actual responsable: cerrado

Instrumentos

Para apoyar la investigación con aproximaciones cualitativas se confecciono una entrevista semiestructurada, para la recolección de datos, utilizando como instrumento un cuestionario guía. Se explicó a los consultados el propósito de la entrevista y se solicitó autorización para la grabación, que luego fue transcrita para el correspondiente análisis e interpretación.

El cuestionario está orientado a responder los objetivos planteados por el presente trabajo, el mismo no tiene más de 20 preguntas a fin de que los entrevistados puedan responderlas de manera rápida. (Anexo 2: Cuestionario de investigación).

Análisis de datos

Para el análisis de datos, se consideraran las características de las empresas objeto de análisis y se analiza la información recabada teniendo en cuenta los objetivos planteados. Finalmente, se dividen las empresas que obtuvieron profesionalización y las que no a fin de extraer una conclusión lo más certera y detallada posible sobre el tema que se está presentando en la tesis. Los pasos a se realizaron son los siguientes:

- Se realizó la transcripción y análisis de cada una de las entrevistas grabadas, primero desde un punto de vista general y luego particular.
- Se sistematizó de manera comparativa la información recibida de cada uno de los entrevistados, a modo de considerar los diferentes objetivos específicos.
- Se analizó la información sistematizada, comparando todos los casos y observando en cuáles se responde a la problemática planteada.

Resultados

A continuación, se exponen los objetivos planteados y los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a cinco empresas familiares de la Ciudad Capital de la Provincia de La Rioja.

Diferentes roles de los miembros de la empresa

La empresa Tenaglia S.A es una empresa familiar fundada en el año 1962 dedicada a la venta de materiales de construcción, su fundador trabajaba en la

construcción de viviendas y encontró una nueva actividad, ya no como peón de la construcción, si no como vendedor de insumos.

El fundador estaba casado y tuvo una sola hija, debido a un accidente cerebral murió a la edad de 52 años, su heredera recibió la empresa muy joven e inexperta. Cuando toma las riendas del negocio junto a su marido, la pareja tuvo, también, un solo hijo. En la actualidad, éste, se encuentra al frente de la empresa junto a su madre que aún sigue a cargo de algunas cuestiones. Es decir la empresa se encuentra en la tercera generación de mando, con un directorio conformado por madre e hijo quienes son los encargados de la toma de decisiones, ella del pago de proveedores, personal e impuestos, él de las compras e inversiones.

Las segunda empresa entrevistada es MK2 S.R.L, su fundador, un joven de 20 años, tuvo sus comienzos como DJ, en ese momento, advierte que los elementos de sonido y accesorios que necesitaba para realizar su profesión, no se encontraban en la ciudad de La Rioja, y tenía que acudir a Córdoba o Bs.As para adquirirlas, entonces crea la empresa de venta de sonido profesional, en el año 1995.

La firma tuvo un gran crecimiento, en la actualidad se encuentra en la primera generación de mando, ya que el fundador es el gerente general, debajo de él está el gerente, que no es familiar, este se encarga de los trámites bancarios y área de recursos humanos.

En la línea de empleados se encuentran dos hermanos del socio fundador uno se encarga del depósito y stock y el otro del área comercial donde se manejan las ventas y despacho de productos. Cabe destacar que la esposa del fundador es socia de la empresa.

La concesionaria de autos Karam en su primera generación estaba compuesta por el fundador como presidente y sus hijos que participaban como socios, la misma fue fundada en 1966 gracias a que Ford Argentina acepta otorgarle a su fundador la concesión de la marca. En la actualidad, está conformada por tres socios, nietos del fundador, cabe destacar que son hermanos, el mayor es el presidente tiene a su cargo la parte de venta tradicionales, venta de usados y la parte económica financiera de toda la empresa. Es decir que la conformación societaria está compuesta por tres socios con igual parte el 33,33%.

El inicio del negocio familiar del poli rubro JYC fue en 1966 como un proyecto del matrimonio fundador, la pareja tiene 3 hijos (2 varones, una mujer). En sus comienzos el fundador tenía las riendas del negocio, hasta que sus hijos se involucraron. Hoy en día, el hijo menor es el presidente de la empresa y junto a su esposa y sus hijos tienen a cargo las áreas principales de la compañía. Cabe destacar que el fundador ocupa un área administrativa junto con su hija.

