

Universidad Siglo 21



**Carrera: Contador Público
Trabajo Final de Grado
Manuscrito Científico**

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

**La importancia de profesionalizar emprendimientos familiares en
Neuquén, para el año 2020**

**The importance of professionalizing family businesses in Neuquen, for
the year 2020**

Autor: Santiago Andrés Oñate Barria

Legajo: VCPB22673

DNI: 39403273

Director de TFG: Favio D'Ercole

Argentina, Junio, 2020

Índice

Resumen	3
Introducción.....	5
Métodos	15
Diseño.....	15
Participantes	15
Instrumentos	16
Análisis de datos.....	17
Resultados.....	18
Discusión	22
Referencias	30
Anexo:	32
Anexo 2:	33
Anexo 3	34

Resumen

En la república Argentina, las empresas familiares gestionan de distinta manera sus áreas internas, tal es así que algunas adoptan procedimientos específicos y otras no, teniendo resultados distintos unas de las otras. Se intentó demostrar la importancia en la ausencia de profesionalización en la muerte precipitada de las empresas familiares. Para eso se tomó una muestra de 5 empresas familiares, tanto empresas que funcionan como otras que no, ubicadas en las ciudades de Neuquén y Cipolletti, las cuales fueron entrevistadas y sirvieron como ejemplo. La información de la entrevista se relacionó con la información exployada en la introducción acerca de la profesionalización de empresas familiares. Se realizó un estudio explicativo, de enfoque cualitativo, no experimental y longitudinal. Se comparó a las organizaciones familiares y se expuso como las empresas que se especializan tienen una probabilidad mayor de supervivencia cuando aplican métodos como protocolos familiares o incluso sus integrantes son capacitados de manera técnica.

Palabras clave: Profesionalización, empresa familiar, sucesión, protocolo.

Abstract

In the Argentine Republic, family businesses manage their internal areas differently, such that some adopt specific procedures and others do not, with different results from each other. An attempt was made to demonstrate the importance in the absence of professionalization in the sudden death of family businesses. For this, a sample of 5 family businesses was taken, both companies that work and others that do not, located in the cities of Neuquén and Cipolletti, which were interviewed and served as an example. The information from the interview was related to the information explained

in the introduction about the professionalization of family businesses. An explanatory study was conducted, with a qualitative, non-experimental and longitudinal approach. Family organizations were compared and it was exposed how companies that specialize have a greater probability of survival when they apply methods such as family protocols or even their members are technically trained

Keywords: Professionalization, family business, succession, protocol.

Introducción

Para un país las empresas familiares son un factor determinante y para esto hay que destacar la importancia de las mismas en el mundo, tanto para la economía global como para la generación de empleo. Los autores (Villacís, Xavier, Solórzano y Enrique, 2017) mencionan que:

Con base en los datos del índice Global Family Business, de las 500 mayores empresas familiares a nivel mundial, entre el 80 y 90 por ciento contribuyen a generar empleo y aportan al Producto Bruto Interno (PBI) de su respectivo país. (p. 2)

En la Tabla 1 Las 5 empresas familiares más grandes del mundo, se observa las principales empresas del mundo de esta categoría:

Tabla 1
Las 5 empresas familiares más grandes del mundo

#	Compañía	Año	Empleados	País	Familia
1	Wal-Mart Stores, Inc.	1962	2.200.000	Estados Unidos	Walton
2	Volkswagen AG	1937	572.800	Alemania	Porsche
3	Berkshire Hathaway, Inc	1955	330.745	Estados Unidos	Buffet
4	EXOR SpA	1927	301.441	Italia	Agnelli
5	Ford Motor Company	1903	181.000	Estados Unidos	Ford

Fuente: Recuperado de Global Family Business Index (2016)

En tanto a nivel país, las empresas familiares también poseen un papel preponderante a la hora de aportar crecimiento en la economía argentina. “Las PYMES familiares impulsan la economía Argentina por ser grandes generadoras de empleo. “Se estima que mueven el 70% del empleo privado y el 68% del PIB”, según la revista de La Nación PYME. Bereciartú, 2015 citado por (Mercedes, 2017).

Cada cierto tiempo el gobierno realizó publicaciones, en este caso resoluciones de la secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SEPYME), las cuales actualizaron los montos que clasifican a las PYMES con 3 criterios. La Resolución SEPYME 563/2019 del 10 de Diciembre de 2019 modificó a la Resolución General 220/2019 del 15 de Abril de 2019 con el indicador que hacía hincapié en ventas totales anuales (InfoLEG, 2019). Mientras que los otros 2 indicadores de personal ocupado y límite de activos expresados en pesos se mantuvo con los montos establecidos en la primera resolución mencionada. En la Tabla 2 se observó Montos máximos para las diferentes categorías de PYMES.

Tabla 2
Montos máximos para las diferentes categorías de PYMES

Categoría	Sector de Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana tramo 1	503.880.000	425.170.000	1.502.750.00 0	1.190.330.000	345.430.000
Mediana tramo 2	755.740.000	607.210.000	2.146.810.00 0	1.739.590.000	547.890.000

Fuente: Recuperado de infoleg.gob.ar (2019)

Así como la Tabla 2 de Montos máximos para las diferentes categorías de PYMES mostró los montos máximos que podían facturar los distintos sectores de la actividad para cada categoría a continuación la Tabla 3 de Cantidad máxima de

empleados por categoría PYME mostró los mismos límites pero hacía referencia al número máximo de empleados.

Tabla 3
Cantidad máxima de empleados por categoría PYME

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Recuperado de infoLEG (2019) Cuadro B del anexo IV, resolución 220/2019.

Y como último apareció el indicador del límite máximo de activos en pesos, el cual se encontró en la misma resolución 220/2019 y se describió en un valor único, sin importar la actividad y tramo, de \$193.000.000 (Secretaría de emprendedores y de la pequeña y mediana empresa, 2019)

Por lo general cuando una persona fundó un emprendimiento quiere que este se prolongue a lo largo del tiempo, por lo que además de haber tenido buenos resultados económicos debió haber tenido una sucesión exitosa hacia sus herederos. Esto a veces el fundador lo logró y otras veces fracasó. Maure (2011) en relación a esto se refirió que se ha determinado que en Argentina 7 de cada 10 empresas familiares, mueren en la

primera generación y que solo una de esas 10 empresas llega a la tercera (Romero, 2017).

