

Universidad Siglo 21

- Carrera de Contador Público -



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

La profesionalización en empresas familiares de Corrientes y Entre Ríos

Professionalization in family businesses in Corrientes and Entre Ríos

Agolti, Gisela

VCPB20539

35.078.892

Alfredo González Torres

Corrientes – Argentina

Julio 2020

Resumen

Las empresas familiares representan entre el 65 al 90% del conjunto total de las empresas Argentinas y la no continuidad de las mismas con el paso del tiempo, se puede ocasionar por diversos factores, entre ellos la falta de profesionalidad que existe dentro de ellas al momento de manejarse. Este trabajo final de grado busca desarrollar indicadores para determinar el grado de profesionalidad dentro de empresas familiares que puedan ser utilizados en todo el universo de estudio, independientemente del rubro y de las características de los integrantes o su historia y por medio de ellas determinar la posibilidad de continuidad de la empresa familiar, luego, de que se retire la actual generación que lleva el mando de la empresa.

Para el desarrollo de estos indicadores se utilizará la información brindada por las empresas familiares de Corrientes y Entre Ríos: Panadería La Genovesa, Ascensores Kalu, Citrus Don Emilio y Minimercado Tabeni.

Palabras claves: *Empresas familiares, profesionalización, protocolo y sucesión.*

Abstract

Family businesses represent between 65 to 90% of the total set of Argentine companies and their non-continuity over time can be caused by various factors, including the lack of professionalism that exists within them at the time of handle. This final degree work seeks to develop indicators to determine the degree of professionalism within family businesses that can be used throughout the universe of study, regardless of the category and the characteristics of the members or their history and through them determine the possibility of continuity of the family business, then, that the current generation that leads the company retires.

For the development of these indicators, use the information provided by the family businesses in Corrientes and Entre Ríos: bakery La Genovesa, lifts Kalu, Citrus Don Emilio and mini market Tabeni.

Key words: Family businesses, professionalization, protocol and succession.

Índice

Resumen.....	I
Abstract.....	II
Introducción.....	1
Elementos teóricos esenciales.....	1
Antecedentes relevantes.....	8
Problemas de investigación.....	9
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
Métodos.....	12
Diseño.....	12
Participantes.....	12
Instrumentos.....	13
Análisis de datos.....	13
Resultados.....	15
Tabla 1: Reseña de las empresas familiares.....	15
Tabla 2: Comparación de indicadores de profesionalismo.....	16
Tabla 3: Aportes del contador en las empresas familiares.....	17
Tabla 4: Etapa generacional y herramientas de profesionalización en empresas familiares	18
Tabla 5: Empresas familiares que no se encuentran profesionalizadas.....	19
Discusión.....	20
Limitaciones.....	23
Fortalezas.....	24
Conclusiones.....	24
Recomendaciones.....	26
Futuras líneas de investigación.....	26
Referencias.....	30
Anexos.....	32

Introducción

Elementos teóricos esenciales

La empresa familiar, como campo de estudio en la economía es un fenómeno relativamente nuevo. A lo largo del tiempo, diversas obras han abordado la problemática de este tipo de empresas, las cuales proponen, a manera de recetas, diferentes formas de mejorar su desempeño económico y productivo, generalmente con base en postulados de la teoría económica y de la ciencia de la dirección. Así como también el alto porcentaje de mortandad, falta de maduración y crecimiento. El estudio de las empresas familiares ha sido de especial interés para los investigadores, ya que, alrededor del 60 al 80% de las empresas en el mundo son familiares.

La importancia de estudiar la gestión del conocimiento en empresas familiares radica en que éstas se encuentran entre los más importantes contribuyentes a la creación de riqueza y empleo en todos los países del mundo (Barbeito et al., 2004; Sharma, 2004, Venter Boshoff y Maas, 2005). De hecho, las empresas familiares han llegado a ser la forma dominante de empresa tanto en economías desarrolladas como en economías en vías de desarrollo y por su influencia, así como por su relación cuantitativa, se puede esperar el aumento substancial de éstas en un futuro próximo (Venter, Boshoff y Maas, 2005).