La última empresa entrevistada es Conrado Van Muylem distribuidora mayorista de alimentos su fundador comenzó su actividad comercial en el año 1965, realizando reparto de alimentos en la ciudad de Córdoba, en 1971 le ofrecen la oportunidad de la explotación de un local comercial en un punto céntrico de la ciudad de La Rioja, este fue el comienzo de la empresa en 1972. En el año 1990 se incorpora el primer miembro de la familia, siendo este el hijo mayor del fundador, el mismo incorporo herramientas de organización en el área de atención al cliente, también realizo mejoras tecnológicas implementando un sistema informático para control de stock y facturación, lo cual genero un resultado positivo no solo en el ámbito contable sino también comercial. En

el año 2001 se incorpora el segunda miembro de familia que es el otro hijo como contador recién recibido, para asesorar en las finanzas.

Nombre	Fundación	Segunda generación	Tercera generación
Tenaglia S.A	Fundador	Única Hija	Único Nieto
Mk2 S.R.L	Fundador	-	-
Karam S.A	Fundador	Hijos	3 Nietos
J y C S.A	Fundador	Hijo	-
Conrado Van Muylem	Fundador	Hijos	Cierre definitivo

Fuente : Elaboración propia

Utilización de las herramientas de profesionalización y resolución de conflictos

La empresa Tenaglia no desarrolla ningún proceso de profesionalización. Cuando se les consulto si conocían sobre el tema, respondieron que no. Sin embargo, aseguran que en la tercera generación la expansión del negocio fue notable gracias a las inversiones y cambios realizados. La resolución de conflictos se da bilateralmente entre madre e hijo, ambos consideran que incorporar al directorio nuevos participantes, ya sea familiares o no, traería aparejado situaciones complejas. Sostienen que durante la segunda generación se incorporaron familiares como empleados, lo que en su momento origino incomodidad, ya que era difícil increparlos ante determinados errores.

Con respecto a la empresa MK2 el fundador afirma que sus empleados no realizan cursos de capacitación. Sin embargo, él realiza varios a lo largo del año, en este contexto le interesaría que sus empleados cuenten con estas herramientas pero por falta de tiempo no fue posible llevarlos a cabo. Con respecto a los procesos de profesionalización respondió que desconocía la existencia el tema. Cuando se insistió sobre si en un futuro podría llegar a usar la profesionalización para que su empresa crezca y por ende perdure en el tiempo, reconoció que es una cuestión inexplorada.

En este caso, la toma de decisiones y situaciones complejas son resueltas por el socio fundador sin necesidad de consultar a su socia. Además, aclaró que los problemas que surgen en el desarrollo de la empresa, son escasos ya que cuenta con experiencia suficiente para poder evitarlos.

En la empresa Karam, se realizan, cursos de capacitación, al personal y directivos, ya que Ford Argentina así lo establece. El presidente tiene claro que en el futuro podrían llevar a cabo la incorporación de terceros ajenos a la familia para ocupar cargos jerárquicos, basándose en la idoneidad de los mismos, este supuesto está basado en la idea de que la siguiente generación tenga la libertad de desarrollar sus profesiones independientemente de la ocupación de los cargos del directorio o el retiro de dividendos.

En esta firma los conflictos se resuelven dividiendo la empresa en diferentes áreas cada una tiene su gerente, supervisado por cada socio, los cuales ya tienen asignados su rol en el directorio. En la empresa familiar solo trabajan los tres hermanos, nadie más de la familia puede ingresar a la empresa, son muy rigurosos con esta regla.

En el caso de JYC no se mostraron interesados en incorporar otra persona ajena a la familia, contestan que una persona externa al círculo familiar tiene otro pensamiento otra visión y otro oído para el negocio, no utilizan ninguna herramienta de profesionalización. La resolución de conflictos es consensuada, si bien las decisiones las toma el gerente, este sigue consultando a su padre. Las diferentes sucursales tienen cada una su gerente, los cuales notifican cada procedimiento a las encargadas de la parte administrativa que en este caso son hermana y la esposa del gerente. Los entrevistados comentan que las charlas familiares son fundamentales en la resolución de amenazas y

ante el caso de algún inconveniente lo hablan y llegan a un acuerdo. Ante algún error particular de algún integrante de la familia el grupo familiar se hace cargo.

Conrado Van Muylem en el momento de mayor crisis decide consultar a un estudio contable prestigioso, el cual sugirió asociarse con una empresa llamada ALMACOR que es una cadena q distribuye a supermercados de la provincia de Córdoba, esta idea luego de ser analizada fue desechada por los integrantes del grupo familiar por desconfianza hacia los asesores y porque con esta fusión se perdería la identidad de la empresa y la autonomía rentable y fue desestimada.