Sin embargo, se ha visto una mejora con el transcurso de los años en relación a la posibilidad de supervivencia de estos emprendimientos familiares cuando de pasar de una generación a otra se trata. Lo cual evidenció que se produjo una mejora y que permitió que incluso se pudiera encontrar un traspaso a una cuarta generación. (Iturralde & Pellarolo, 2018) Hicieron mención a otro dato:

De acuerdo con datos proporcionados por la CANF (2015), el 65% de las empresas familiares logra sobrevivir al traspaso de la primera generación, el 25% alcanza el traspaso a una segunda, el 9% a una tercera y tan sólo el 1% puede arribar a la sucesión de una cuarta generación. (p. 9)

Por lo tanto, el reto para las empresas familiares fue hacer la mejor de las gestiones para poder sobrevivir más de una generación, y como lo ideal es que esto se haya podido lograr, las empresas debieron planificar la sucesión de los 3 sistemas que conforman la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad. El primero se refirió a los lazos sanguíneos, el segundo a los accionistas y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa (Henry Cardona y Rico Balvín, 2014).

Cada persona, integrante de la organización y de relación directa con la empresa debió entender en que para que estos 3 sistemas funcionen debió haber una delimitación a la hora de definir el rol que cada uno ejerció. En la siguiente Figura 1 Modelo de los 3 círculos se vio reflejado lo antes dicho seguido por una descripción de las áreas con sus respectivos integrantes:

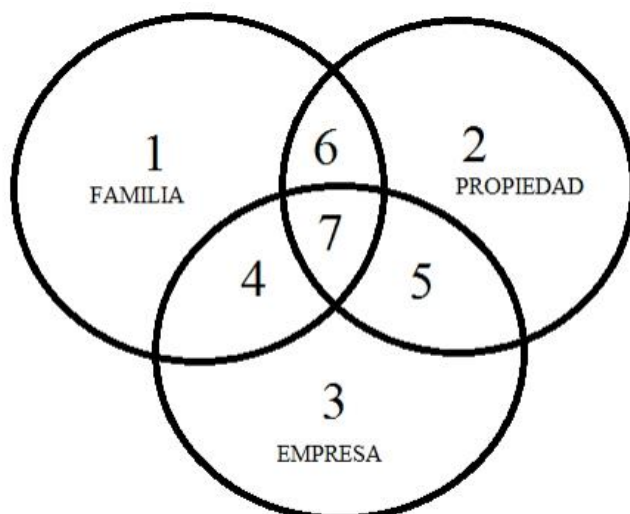


Figura 1. Modelo de los 3 círculos, recuperado de El éxito de las empresas familiares, Santiago Dodero. Año 2010 citado por Romero Dayana Lourdes. Año 2017

Para describir cada una de las áreas el autor Dodero (2010) detalló cada uno de los 8 roles que se ejecutan dentro de una empresa familiar según la Figura 1 de Modelo de los 3 círculos:

1. Miembro de la familia: cuyo interés es obtener medios económicos para vivir.
2. Accionistas no familiares: su objetivo es tener un retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta.
3. Empleados no familiares: buscan la seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
4. Familiares que trabajan en la empresa familiar: su objetivo es la seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía.
5. Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar (participación minoritaria): Seguridad laboral, dividendos, puja por ejercer el poder.
6. Familiares que son accionistas: intereses similares a 1 y 2.
7. Directivo familiar y accionista: intereses similares a todos los anteriores.
8. Directivo líder familiar y accionista: Todos los intereses anteriores más manejar los conflictos de intereses y alinearlos a la visión de la empresa. (Romero, 2017, pág. 13)

A continuación, se van a mencionar los elementos teóricos necesarios para llegar a la conclusión. Las empresas familiares a diferencia de otras empresas, tienen la característica de estar compuestas por miembros que tienen una relación no solo profesional, sino afectiva y buscar algo más que solo rentabilidad. Mientras que las empresas no familiares se caracterizan por buscar únicamente una rentabilidad. Para enriquecer la definición de empresa familiar se pueden citar 2 definiciones, 1 de (Gandolfo, 2013):

La empresa familiar, según las consideraciones del Dr. Favier Dubois (h), en el marco del Instituto Argentino de la Empresa Familiar, constituye un tipo especial de sociedad que se conforma cuando una familia es propietaria y administradora de una empresa, y sus integrantes poseen vocación de continuidad y permanencia. La diferencia fundamental con otros tipos de empresas es que en la empresa familiar se presentan valores comunes entre los miembros de la familia que generan un mayor nivel de compromiso y fidelidad, sobre todo en tiempos difíciles. (p. 4)

Mientras que la otra definición realizada, más acotada de empresa familiar, que se encontró es la que realizaron Neubauer y Lank (1998) citados por (Barrios, 2015, pág. 8) fue la siguiente: una empresa familiar es una propiedad, asociación, corporación y cualquier otra forma de asociación empresarial de votación donde el control está en manos de una familia.

Una vez dicha la definición de emprendimiento familiar, ya podemos continuar con las ventajas y desventajas que las mismas producen al poseer una. A continuación

(Pastor, 2019) nos describe las ventajas y desventajas de este tipo de organizaciones empezando con las primeras:

- Orientación a largo plazo: hace referencia al sentido de que toda empresa familiar tiene intención de perdurar en el tiempo y que hacen lo posible por pasar el mando a la próxima generación. Esto tiene sentido cuando se toman decisiones profundas para no caer en riesgos que pongan en peligro la subsistencia de la organización.
- Aunque no exista una profesionalización en los miembros de la familia que llevan a cabo la dirección de la misma, existe el sentido de permanencia que genera un compromiso difícil de encontrar en cualquier profesional no relacionado familiarmente con la empresa.
- Se genera una alta tasa de reinversión de los beneficios debido a que al ser una empresa familiar los integrantes están de acuerdo en que se invierta en crecimiento de la misma para que así crezca y perdure en el tiempo. En estos casos los dividendos distribuidos son pocos o casi nulos.
- Se genera un cuidado especial de imagen en cuanto al producto que se ofrece al mercado ya que al ser este un objeto que afecta directamente a la forma en la que el cliente califica a la empresa no se quiere que el “nombre” se vea afectado negativamente.

Una vez nombradas las ventajas el autor menciona 3 desventajas que pueden generar un riesgo o peligro a la empresa:

- Un problema importante y característico de este tipo de organización son los conflictos que se generan entre la familia dueña de la misma, ya que pertenecer a la misma familia no implica, necesariamente, que exista una buena relación entre

ellos. Estas indiferencias pueden generar que en la toma de decisiones de la empresa se tomen decisiones que no estén basadas en criterios profesionales.