En España, las empresas familiares son el núcleo del sector empresarial español, generando el 70% del PIB y el 80% del empleo privado, lo que significa que contratan a más de 8.000.000 de trabajadores (Barbeito et al., 2004). En el resto del mundo, las empresas familiares representan el 60% del total de las empresas, aportando entre el 50 y el 60% del PIB y emplean a 100 millones de personas (Rus y Rodríguez, 2005:26). Por ejemplo, en Canadá constituyen el 80% del sector empresarial, generando 150 billones de dólares anuales en ventas y en los Estados Unidos generan aproximadamente el 40% del producto nacional bruto (Felthan et al., 2005). En la Argentina según estadísticas de un informe brindado por la Universidad Nacional de la Matanza (2009) un 80% del total de las empresas que

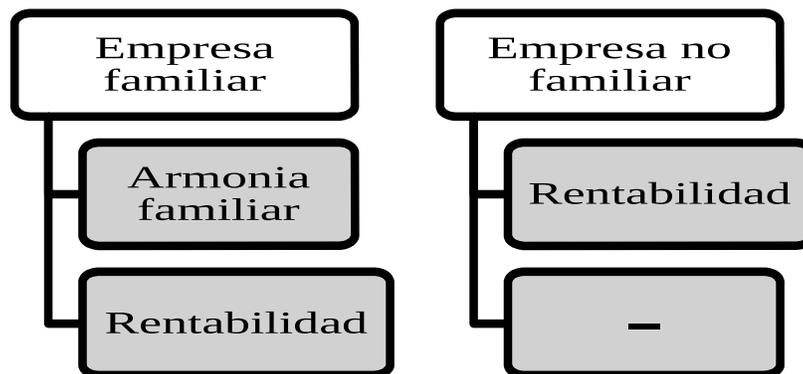
existen en el país son empresas familiares. Estas empresas están muy ligadas a la vida económica y social de las personas, debido a que generan un importante PBI y ofrecen múltiples de puestos de trabajo.

En tal sentido, como parte importante del tejido productivo de las naciones, las empresas familiares deben estar atentas a los cambios políticos, sociales, tecnológicos y económicos que ocurren en su entorno. Durante los últimos años, estos cambios han estado asociados a dos factores considerados como clave y determinantes para su competitividad: La tecnología de la información y el conocimiento (Felthan et al., 2005).

Una EF surge del “sueño o ideal” de su creador, quien va construyendo con su familia lazos que a su vez van forjando una empresa, un mundo muy particular, donde los afectos inherentes a las relaciones humanas, los parentescos directos y/o políticos, las individualidades, entre otros, se conjugan con el poder y el dinero; generando aspectos distintivos en relación con el resto de las organizaciones.

Con frecuencia, la iniciativa del fundador lleva consigo grandes aspiraciones, ya que él espera que el negocio se proyecte en el tiempo constituyendo el futuro sustentable de sus descendientes, poniendo el mayor énfasis en la armonía familiar y la rentabilidad, a diferencia de las empresas no familiares, que solo persiguen la rentabilidad (Figura 1).

Figura 1: Comparación entre empresas familiares y no familiares.



Fuente: elaboración propia.

Hoy en día estas estructuras organizacionales se enfrentan a tiempos cambiantes

por lo que necesitan una gestión ágil del negocio, ya que al encontrarse en mercados y sectores muy competitivos, como a cualquier empresa, estas circunstancias del entorno ejercen un gran peso en las decisiones que se toman como en su gestión, hasta tal punto que un conflicto familiar puede desviarla de sus objetivos.

Numerosas son las definiciones de lo que es una empresa familiar (EF), dentro de estas Tagiuri y Davis (1996) indican que es aquella estructura conformada por la superposición de tres sistemas: el sistema familiar, el sistema de propiedad y el sistema organizacional. La importancia de este modelo reside en que la EF, no puede tratarse como un organismo aislado de la familia y, por lo tanto, se presentan roles simultáneos. Es así que los autores mencionados incluyen el sistema de propiedad, pues sostienen que pueden existir propietarios que no sean familiares, sin que esto perturbe la esencia de la EF. Por su importancia ha sido utilizado como eje principal de referencia en diversas investigaciones relacionadas con EF, debido a que permite identificar el cúmulo de actitudes y, experiencias, que explican el fenómeno en esas estructuras; así como ayuda a establecer que cada organización familiar tiene características únicas que marcan diferentes pautas en su desarrollo.

Por otro lado, Belausteguigoita (2004) señala, que una EF es una organización envuelta por culturas trascendentes y complejas, pues combina atributos de la familia propietaria y de la empresa. Diversos criterios concuerdan con una misma ideología que explica que, así como toda organización tiene una serie de características comunes con varias particularidades que las hacen únicas y permiten la identificación de las mismas, las empresas familiares también las tienen.

Existen 3 aspectos considerados en la mayoría de las definiciones sobre empresas familiares que sirven para delimitarlas.