Asimismo, los últimos entrevistados responden que las tareas estaban divididas; el contador estaba a cargo del área administrativa y el hijo mayor del área comercial, pero la toma de decisiones dependía del fundador lo que generaba desacuerdos. Cuando la crisis se profundizo, el hijo mayor propuso la idea de llamar a una convocatoria de acreedores organizada, pero se acentuaron los roces familiares por cuestiones de criterios y formas, en ese momento el hijo mayor decide abandonar la empresa.

Nombre	Profesionalización	Conflictos
Tenaglia S.A	No	Bilateral (madre e hijo)
Mk2 S.R.L	No	Unilateral (solo el jefe)
Karam S.A	No	Directorio
J y C S.A	No	En conjunto
Conrado Van Muylem	No	Cierre definitivo

Fuente: Elaboración Propia

Importancia de la elaboración de un protocolo para la empresa

Cuando se le consultó a la firma Tenaglia sobre la utilización o elaboración de un protocolo para organizar la empresa los entrevistados sostuvieron que al ser únicos hijos, en las dos generaciones, no hizo falta ningún tipo de protocolo. Lo interesante, es que durante la gestión de la segunda generación, siguió funcionando como una sucesión, en este caso estaba la viuda quien no tenía interés en el negocio, por ello la hija era

quien tomaba las decisiones. Finalmente con la llegada de la tercera generación se decide que la empresa sea una sociedad anónima por motivos impositivos. Cuando se le consulto el motivo para retrasar las sucesiones, sus respuestas fueron que era muy costoso.

En el caso de MK2 el protocolo no se lleva cabo, el fundador reconoce que en este momento no tiene pensado retirarse del mando de la empresa (tiene 50 años). Sin embargo afirma que le gustaría que el negocio siga, y que el nombre se mantenga en el tiempo, pero no tiene pensado ningún tipo de protocolo para cuando esto suceda.

En la empresa Karam respecto a la pregunta si la empresa posee algún protocolo el presidente responde que no, que son conscientes de la necesidad del mismo, que es una herramienta a considerar para implementar para el futuro. Actualmente el presidente afirma que no tiene establecido un proceso de sucesión y considera importante dejarlo implementado antes de su retiro.

Los dueños de JYC, dijeron que hace un par de años elaboraron un protocolo para la empresa pero que no lo llevaron a cabo, consideraron que no hacía falta ya que cada uno se acomodó en los negocios de una forma tranquila, sin embargo piensan en la posibilidad de que quizás de haber hecho efectivo su uso la empresa habría crecido más.

Los últimos entrevistados confirman que no poseían ningún protocolo de seguridad dentro de la empresa. En la sucesión se terminó de generar el distanciamiento rotundo familiar, no se pudo separar el contexto familiar del comercial, llevando esto a la muerte de la empresa Conrado Van Muylem.

Teniendo en cuenta las características de la profesionalización: desarrollo de un protocolo familiar; apertura de la empresa para el ingreso de terceros, no familiares;

irrupción en mercados de capitales. Se desarrolla un cuadro comparativo para determinar el nivel de cada una:

Empresa	Desarrollo de un protocolo familiar	Apertura para el ingreso de terceros	Irrupción en mercados de capitales	Nivel de profesionalización
Tenaglia S.A	No	no	No	baja
MK2 S.R.L	No	no	No	baja
Karam S.A	No	no	No	baja
J y C S.A	No	no	No	baja
C.VanMuylem.	No	no	No	Empresa cerrada

Fuente Elaboración Propia

Discusión

El presente trabajo estudia los niveles de profesionalización en empresas familiares de la Ciudad de La Rioja, teniendo en cuenta que estadísticamente, este tipo de organizaciones forman parte de un importante porcentaje tanto a nivel mundial como nacional.

Indagar si la falta de profesionalización lleva a que las empresas familiares no crezcan o se genere el cierre definitivo de las mismas, es el objetivo general de esta investigación. Para dar respuesta al mismo, se entrevistaron a cinco empresas riojanas de diversos rubros.

Los resultados de la investigación dispararon que la información que las empresas riojanas tienen sobre la profesionalización es escasa o nula. Advertimos que en general todas las empresas no tienen conocimiento del término profesionalización, quizás por deducción pero no saben que la misma abarcaba tres aspectos importantes: como el desarrollo de un protocolo familiar, la apertura de la empresa para los ingresos de terceros que no pertenecen a la familia y la irrupción en los mercados de capitales.