- La carencia de profesionalización para la gestión de la empresa. Esto ocurre cuando se opta por contratar personal familiar o personas conocidas al entorno personal en vez de contratar personas especializadas que podrían desarrollar de un modo más eficiente las funciones operativas y/o administrativas.
- El miedo a la financiación externa. Se produce cuando no se quiere solicitar financiación ajena y por lo tanto lo que se genera es que la única fuente de reinversión sean los beneficios que se hayan logrado a lo largo del ejercicio. Esta situación si bien no genera inconvenientes al corto plazo pero si puede traer problemas a largo plazo.

En estas empresas familiares puede surgir la situación en la cual los integrantes al tener una relación extralaboral están en más de un área de la organización y no sepan distinguir el ámbito del hogar con el laboral. Por lo tanto es conveniente realizar un protocolo familiar (Martínez & Pérez, 2015) mencionan “es evidente que se debe disponer de normas y criterios consensuados dentro de la organización, que una vez impulsados, definidos y aceptados, funcionen como verdaderos estatutos y códigos internos” (p. 82). Cada familia en términos empresariales es un caso particular y, por lo tanto, deberá también tener su protocolo particular.

En cuanto a la profesionalización podemos empezar por definirla relacionándola con el emprendimiento familiar. Así, se la menciona como el proceso de gestión estratégica que se lleva a cabo en la consolidación y formación de los miembros que se encuentren en la áreas claves de la estructura organizacional, con el fin de garantizar solidez económica y continuidad de la empresa (Marcelino Aranda, Torres Ramirez,

Camacho, Robles Acosta y Martínez Rodríguez, 2020). Para profesionalizar estas áreas que se menciona se puede acudir a profesionales como el contador de la organización, además de solamente usarlo para presentar los papeles correspondientes de las actividades de la empresa.

Al referirnos a la profesionalización se nos presentan múltiples casos, como mencionamos antes, el de recurrir a un contador es una alternativa. Otra opción es que los mismos herederos del emprendimiento familiar se encarguen de profesionalizarse a ellos mismos y se encarguen al momento del traspaso de mando de ocuparse de la organización ordenadamente. Esta sucesión puede que no resulte del todo bien, debido a que a veces el fundador de la empresa no permite que se realicen modificaciones en la organización por miedo a tener que realizar acciones distintas a las acostumbradas.

Otra razón por el cual un emprendimiento puede no tener éxito está relacionada a aquellas causas relacionadas con la falta de recursos e infraestructura “En este sentido, se hace referencia a la obtención de recursos financieros provenientes de la iniciativa pública o privada con la finalidad contar con la infraestructura necesaria para el desarrollo, difusión y crecimiento de la nueva iniciativa social emprendida” (De la Garza Carranza, Zavala Berbena, López Lemus, & López del Alba, 2019, pág. 117). En esta cita se hace referencia al desconocimiento de las fuentes para la obtención de recursos y su falta de conocimiento que pueden llevar a la organización a una falta de financiamiento para poder lograr una óptima infraestructura, la cual afecta directamente con la producción.

De aquí surge el siguiente interrogante y es ¿Qué tan importante es que exista un proceso de profesionalización dentro de los distintos sectores de una empresa familiar? Además ¿Qué método se puede utilizar para mantener un orden dentro de una

organización de este tipo? ¿Cómo puede ayudar un profesional ajeno a la empresa a optimizar el sistema de la empresa?

Ya que la organización, para un óptimo funcionamiento, necesita que los distintos sectores que se interrelacionan dentro de la empresa tengan la mejor organización posible se puede recurrir a profesionales del entorno exterior para que estos recomienden métodos efectivos. También existen otras técnicas de aplicación como puede ser un protocolo familiar.

En relación a las empresas familiares y a su sucesión, están las organizaciones que se profesionalizan y aquellas que no ¿Qué diferencia podemos encontrar en cuanto a su funcionamiento una vez realizada la sucesión? ¿Qué diferencia hay en la manera de manejarse operativamente y organizativamente? Esto es algo muy importante porque está claro que aquellas empresas que se profesionalizan tienen posibilidades mayores de sobrevivir al momento posterior del traspaso de mando.

El objetivo general de este trabajo de investigación consiste en:

Comprobar la importancia de la profesionalización en las empresas familiares de la ciudad de Neuquén, en el año 2020.

En cuanto a los objetivos específicos a seguir:

- Explicar en qué fase de la vida de una empresa familiar es necesario contar con algún elemento que sirva de guía para un correcto desenvolvimiento de la organización y su sucesión.
- Comparar a las empresas analizadas en este trabajo.
- Deducir como unas empresas familiares tienen mejor funcionamiento y organización que otras.

Métodos

Diseño

En este trabajo se utilizó un tipo de investigación de alcance explicativo, ya que se intentó dar explicación a la importancia que se le tiene que dar a la profesionalización en las empresas familiares y como incide en los distintos sectores que afectaron a la misma. Se realizó un estudio de 5 casos de emprendimientos familiares y se ejecutó a través de entrevistas en profundidad. El enfoque fue cualitativo y lo que buscó como Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) lo describieron es:

Obtener datos, que se convertirán en información, de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias formas de expresión de cada uno. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. (p.396)

El diseño de la investigación fue no experimental debido a que no se realizó experimento alguno y además es longitudinal porque la recaudación de la información se dio en recabar información de varios momentos en el tiempo.

Participantes

La población que se abarcó para la selección de los casos fueron las Pymes familiares de la Ciudad de Neuquén. La muestra está conformada por las empresas familiares con una antigüedad no mayor a 5 años. Y los participantes de este trabajo fueron las 5 empresas que accedieron a aportar su información voluntariamente.

Para realizar las entrevistas se hizo un muestreo no probabilístico debido a que no todas las empresas familiares tuvieron la posibilidad de ser elegidas y por conveniencia se eligieron 5 que aportaron datos.

Instrumentos

Para la realización de este trabajo, se realizó una búsqueda a través de Google académico, en el cual se encontró revistas de información especializada en el caso o trabajos finales de graduación de otros profesionales y además se utilizó la página de Infoleg para recabar información sobre antecedentes del tema trabajado. Para la búsqueda de las empresas familiares se recurrió al “Centro PyME-ADENEU”, ubicado en el centro de la capital de la Ciudad de Neuquén, en el cual se conoció la lista de PYMES familiares que se encuentran en la misma.

Una vez conocido el listado, y por la imposibilidad de acercarnos a las empresas por la situación que atravesó la República Argentina y el mundo por la pandemia del Coronavirus (COVID-19), se llamó a 13 empresas de la lista para preguntarles si podían brindar información para realizar las preguntas pertinentes para la investigación. Estas 13 empresas fueron elegidas de una lista de 42 organizaciones que brindó el Centro PyME-ADENEU de forma aleatoria, con el propósito de tener una muestra heterogénea. Luego de que brindaron la información 8 de las 13 empresas que se entrevistó se eligió 5 que van a ser parte del trabajo presente. Esta información siempre fue brindada por el dueño o persona a cargo del negocio.