1) La propiedad y control sobre la empresa: en relación con este aspecto, puede citarse el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia.

2) El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado por algunos de los miembros de la familia, es decir, la realización de funciones de alta gerencia en la empresa, específicamente la dirección general.

3) La intención de transferir la empresa a generaciones venideras, manteniendo en el futuro la participación de la familia en la empresa.

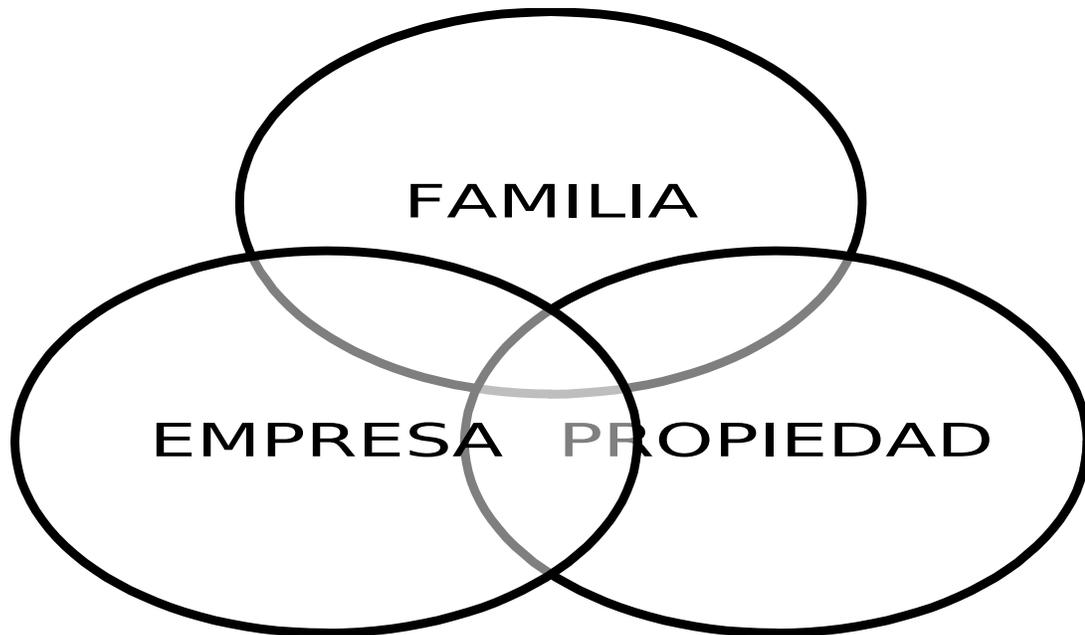
La mayor falencia de las empresas familiares son los procesos de gestión por lo que la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de organizaciones actualmente. En igual sentido, miles de empresas exitosas alrededor del mundo han demostrado que mediante procesos de profesionalización es posible desarrollar su máximo potencial las ventajas competitivas propias de una compañía en el ámbito local como internacional.

Dentro de esta misma perspectiva, Giraldo (2001) plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. Complementaria a esta percepción, Belausteguigoitia (2004) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización.

La labor de profesionalizar la empresa familiar no resulta tan fácil, ya que por las condiciones propias de este tipo de organizaciones su estructura corporativa tiene sus cimientos en tres (3) elementos básicos que son familia, propiedad y empresa. Tal y como lo identificó Davis y Tagiuri (1982) los individuos de la empresa familiar se deben desenvolver bajo el entorno formulado por el modelo de los 3 círculos(Figura 2), situación por la cual el proceso de

profesionalización debe saber vincular e interpretar los intereses de cada persona y el rol que desempeña, entendiendo que cada uno de ellos pueden ser individuos con motivaciones distintas, las cuales deberían ser equilibradas y focalizadas hacia los intereses propios de la compañía (Serna y Suarez, 2005).

Figura 2: Modelo de los 3 círculos.



Fuente: elaboración propia.

Estos tres conceptos se pueden definir como:

- Empresa: Debe existir una empresa, independientemente de su forma jurídica. Del mismo modo, la empresa debe tener la voluntad de la vida o de la vida activa del fundador y de los actuales titulares.
- Familia: El gobierno y el control de la empresa debe estar en manos de la familia.
- Propiedad: La propiedad debe estar en manos de un grupo familiar. En cuanto a la determinación del porcentaje mínimo que debe estar en su dominio no existe ninguna norma civil ni mercantil que lo determine.