Si bien las compañías entrevistadas lograron su máximo rendimiento en las primeras generaciones, cabe destacar que su continuidad, ahora en manos de las nuevas generaciones, se mantiene. Lo que genera la resistencia al cambio por miedo al fracaso, buscan cuidar lo conseguido sin tener en cuenta oportunidades de un mayor crecimiento y expansión en otros mercados.

Es interesante resaltar, que dentro de los casos elegidos, existen similitudes, como la forma que fueron abordando las participaciones en las empresas sin la intervención de ningún tipo de esquema por escrito que corrobore las decisiones tomadas. La incorporación de profesionales asesores ajenos a la familia tampoco surge como una posibilidad ya que desconfían de los mismos. En tanto los factores que viabilizan los procesos de sucesión predomina el deseo de continuidad de la empresa familiar sin ningún tipo de visión a futuro.

No podemos dejar de mencionar el contexto de la provincia de La Rioja, su idiosincrasia, donde no existen grandes competidores y la fórmula utilizada por las empresas familiares les permite subsistir en el mercado sin mayores riesgos. Cuidando el patrimonio adquirido y sobre todo la voluntad del socio fundador.

Las empresas estudiadas, no tienen el conocimiento concreto del valor que los procesos de profesionalización contienen. Press (2011) sostiene que, en el siglo XXI, en el mundo los negocios no alcanzan con el espíritu emprendedor, la motivación, el entusiasmo, el oficio y la experiencia del fundador para dirigir. En este siglo se debe dirigir una empresa de manera profesional.

Para poder responder el objetivo general de la investigación fue necesario plantear tres objetivos específicos el primero de ellos fue discriminar los roles de los miembros de la familia dentro de la empresa. En cuanto a los roles, continúan el ejemplo de sus

fundadores, en varios casos se observa que el fundador aún sigue activo en la toma de decisiones o que sus herederos acuden a él en busca de consejos. En este sentido, se advierte, que en los casos en donde el socio fundador está vivo continúa ejerciendo el control en la empresa mediante el acompañamiento constante, generando que los nuevos jefes no tomen definitivamente las riendas de la firma. Analizando, todas las empresas estudiadas podemos observar que existen vínculos familiares directos padre e hijo, hermano, esposa. Es decir, el capital pertenece en su totalidad a la familia. El compromiso de los fundadores fue sin dudas el espejo para las siguientes generaciones, ya que los nuevos jefes enfocaron su camino en la continuidad del negocio y no en la búsqueda de nuevos horizontes. Martínez Echezeerraga (2010) habla de la teoría evolutiva en la etapa del trabajo, entre el socio fundador y la generación que va heredar, una etapa de acompañamiento hasta llegar al traspaso definitivo llamado por el autor “traspaso del bastón de mando”.

Indagar sobre los procesos de profesionalización en la gestión de la empresa familiar y la resolución de conflictos, es el segundo objetivo específico. A lo largo de las entrevistas se comprobó que las empresas no hacen uso de las distintas herramientas de profesionalización, dejando a la vista claros problemas de organización, esta característica se transmite de generación en generación. Es decir, las empresas investigadas no muestran una estructura en sus inicios lo que genera que las nuevas generaciones tampoco la apliquen. Es decir, ninguna de las firmas tiene un conocimiento certero de la misma. Se observa que no la desarrollaron en los diferentes momentos de la vida de la empresa y tampoco lo tienen en cuenta para un futuro. De este modo, uno de los mayores conflictos para los nuevos jefes es encontrar su propio camino para afrontar los nuevos desafíos. Moreno (2010), explica que planificar el retiro del socio

fundador, seleccionar y preparar al nuevo sucesor para la dirección, poder coordinar las dinámicas generacionales de la familia y de la empresa puede ser solucionado con la profesionalización.

Así llegamos al objetivo específico número tres que busca estimar la importancia que le asignan a la elaboración de un protocolo en la empresa. Las empresas no le asignan importancia a la elaboración de un protocolo, es importante destacar que existen acuerdos de palabra entre ellos sin contemplar todos los temas que debe contener un protocolo como por ejemplo la profesionalización, sucesión, ingreso de terceros (no familiares) o la entrada en el mercado de capitales. De este modo, la participación de los miembros de la familia en las empresas no está regida por ningún contrato, lo hicieron por pedidos del fundador, sin importar la idoneidad en el puesto o por descarte. En cuanto a la sucesión no se realiza de manera formal, tampoco se tiene en cuenta exigencias en cuanto a la preparación y la idoneidad de los futuros gerentes y administradores de la empresa. Además, existe la negativa de incorporar un profesional ajeno a la familia. En este aspecto, encontramos una fuerte resistencia por parte del fundador de aceptar el paso del tiempo y la declinación natural, observando que el deseo de continuidad debe seguir los lineamientos estipulados en los comienzos del comercio. Martínez Echezarraga (2010) menciona que una de las tres características básicas de estas empresas es el deseo de los fundadores de perdurar en el tiempo.