Se contactó a las 5 empresas por teléfono para consultarles si se les podía realizar la entrevista a través de la plataforma Zoom. Para realizar estas entrevistas se generó la guía de pautas en base a los objetivos planteados con sus respectivos

cuestionarios para obtener respuestas que sirvan al trabajo de una mejor manera y para obtener información pertinente.

Análisis de datos

Toda la información obtenida de Google académico fue analizada para destacar los datos más relevantes para el trabajo de investigación. También se obtuvo información de la página Infoleg para destacar la clasificación de las distintas PYMES por categoría.

Con la información obtenida de las 8 empresas familiares entrevistadas primero se realizó la transcripción de cada una de las grabaciones que se realizaron por la plataforma Zoom. Después se realizó la elección de las 5 organizaciones que se consideraron de mejor elección según sus características propias de la empresa en sí, lo que ayudó a resaltar las ventajas y desventajas de las mismas.

Una vez teniendo las 5 organizaciones se realizó de manera comparativa, a través de un documento Excel, las características propias de cada empresa familiar. De este modo se analizó los distintos modos en los que estuvo presente la profesionalización según la descripción de cada persona a cargo o dueño del emprendimiento.

A partir de estas comparaciones se destacaron las ventajas de unas y otras al quedar claro que hay emprendimiento familiares que utilizaron distintos métodos operacionales y organizacionales. Esto permitió comprender las razones por las cuales a algunas organizaciones les fue mejor tanto cuando se trata de sector ventas, publicitario, direccional, por mención de algunos.

Resultados

Con la intención de poder dar cumplimiento al objetivo general de demostrar la importancia de la profesionalización en los emprendimientos familiares se empezó por recopilar información de las 5 empresas seleccionadas, de la Ciudad de Neuquén, a través de una guía de preguntas única para las entrevistas.

Para el primer objetivo específico se resaltó en que momento era necesario una guía para ordenar la organización tanto en su funcionamiento como en su sucesión, y se mencionó que fue de utilidad el uso de un protocolo familiar. Este fue necesario porque ayudó a ordenar el desenvolvimiento de las organizaciones en sus funciones y procesos de sucesión estableciendo normas y criterios.

En el segundo objetivo específico se realizó mediante la Tabla 4. La comparación de las empresas que se entrevistaron en cuanto a las características básicas y propias de cada una. Se tuvo en cuenta que el tamaño varió en pequeño, mediano o grande dependiendo si tuvo 1, 2 o más lugares comerciales al mismo tiempo respectivamente:

Tabla 4

Comparación de los emprendimientos familiares entrevistados

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5
Fundación	1995	2008	2008	2004	2013
Tamaño	grande	mediano	Pequeño	Pequeño	pequeño
Actividad	Transporte	Gimnasio	Rotisería	Servicios contables	Rotisería

Fuente: Elaboración propia

La empresa número 1 se fundó hace 25 años y realizó transporte de cargas generales y refrigeradas en las provincias de Neuquén y Río Negro con sucursales en las

ciudades de Villa Regina, General Roca, San Carlos de Bariloche, El Bolsón y con sede central en la Ciudad de Neuquén.

La empresa número 2 fue un gimnasio ubicado en un barrio de la Ciudad de Neuquén que se fundó hace 12 años donde se realizó actividades tanto atléticas, de natación y de fútbol en sus canchas de césped sintético.

La empresa número 3 fue una rotisería de la ciudad de Cipolletti, que se fundó en el año 2008, poseía su local comercial en pleno centro de la ciudad nombrada.

La empresa número 4 fue un estudio contable, que dio servicios de auditoría, laboral, impuestos y contable. Dicho estudio se ubicó en el centro de la Ciudad de Neuquén fundado en el año 2004.

La última empresa entrevistada, número 5, fue una rotisería ubicada en un barrio de la Ciudad de Neuquén, la cual se fundó en el año 2013.

Como último objetivo específico se observaron, a través de la Tabla 5 detalles de la funcionalidad y sucesión

Tabla 5
Características organizacionales de cada emprendimiento familiar

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5
¿Empleados?	Si, 83	Si, 10	Si, 6	Si, 9	Si, 8
Familiares trabajando	19	6	2	2	3
¿Existe?	No	Si	No	Si	Si
¿Uso protocolo familiar?	No	No	No	Si	Si
¿Sucesiones?	Si, 1	Si, 1	No	No	Si, 1

La empresa 1 tuvo 83 empleados a su cargo, de los cuales 19 eran familiares. Actualmente no es una empresa que exista y no usaba un protocolo familiar. En su entrevista correspondiente uno de los 3 dueños de esta organización mencionó que en 2012 no pudieron soportar las pérdidas y se vieron obligados a cerrar por la competencia.

La empresa 2 tuvo 10 empleados a su cargo, de los cuales 6 trabajaron en las distintas áreas de la empresa, 2 en el área administrativa, 1 como profesor de educación física y otros 3 en el mantenimiento del club. No utilizaban un protocolo familiar debido a que, según uno de los dueños entrevistados, la relación familiar dentro de la organización siempre fue estrictamente limitada. La empresa pasó por un proceso de sucesión a los 2 hijos del dueño fundador.

La empresa 3 tuvo 6 empleados, de los cuales tuvo 2 familiares trabajando en la misma. Esta organización dejó de existir en el año 2012 sin tener sucesiones. El dueño de esta empresa hizo mención que no se contó con un protocolo familiar y eso había influido en el funcionamiento financiero de la organización debido a que su familia retiraba dinero de la misma cuando quería. También hizo mención a que si se hubiera realizado una profesionalización en los distintos sectores de la organización, esta era probable que hubiera seguido funcionando.

La empresa 4 fundada en el año 2004 tuvo 9 empleados y 2 eran familiares directos, el dueño fundador del estudio contable y la hija encargada en la parte de auditoría. Poseían un protocolo familiar donde se delimitaban claramente las funciones de cada integrante, sea familiar o no. Ellos tuvieron en cuenta los procesos de profesionalización porque lo consideraron un punto fuerte del funcionamiento interno, sobre todo en los integrantes del equipo de trabajo y en los equipos informáticos que usaron.