Otro aspecto de las empresas familiares es la cultura familiar, ya que sus directivos, propietarios y empleados “comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen, en un mayor o menor grado, en su

lugar de trabajo” (Leach, 1993). Por otro lado, hay que tener en cuenta que la cultura corporativa de la empresa familiar se ve afectada por la personalidad, los valores y las creencias de la generación fundadora (Harvey y Evans, 1994; Cappuyns, 2000).

Por otro lado en la investigación de Dyer (1996), se pueden distinguir tres patrones de cultura de una familia, que afectan al normal desarrollo del negocio:

- La familia patriarca: El padre es la principal figura de autoridad y el resto de los miembros obedecen sus órdenes.
- La familia colaboradora: El fundador confía en mayor grado en los miembros, por lo que hay un mayor reparto de las tareas.
- La familia conflictiva: Cada miembro, individualmente, desarrolla sus propios objetivos y suelen existir desconfianzas entre unos y otros.

En consecuencia, todos estos aspectos permiten identificar las empresas familiares existentes a falta de una definición y caracterización concreta, ya que nos muestran los aspectos claves que las caracterizan: problemática entre empresa, propiedad y familia y el aspecto generacional.

Las empresas familiares a su vez presentan una serie de ventajas y desventajas, al igual que el resto de las empresas, las cuales suelen venir de la interacción entre propiedad, familia y empresa, las tres principales características de estas empresas (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008).

Entre las principales ventajas se encuentran las siguientes:

- Mayor compromiso y dedicación al negocio: Por lo general todos los miembros de la empresa se sienten más involucrados, por lo que dedican mayor tiempo y energía.
- Mayor grado de autofinanciación y reinversión de los beneficios: Tienen un mayor control de los gastos, para garantizar la futura viabilidad de la empresa.
- Mejor orientación al mercado: Este tipo de empresas poseen una manera particular de realizar las cosas que se transmite a las próximas generaciones,

lo que acaba convirtiéndose en una estrategia de dirección.

- Mayor vinculación con los clientes: El compromiso que caracteriza a este tipo de empresas suele observarse en la manifestación de un trato más corporal y esmerado, generando un alto grado de confianza y satisfacción en los clientes.
- Comportamiento más entusiasta con los trabajadores: Normalmente, el fundador tiene una buena relación con aquellos que han ayudado al desarrollo del negocio. Esto hace que los miembros se sientan parte del equipo.
- Importante afán de superación: Este proviene de la alta motivación del fundador.
- Flexibilidad competitiva: La flexibilidad les permite realizar ajustes en las fases depresivas del ciclo económico, generando efectos notables en la estabilidad del empleo.

Por otro lado, también se presenta un conjunto de desventajas, pudiéndose dividir en dos grandes bloques:

- En materia financiera:
 - ✓ Limitación financiera: Generalmente se comienza con un préstamo y, a pesar de conseguir beneficios, tiene que seguir endeudándose para poder financiar el crecimiento.
 - ✓ Dificultad para la venta de participaciones propias: Normalmente con las acciones no se cotiza en bolsa, siendo difícil ampliar capital y vender acciones. En consecuencia, resulta difícil la financiación del crecimiento.
 - ✓ Dificultades para la recompensa de participaciones: Al llegar el momento de sucesión se suele plantear la compra de acciones a los familiares que no deseen continuar en la empresa, lo que supone un endeudamiento adicional.
- En materia de gestión:
 - ✓ Confusión entre la propiedad de capital y la cualificación profesional que provocará dar responsabilidades a personas que no se encuentran cualificadas para llevarlas a cabo.
 - ✓ Identificación de la empresa con el concepto de una gran familia,

generando la abolición de la normativa económica, la cual debe imperar en toda la actividad del negocio.

- ✓ Limitación al proceso de desarrollo, frenando la incorporación de nuevas tecnologías.

- ✓ El parentesco familiar influye en la toma de decisiones, dando lugar a perturbaciones en la empresa. La razón de dichas perturbaciones se debe a que estas compañías se ven influenciadas por tres factores capaces de generar crisis: Relaciones interfamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidad.

- ✓ Estas dificultades mencionadas se convierten en críticas en el momento de sucesión.

En este contexto es imprescindible fijar como objetivo la profesionalización de la gestión (Meroño, 2009). Sin embargo, con frecuencia se entiende erróneamente profesionalizar como la incorporación a las responsabilidades directivas de personas ajenas a la familia (Hall y Nordqvist, 2008). Presentándose diferentes interrogantes como si los familiares son profesionales o están en proceso de formación académica y si el fundador es profesional. Por tanto, es preciso definir lo que significa profesionalización que no es otra cosa que disponer de unos directivos y unos sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente. Y, por supuesto, es independiente de la pertenencia a la propiedad familiar. No obstante, a igualdad de capacidad, es preferible contar con directivos pertenecientes a la familia. Aun así, el recurso a los directivos ajenos a la familia es una práctica cada vez más frecuente.