Cabe destacar que la presente investigación presento algunas limitaciones, como el haber trabajado con una muestra de cinco empresas, lo que restringe la posibilidad de encontrar relaciones y generalizaciones significativas, y ser considerados representativos de la población. La escasez de información sobre el tema a nivel regional también fue un obstáculo ya que se encontraron pocos antecedentes de estudio.

Del mismo modo, se presentaron fortalezas en la investigación ya que el trabajo realizado es un antecedente de la falta de profesionalización de las empresas familiares riojanas, aportando una visión actualizada de la temática. Asimismo, haber utilizado una muestra reducida permitió, dedicar mayor tiempo y personalizar el encuentro con cada entrevistado, obteniendo información pertinente.

Para concluir y dar respuesta al objetivo general, indagar si la falta de profesionalización lleva a que las empresas familiares no crezcan o se genere el cierre definitivo de las mismas, los resultados indican que algunas empresas crecieron sin la utilización de la profesionalización como herramienta base dentro de las estructuras de las organizaciones y otros mostraron que la ausencia de la misma provocó que no crezcan quedándose en el camino sin poder pasar a las siguientes generaciones. En este sentido, es recomendable destacar la necesidad de que las firmas locales conozcan los beneficios de la profesionalización, la misma, puede hacer crecer su negocio, preparando a las generaciones futuras, sin perder la esencia del socio fundador. Queda pendiente para futuras investigaciones, realizar un estudio cuantitativo exhaustivo que abarque un mayor número de empresas familiares riojanas, además, se propone profundizar, en temas relacionados a factores como la comunicación empresarial, publicidad y marketing, capacitación y gestión de personal.

Con una visión a futuro, considero fundamental, desarrollar un plan de acción para las empresas locales riojanas que se pueda traducir en cursos de capacitación. Teniendo en cuenta la importancia del conocimiento sobre esta temática, que además es útil no solo para las empresas que llevan años en el mercado, sino también para nuevos emprendedores. En este sentido, y a título personal, la investigación despertó en mí la motivación para una posible salida laboral que me permita aplicar los conocimientos

adquiridos en mi carrera, asesorando a las empresas familiares riojanas sobre las características y beneficios de la profesionalización.

Referencias

Aranda Ontiveros, J; Oreza Pacheco, W; Solorzano Diaz M, Madero Llanes, J E.

(2015). *3Ciencias*. Criterios de conceptualización de la empresa familiar

Obtenido de:

https://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/286/pdf_4

Arena Cardona, H. (2014). *Sciencedirect*. Obtenido de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>

Dubois , E; Dubois, E (hijo). (2010). *La Empresa Familiar: Hacia su Debida*

Interpretación Doctrinaria y Restructuración Jurídica. Argentina: Errepar.

Dubois, F. (2016). *La Empresa Familiar Frente al Nuevo Código Civil y Comercial*.

Obtenido de:

<http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/la-empresa-familiar-frente-al-nuevo-codigo-civil-y-comercial-2/>

Esparza & García. (2011). *Criterios de Conceptualización de la Empresa Familiar*.

Obtenido de: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.185-199>

Galvis (2011). *La Profesionalización como Factor Determinante para la Continuidad*

de las Empresas Familiares de Nueva Creación en México.

Obtenido de:

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/07ca201801.pdf>

Gandolfo, R. (2013). *Sedici*. Obtenido de sedici.unpl.edu.ar.

Gersick, Kelin; Davis, John, McCollom, Hampton Marion; Lansberg, Ivan. *Empresas*

Familiares: Generación. Macgraw HillI interamericana, México 1997

Gersick et al.; op .citi (Martinez Echezarraga, 2010)

Lozano Posso, M. (2020). *Estudios gerenciales*. Obtenido de SCIELO.

Luna Lagunes ,X Castillo Intriago ,V Romero Flores ,E. (2018). *La profesionalización como factor Determinate para la Continuidad de la Empresas Familiares de una Nueva creación en México*.