La empresa 5 fue la otra rotisería ubicada en el barrio de Neuquén que se fundó en el año 2013. Tuvo 8 empleados, de los cuales 3 son familiares que se ubicaron 1 en cada sector, en la caja, cocina y zona de reparto. Desde un principio formaron un protocolo familiar para delimitar las relaciones familiares en el funcionamiento organizacional. En el año 2018 pasaron por un proceso de sucesión en el cual el comercio quedó en manos de los 2 hijos, quienes comentaron que solo acuden a la profesionalización en materia publicitaria, y para los documentos a presentar en los organismos correspondientes.

Las entrevistas arrojaron 2 empresas que utilizaron protocolos familiares y que conocieron de alguna manera la profesionalización para poder ser más óptimos a la hora de organizarse. Las otras 3 empresas no utilizaron protocolos familiares ni se formó profesionalmente y solo 1 de ellas sobrevivió, por lo que solo hubo un 33% de posibilidades de supervivencia sin implementar estos métodos.

Discusión

Esta investigación consiste en comprobar la importancia de la profesionalización en los emprendimientos familiares en Neuquén para el año 2020, por lo que a continuación se compara y se discuten la información de la introducción con la de los resultados de las entrevistas a las empresas.

A continuación se da respuesta a las preguntas planteadas como problema de investigación y que ayudan a llegar a una conclusión. Primero, en relación a la importancia de que exista un proceso de profesionalización en las distintas áreas de la organización Marcelino Aranda, Torres Ramirez, Camacho, Robles Acosta y Martínez Rodríguez (2020) mencionan que es clave la consolidación y formación de los miembros en las mencionadas áreas que garanticen la solidez económica y continuidad de la misma.

Como se observa en la Tabla 5 Características organizacionales de cada emprendimiento familiar, de las empresas que se profesionalizan un 40% de ellas adoptan un proceso de profesionalización comprendiendo justamente 2 empresas que continúan sus actividades.

Una de las empresas es el estudio contable el cual los integrantes del mismo se profesionalizaron para ocupar las distintas áreas necesarias para el funcionamiento tales como la parte impositiva, contable y de auditoría. Otra área más en la que considera necesario profesionalizar el contador del estudio es la parte informática y considera que un buen estudio tiene que estar actualizado con los últimos sistemas de gestión y una velocidad aceptable de internet.

La otra empresa que utiliza procesos de profesionalización es la rotisería ubicada en el barrio de la ciudad de Neuquén, pero no utiliza un sistema interno en la

organización si no que lo hace solamente cuando requieren lanzar una campaña de marketing. Por lo que esta organización contrata a un especialista de marketing para poder realizar campañas publicitarias más efectivas de lo que podrían resultar las campañas realizadas por ellos mismos.

Mientras el 60% restante no utiliza un proceso de profesionalización solo 1 organización continua funcionando. Por lo que se puede deducir que es un factor importante contar con procesos de profesionalización para tener más probabilidades de continuar funcionando.

La organización que continua funcionando sin realizar procesos de profesionalización es el Club Alta barda, si bien tiene 2 familiares recibidos, uno de educación física y otro de licenciado de administración de empresas, que trabaja en el área administrativa, no incentivan a que los demás empleados se profesionalicen.

En cuanto a las organizaciones que no existen en la actualidad primero se trata el tema de la empresa de transporte que no existe más. El encargado de informar los datos de la empresa de transporte hace mención a que si en su empresa se hubieran realizado procesos de profesionalización el destino de su organización tendría resultados distintos a los que se obtuvieron. Se cree que de haber tenido buenos asesores económicos y financieros en la cúpula administrativa se habrían superado o manejado de mejor manera crisis financieras a nivel país y excesos de contratación de personal innecesario.

Por último, la empresa número 3, fundada por su dueño de 47 años describe que recién con el tiempo puede aprender que la profesionalización es de gran ayuda, sobre todo en el área administrativa, que sirve para saber las cosas que hacen falta para un correcto funcionamiento del local.

Acompañando a la profesionalización surge otro método también utilizado que es el protocolo familiar. Martínez & Pérez (2015) mencionan este sistema de implementación, el cual consiste en la disposición de normas o reglas que dejan en claro los roles, una vez aceptados por los integrantes para que funcionen como un estatuto o reglamento interno. La implementación de un protocolo familiar permite lograr que las relaciones familiares sean limitadas al momento de entrar a la empresa y que dentro de la misma de rija un reglamento establecido en el cual cada persona ocupa un rol y función específica.

El 40% de las empresas entrevistadas de la muestra utilizan un protocolo familiar siendo las mismas, organizaciones que continúan funcionando. Del 60% restante que no utilizan el protocolo mencionado solo un 20% continua funcionando lo cual, dentro de la muestra, permite mostrar una tendencia a favorecer la continuación de empresas que lo utilizan.

La empresa número 4 y 5, el estudio contable y la rotisería, dan información de usar protocolos familiares para mantener el orden de los integrantes de la organización en sus funciones y que dependiendo el orden jerárquico que estos ocupen en la organización poder dar órdenes de diferente tipo. Esto es efectivo, debido a que al tener lazos familiares dentro de la empresa se tiende a que los familiares se atribuyan funciones que no les corresponden.

Las empresas 1, 2 y 3 no utilizan protocolos familiares. En cuanto a la empresa número 2 y 3, el gimnasio y la rotisería que ya no existe respectivamente, se ve reflejada la diferencia de comprender las funciones y atribuciones de cada individuo sin la aplicación de un protocolo familiar. En la empresa número 2 se hace mención a que los integrantes familiares que trabajaban ahí o incluso algunos que no lo hacían se tomaban

atribuciones de pasar a retirar dinero de la caja del negocio, o incluso comida sin un control. Mientras en la empresa 3, el gimnasio, aun sin poseer un protocolo familiar, en los integrantes de la familia no hay atribuciones de realizar acciones que perjudiquen a la organización.

Ahora se procede por clasificar a las empresas que han sido entrevistadas según lo que mencionan sus dueños y la Tabla 3 de Cantidad máxima de empleados por categoría PYME se tiene distintos resultados. La empresa 1 y 4 siendo actividades de servicio se obtiene que la primera es mediana tramo 1 debido a que la empresa de transporte tuvo 83 empleados en el momento de más personal contratado, en cambio la empresa 4 es de tramo pequeña, ya que el estudio contable cuenta con 9 empleados.

Las organizaciones del rubro de comercio también están clasificadas y son las empresas 2, 3 y 5. Al analizar la empresa número 2, el gimnasio del barrio neuquino, se clasifica como organización de tramo pequeña debido a que tiene 10 empleados, superando los 7 empleados máximos permitidos para el tramo micro. Lo mismo va a ocurrir con la empresa 5, la rotisería del barrio neuquino, la cual tiene 8 empleados y está en tramo pequeño. La única organización que se encuentra en tramo micro es la número 3, la rotisería de Cipolletti, la cual en sus tiempos llegó a tener 6 empleados quedando así por debajo del máximo permitido para mantenerse en el mencionado tramo.

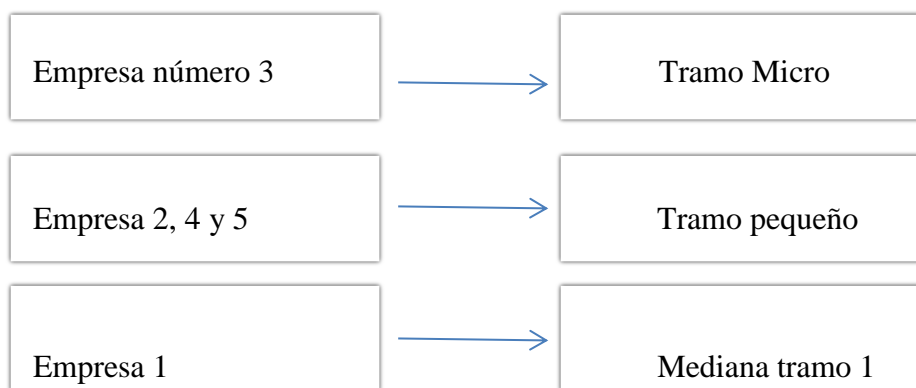


Figura 1. Número de empresa con su respectiva clasificación según la cantidad de empleados que poseen.

Resumidamente se observa la figura 1 Tramos de las empresas según los empleados la cual clasifica a las organizaciones según la cantidad máxima de empleados y el rubro.

Otro punto importante es que la organización pueda analizar a quien va a recurrir para obtener una correcta profesionalización y en los resultados se observa que la empresa 4, el estudio contable, se profesionalizan y dan servicios de profesionalización siendo este un ejemplo. También Pastor (2019) menciona que puede existir de parte de la parte familiar una sentido de permanencia difícil de encontrar en un profesional ajeno a la empresa. Como se observa en la empresa 5, si bien se utiliza profesionalización en el área de marketing, es la única área y el dueño de la rotisería comenta que se trabaja con mucho esfuerzo y dedicación.

Cuando se trata el tema de la sucesión en una organización, como el traspaso de mando del fundador de la empresa a sus sucesores, un aspecto fundamental es en manos de quien va a recaer la empresa con respecto al funcionamiento. En las empresas 1, 2 y 5 se realizaron sucesiones siendo la 1 la única que no existe en el momento.

La empresa 1, de transporte, tuvo su proceso de sucesión en el año 2009, pasando el mando a sus 3 hijos. Aquí es donde se puede observar el declive de la empresa numero 1 ya que se menciona en la entrevista, de la correspondiente

organización, que se empieza a sumar familiares a la plantilla reemplazando al personal que se encontraba antes de la sucesión. Este personal que fue reemplazado y despedido se consideraba un gran valor de experiencia para la empresa, a comparación de los nuevos familiares acomodados por consecuencia de la sucesión. A esto se refiere Pastor (2019) en una de sus desventajas de emprendimientos familiares cuando menciona que se produce una carencia de profesionalización cuando se opta por contratar personal familiar o personas conocidas en lugar de contratar personal especializado para lograr eficiencia en funciones operativas y/o administrativas.

La empresa 2, en cambio, al realizarse el proceso de sucesión en el año 2015 se demuestra la orientación a largo plazo que Pastor (2019) menciona como una ventaja en los emprendimientos familiares. Lo que realiza el emprendimiento es tomar decisiones profundas para mantener la subsistencia de la organización, con esto tratando de pasar el mando a la próxima generación sin inconvenientes.

En la empresa 5, en su entrevista con el dueño, se menciona que la sucesión que esta organización atraviesa ocurre en el año 2018. En este caso se hace referencia a otra ventaja con la que conto este emprendimiento y menciona Pastor (2019) y es el sentido de permanencia que ejercen los familiares con sus funciones y actividades laborales dentro la empresa. Este factor es positivo y ayuda mucho en la sucesión porque se cuenta con un compromiso laboral que no es tan accesible de encontrar en un profesional, sobre todo para aquellos que no estén ligados familiarmente con el emprendimiento.

Como objetivo final se deduce como es que unas empresas tienen mejor funcionamiento y organización que otras, para esto se analiza todo lo expuesto hasta aquí. Para empezar se observa que las organizaciones familiares que adoptan sistemas

de profesionalización además de aumentar sus probabilidades de sobrevivir en el tiempo son más organizadas y eficientes. También se observa que las que utilizan un protocolo familiar producen que cuando se realiza la sucesión sea de manera ordenada ya que este sirve como reglamento interno de la organización entre familia y empleados dentro de la misma.

Aparte de estos 2 sistemas mencionados, tanto la profesionalización como el protocolo familiar se encuentra lo que es el sentido de pertinencia de los individuos y el de querer lo mejor para el emprendimiento.

Esta investigación tiene sus limitaciones y fortalezas, describiendo las primeras se encuentran el tamaño de la muestra la cual solo permitió escoger 5 organizaciones, lo cual no permite un análisis más nutrido en cuanto a variedad de empresas, tanto vivas como las que ya no existen. Otra limitación para esta investigación es el hecho de su realización en mitad de la pandemia por el COVID 19, el cual imposibilitó acceder a entrevistar empresas que se encontraban cerradas por este virus global.

Siguiendo con las fortalezas se detalla que este estudio de la profesionalización de empresas familiares es el primero en realizarse en la provincia de Neuquén. Tiene la virtud de que las entrevistas a las organizaciones estén hechas hacia sus dueños o encargados más cercanos al jefe, por lo que las preguntas realizadas son respondidas completamente e incluso ampliadas agregando información adicional pertinente. Este trabajo de investigación sirve para su utilización a las empresas familiares como información a modo de ejemplo.

Se concluye que las empresas que adoptan un sistema de protocolo familiar y buscan profesionalizar sus emprendimientos familiares tienden a tener más posibilidades de seguir existiendo que las que no acogen estas dos medidas. Esto es así

porque, como primera medida, la profesionalización de empresas le da eficiencia a la organización en todas las áreas que en esta se aplique, ya que genera en la persona que ocupa dicha área una mejora competitiva en su labor. Y como segunda medida el protocolo familiar sirve como guía para instalar reglas y corregir errores que se pueden observar en las empresas ejemplo, ya sea de restringir la intervención de familiares que no pertenecen a la misma o de limitar funciones de los mismos.