Obtenido de: <https://www.uv.mx/iesca/files/2018/11/07ca201801.pdf>

Martinez Echezarraga, J. (2010). *Empresas familiares Reto al Destino*. Bs As, Argentina: Ediciones Granica sa.

Meroño (2009). *La Profesionalización como Factor Determinante para la Continuidad de las Empresas Familiares de Nueva Creación en México*. Obtenido de:

<https://www.uv.mx/iesca/files/2018/11/07ca201801.pdf>

Miskoski, D (2012). *La sucesión de las empresas familiares en la ciudad de La Rioja Argentina* .Revista Oikonomos, Año 5 vol.1.pp. 75-94. Obtenido de:

<file:///D:/Biblioteca/Documents/A%20ESTUDIO/A%20DR%20LUNA%20LUIS%20ALFREDO/70-137-1-SM.pdf>

Moreno, D. (2010). El protocolo Familiar. *La Contractualizacion en las Familias Empresarias para la Gestión de las Empresas Familiares*.

Obtenido de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/bmdc/v43n127/v43n127a3.pdf>

- Neubauer N, & Lank A. (2003). *La Empresa Familiar Como dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto
- Martinez Echezarraga, J (2008). *Empresas Familiares. Reto al Destino: Clave para Perdurar*. Granica pag 19 Pearl, Jayne A. & kristie, Leah.
- Perez Molina Gisbert Soler. (2012). La continuidad en la empresa familiar .Análisis de caso. Obtenido de: <https://riunet.upv.es/handle/10251/34345>
- Press, E. (2011). *Empresas de familia*. Argentina: Granica
- Quejeda Perez, F Avila Guitierrez, J. (2016). *Empresas familiares*
Obtenido de www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a08.pdf.
- Rivera Goyzueia, S. (2013). *Modelo de gestión para empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*
Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003

Anexo

Anexo 1 Modelo de Consentimiento

La presente investigación es conducida por Ana Gabriela Herrera Tournier estudiante de la Universidad Siglo 21 de la Carrera de Contador Público. El fin de la misma es el análisis de la profesionalización y dinámica de crecimiento y desarrollo de las empresas familiares en la Ciudad Capital de la provincia de La Rioja.

Si usted accede a participar en la investigación, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto consumirá un total de 20 minutos y sus respuestas serán

codificadas usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas. El encuentro será gravado, para su posterior transcripción, a fin de obtener las ideas principales expresadas en sus respuestas.

Se le comunica que la información que se recoja será confidencial y no se utilizará para otro propósito fuera de la investigación. En el caso de presentarse alguna duda, puede efectuar todas las preguntas que le surjan durante la entrevista. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Anexo 2 - Cuestionario de investigación

1. ¿Como fue el inicio de la empresa familiar?
2. ¿En que año?
3. ¿Como está organizada la empresa, como se conforman las tareas?
4. ¿Cuando se incorporaron los primeros o el primer miembros de la familia
5. ¿Se tuvo en cuenta la capacidad de la persona que ingreso (si tiene experiencia o estudios especializados o algo que haga que tenga más capacidades que otro) del miembro familiar a la empresa?
6. ¿Que problemas surgieron, cuando se incorporo el o los miembros de la familia? Si realmente existió el problema.
7. ¿Que problemas se observan en el desarrollo de la empresa?

8. ¿Tienen una metodología establecida para resolver los conflictos que se presenten?
9. ¿Se realizan cursos de capacitación?
10. ¿Quien toma las decisiones más importantes de la empresa? ¿En el caso de los miembros de la familia, ellos pueden decidir por si mismos, sin consultar al fundador?
11. ¿En el caso de errores, se hacen responsables los miembros de la familia propietaria?
12. ¿Se han incorporado otras personas, que no son parte de la familia propietaria en cargos de importancia? considera esto para el futuro
13. ¿Posee protocolo de empresa?
14. ¿Posee un proceso de sucesión establecido, piensa efectuarlo previo a su retiro?
15. ¿Se realizan cursos de capacitación?
16. ¿Quien toma las decisiones más importantes de la empresa? ¿En el caso de los miembros de la familia, ellos pueden decidir por si mismos, sin consultar al fundador?
17. ¿En el caso de errores, se hacen responsables los miembros de la familia propietaria?
18. ¿Se han incorporado otras personas, que no son parte de la familia propietaria en cargos de importancia? considera esto para el futuro
19. ¿Posee protocolo de empresa?
20. ¿Posee un proceso de sucesión establecido, piensa efectuarlo previo a su retiro?