Se recomienda para nuevas investigaciones poder abarcar un mayor número de participantes, en este caso de empresas, para la muestra para que así esta se encuentre más variada e incluso se pueda sostener la conclusión con más sustento. Así también se recomienda hacer hincapié en las virtudes de las futuras empresas que se investiguen y que siguen funcionando. Como también tomar nota de los defectos organizacionales que se observan en las empresas que son mencionadas en este trabajo y no existen más.

Referencias

- Barrios, M. (2015). *Superposición de roles gerenciales y roles propietarios en las pequeñas y medianas empresas familiares*. Universidad de Palermo.
- De la Garza Carranza, M. T., Zavala Berbena, M. A., López Lemus, J. A., & López del Alba, P. L. (2019). Inventario de las causas del fracaso en emprendedores sociales en México. *Revista Perspectivas*.
- Gandolfo, R. V. (2013). *La importancia del protocolo en la empresa familiar*. Universidad Nacional de La Plata, Ciudad de La Plata.
- Henry Cardona, A. A., & Rico Balvín, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Medellín.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- InfoLEG. (06 de 12 de 2019). *infoLEG*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333286/norma.htm>
- Iturralde, M., & Pellarolo, L. (2018). *Estudio sobre las empresas familiares y la necesidad de incorporar y retener a las generaciones sucesoras del negocio*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Marcelino Aranda, M., Torres Ramirez, A., Camacho, A., Robles Acosta, C., & Martínez Rodríguez, M. (05 de 03 de 2020). Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México. *Revista Espacios*.

- Martínez, G. V., & Pérez, M. J. (01 de 07 de 2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 99.
- Mercedes, R. (2017). *El Marketing Digital en PYMES Familiares*. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Pastor, M. J. (2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiarde venta de materiales para la construcción*. Universidad Nacional de San Martín.
- Romero, D. L. (2017). *Las empresas familiares y su profesionalización*. Cordoba.
- Secretaria de emprendedores y de la pequeña y mediana empresa. (15 de 04 de 2019). *argentina.gov.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-220-2019-322102/texto>
- Villacís, B., Xavier, P., Solórzano, M., & Enrique, G. (2017). *Análisis de los métodos de financiamiento e inversión para la elaboracion de una guia dedicada para pymes familiares*. Guayaquil.

Anexo:

- Formulario de consentimiento:
- Investigador: Oñate Barría Santiago Andrés.
- Descripción breve acerca de qué trata la investigación: la siguiente investigación tiene como fin la demostración de la importancia de la profesionalización en las empresas familiares.

- Nombre y apellido del participante:
- Edad:
- En qué consiste la participación: La participación consiste en el aporte de datos de la empresa familiar y su posterior comparación con otras 4 para la obtención de una conclusión con respecto a ventajas que existen según los métodos que utilice cada organización en distintas áreas.

- si la participación implica algún tipo riesgo (especificar cuál/es) o no; La participación no implica ningún riesgo.

- Se aseguran la confidencialidad de los datos
- Se explicita que el participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación en cualquier momento si así lo desea

- firma del participante:
- tu firma:
- fecha y lugar:

Anexo 2:

Preguntas de la entrevista:

¿En qué año se fundó su organización?

¿Cuál es la actividad que desarrollan?

¿Cuál es el tamaño de su organización?

¿Posee empleados? ¿Cuántos?

¿Utilizan un protocolo familiar?

¿Pasaron por algún proceso de sucesión?

¿Creen útil la profesionalización de empresas? ¿A quién acudirían?

Anexo 3

Entrevista empresa 1: realizada con uno de los hijos del fundador.

Yo: ¿En qué año fundó su organización?

El: La empresa la fundó mi padre en el año 1995, durante la época de Menem y tuvimos que cerrarla en el año 2012.

Yo: ¿Cuál es la actividad que desarrollan?

El: En su momento la empresa realizaba un servicio de cargas generales, refrigeradas, desde un punto a otro en lo que es la Ciudad de Neuquén, el alto valle y la ciudad de El Bolsón y Bariloche.

Yo: ¿Cuál era el tamaño de su organización?

El: Empezamos con un local acá y otro en Bariloche en 1995, después nos fuimos extendiendo más en las ciudades del valle y para el 2000 estábamos en 4 ciudades más, como te decía anteriormente, Cipolletti, General Roca, El Bolsón y Villa Regina.

Yo: ¿Posee empleados? ¿Cuántos?

El: En los comienzos de la empresa mi padre empezó con una plantilla de 17 personas, teniendo 6 en Bariloche y los 11 restantes acá en Neuquén de los cuales 5 familiares estaban incluidos. Para el año 2009 cuando se realizó la sucesión habían 54 aproximadamente, en ese momento es cuando se empieza a reemplazar personal que se encontraba en la organización por años y para el 2012 habían 83 trabajadores pero ahí ya habían 19 familiares. Ese podría decirse que fue nuestro tope de gente contratada, la situación económica nos obligó con el tiempo reducir la cantidad.

Yo: ¿Utilizan protocolo familiar?

El: No, lo que si teníamos eran normas generales que era de cumplimiento obligatorio para todo el personal.

Yo: ¿Pasaron por algún proceso de sucesión?

El: Si, en el año 2009 murió mi padre y la empresa quedó en manos mías y de mis 2 hermanos.

Yo: ¿Creen útil la profesionalización de empresas? ¿A quién acudirían?

El: Si, aprendí que es útil porque al tener pocos profesionales en la organización esta fue perdiendo competitividad con el resto y creo que ahí fue el momento en que entramos en una fase crítica que más adelante nos obligó a cerrar. Si en la empresa se hubieran realizado procesos de profesionalización el destino de esta organización tendría resultados distintos a los que se obtuvieron. Hizo falta buenos asesores económicos y financieros en la cúpula administrativa que habrían manejado de mejor manera las crisis financieras a nivel país y excesos de contratación de personal innecesario.

Entrevista empresa 2: realizada a uno de los hijos del fundador.

Yo: ¿En qué año fundó su organización?

El: El club lo fundó mi padre en el año 2008, con unos ahorros y aprovechando los créditos de ese momento junto con que tenía un terreno amplio para construir, edificó el gimnasio, y 2 canchas sintéticas.

Yo: ¿Cuál es la actividad que desarrollan?

El: Podría decirse que actividad física y recreación.

Yo: ¿Cuál es el tamaño de su organización?

El: Tenemos el gimnasio ubicado en un barrio de la ciudad de Neuquén, las 4 canchas de futbol sintético, en su momento mi padre había construido 2, y la pileta

olímpica bajo techo. También tenemos un amplio estacionamiento por la cantidad de gente que acude a nuestras instalaciones.

Yo: ¿Posee empleados? ¿Cuántos?

El: Mi padre sin contar a las personas que construían las instalaciones contaba con un personal de no más de 7 empleados. Con el tiempo esa cantidad aumentó y ahora somos 10, siendo 6 los familiares que trabajamos ahí, tenemos 2 familiares recibidos, uno de educación física y otro de licenciado de administración de empresas, que trabaja en el área administrativa pero no incentivan a que los demás empleados se profesionalicen.

Yo: ¿Utilizan un protocolo familiar?

El: No, en nuestra familia siempre pudimos diferenciar lo que era la casa del trabajo y por eso siempre nos llevamos bien. Los problemas extra laborales se solucionan siempre y no nos permitimos que las emociones familiares nos lleven a tomar decisiones que afecten al emprendimiento.

Yo: ¿Pasaron por algún proceso de sucesión?

El: En el año 2015 falleció mi padre quien era el que había fundado el club y la sucesión se realizó a mi hermano y a mí.

Yo: ¿Creen útil la profesionalización de empresas? ¿A quién acudirían?

El: Si, me parece útil ya que eso le permite a una organización estar mas a la altura con sus competidores, poseer en sus áreas profesionales o profesionalizar a las personas que se encuentren en las mismas para generar más eficiencia. A quien acudiría para realizar esto sería a mandar al personal a capacitaciones según el área que desarrollen, o ir a estudios contables que me puedan sugerir según la situación actual del país.

Entrevista empresa 3: realizada al fundador.

Yo: ¿En qué año se fundó su organización?

El: La rotisería se fundó en el año 2008 y se fundió en el año 2012, se hizo insostenible seguir funcionando.

Yo: ¿Cuál es la actividad que desarrollan?

El: Era una rotisería donde se elaboraban pollo con fritas como producto principal.

Yo: ¿Cuál es el tamaño de su organización?

El: Era un pequeño local ubicado en el centro de la ciudad de Cipolletti, se alquilaba por una suma que no era costosa y eso ayudaba a dejar un buen margen de ganancia.

Yo: ¿Posee empleados? ¿Cuántos?

El: Llegué a tener 6 empleados, contando a mi hijo y a mí, él estaba en la cocina y yo estaba en la caja además de tomar pedidos. Después tenía 2 empleados más con mi hijo en la cocina y otros 2 que funcionaban como delivery.

Yo: ¿Utilizan un protocolo familiar?

El: No, incluso es la primera vez que escucho eso, puede que eso haya influido en las atribuciones que se tomaba mi familia.

Yo: ¿Pasaron por algún proceso de sucesión?

El: No, no llegamos a esa situación.

Yo: ¿Creen útil la profesionalización de empresas? ¿A quién acudirían?

El: Si, personalmente es algo importante porque ha pasado tiempo desde que tuve que cerrar el local, no había un control familiar y no imponía normas por lo que mi familia venía y sacaba dinero y/o comida haciendo que el negocio no prosperara. Para

mi el área administrativa es la mas importante porque es donde se toman las decisiones que ponen en juego tu negocio y sirven para un correcto funcionamiento del local. Si tuviera que acudir a alguien iría a un profesional que me sepa decir que es los proyectos o inversiones que tenia que hacer. Si me hubiera profesionalizado de seguro seguía funcionando.

Entrevista empresa 4: realizada al fundador

Yo: ¿En qué año se fundó su organización?

El: El estudio contable se fundó en 2004.

Yo: ¿Cuál es la actividad que desarrollan?

El: Damos servicios contables, impositivo, auditoria y laboral.

Yo: ¿Cuál es el tamaño de su organización?

El: el estudio se encuentra en una oficina ubicada en el centro de Neuquén con 3 oficinas, una para mí, otra de mi coordinador general y el otro es de los empleados que cumplen distintas funciones.

Yo: ¿Posee empleados? ¿Cuántos?

El: Contándome a mí somos 9, mi hija encargada de la parte de auditoria y yo que soy el dueño fundador. Después en distintos puestos se realizan otras tareas esenciales para el correcto funcionamiento del estudio.

Yo: ¿Utilizan un protocolo familiar?

El: Se utilizó un protocolo general, como reglamento interno en el cual se limitaban claramente las funciones de cada integrante, sea familiar o no.

Yo: ¿Pasaron por algún proceso de sucesión?

El: No, por suerte sigo vivo y espero vivir muchos años mas.

Yo: ¿Creen útil la profesionalización de empresas? ¿A quién acudirían?

El: Para nosotros es más que importante la profesionalización de empresas ya que cada integrante de nuestra plantilla tiene que poseer estudios para poder realizar las tareas más destacadas, viene a ser nuestro punto fuerte de funcionamiento interno como estudio contable. Además siempre queremos estar actualizados en cuanto a los mejores sistemas informáticos para poder brindar soluciones inmediatas, más en estos tiempos de pandemia. Nosotros brindamos asesoramiento profesional asique siempre nos estamos autoevaluando para saber que podemos reforzar.

Entrevista empresa 5: realizada a uno de sus hijos.

Yo: ¿En qué año se fundó su organización?

El: La rotisería se fundó en 2013.

Yo: ¿Cuál es la actividad que desarrollan?

El: Realizamos comidas rápidas y al paso como lo son empanadas, pizzas, pollos fritos, papas fritas, entre otras comidas.

Yo: ¿Cuál es el tamaño de su organización?

El: Es un local alquilado en un barrio al costado de la Ruta provincial numero 7 de la ciudad de Neuquén.

Yo: ¿Posee empleados? ¿Cuántos?

El: La empresa en la actualidad posee 8 empleados, 3 familiares que se encuentran en el sector de reparto, cocina y caja

Yo: ¿Utilizan un protocolo familiar?

El: Si, lo formó mi padre desde un principio porque sabia que siempre es necesario marcar limites dentro de un emprendimiento.

Yo: ¿Pasaron por algún proceso de sucesión?

El: Si, en 2018 murió mi padre y la sucesión quedó en manos de mi hermano y yo.

Yo: ¿Creen útil la profesionalización de empresas? ¿A quién acudirían?

El: Si, la profesionalización de empresas es importante, aumenta la eficacia en una organización, por temas de que nos va bien como emprendimiento no la hemos adoptado pero me gustaría hacerlo en un futuro, lo que si hacemos es recurrir en materia de publicidad a personas con conocimiento de marketing cuando queremos lanzar alguna promoción ellos nos asesoran. Además de que también acudimos a nuestro contador pero para cosas básicas del negocio como los papeles para presentar en los organismos correspondientes para el correcto funcionamiento.