Antecedentes relevantes

Maure (2011) concluyó que las empresas familiares son conocidas por no tener continuidad con el paso del tiempo y 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.

Quejada Pérez y Ávila Gutierrez (2016) manifestaron que a pesar de que las

empresas familiares tenían grandes fortalezas, la principal dificultad que se originaba era que estas peligraban su continuidad, ya que los sucesores del fundador no tenían el mismo deseo que su antecesor y tendían a confundir las funciones de la familia con las de la empresa. Por lo que sugirieron que en estos casos era necesario un gobierno corporativo para mediar ante los conflictos y garantizara la transparencia en la gestión empresarial. Además para colaborar a la contribución de la dinámica y sostén de las empresas, era necesario adoptar los procesos de internacionalización y profesionalización de los recursos humanos, administrativos y financieros.

Bastos Osorio, Vásquez Barajas y López Cáceres (2016), llegaron a la conclusión de que era necesaria la profesionalización para el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares, lo cual determinaba que se llevara a cabo un sistema de administración simple con funciones bien definidas. Y también recurrir a los consejos de administración con personal capacitado externos a los miembros de la familia para lograr una óptima administración de los recursos y llevar a cabo decisiones estratégicas con respecto al futuro de la empresa.

Henao Ramirez (2017), expresó que es fundamental la profesionalización basada en la educación, ya que los recursos humanos capacitados y motivados pueden lograr un mayor crecimiento a la empresa. También relata que es mejor separar a la familia de la empresa, para poder desarrollar las tareas operativas con personal externo a la familia y de esa manera, se logre capacitar, motivar y controlar el seguimiento de las operaciones, para lograr mejores resultados.

Problemas de investigación

El motivo de problema es la no continuación de las empresas familiares que se da por diferentes causas, entre ellas la falta de un sucesor competente o por dificultades y conflictos familiares, que son inconvenientes puramente de dichas empresas, también la no continuidad se puede dar por dificultades que no estén relacionadas al vínculo entre la familia y la empresa (Ward, 2006).

El protocolo familiar es un instrumento que permite delinear la forma en que la empresa puede y debe gestionarse tomando en cuenta la particularidad en que la familia participa o no en la misma, con miras a que no desaparezca con el tiempo estableciendo la forma de sucesión del mando, el gobierno, la propiedad, el control, políticas, reglas y en general mecanismos y medidas para solventar futuros problemas. A este respecto Ward, citado por Barbeito, Crespo, Martínez y Guillén (2008) indica que un protocolo familiar, desde el punto de vista de la empresa, debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia. Desde el punto de vista de la familia, debería ayudar a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarles como propietarios de una empresa, y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar.

La carencia de profesionalidad con la que se desempeña una vez producida la sucesión es otro causal de muerte de las empresas familiares por lo que existen varios tipos de conflictos a la hora de llevar a cabo las sucesiones en las empresas familiares que impiden la supervivencia de este tipo de organizaciones. En este sentido, Ward (2001) señala las siguientes causas:

a) El hecho de encontrar en la familia a la persona adecuada para dirigir el negocio. Se estima que supone el 10% del fracaso en el proceso sucesorio.

b) La resistencia al cambio y a la no adopción a las nuevas estrategias. Esta causa origina aproximadamente el 20% de la desaparición de empresas familiares.

c) El aumento de falta de capital cuando la empresa crece, unido al pago de impuestos o compra de acciones. Alrededor del 10% de las empresas familiares dejan de existir por estas razones.

d) La lucha de poder entre generaciones, la dificultad de transición y la no cesión del poder por parte del fundador se constituyen como las principales causas del fracaso del proceso sucesorio, suponiendo alrededor del 60% de los casos.

Objetivo general

Medir el grado de profesionalismo para la continuidad de las empresas familiares de las ciudades de Mocoretá, provincia de Corrientes y de Chajari, provincia de Entre Ríos, ambas ciudades se encuentran a 17 km de distancia.

Objetivos específicos

- Entender el funcionamiento de las empresas familiares de Mocoretá (Ctes.) y de Chajari (E.R.), como mantienen la armonía familiar y el profesionalismo.
- Desarrollar indicadores que permitan medir el grado de profesionalismo de las empresas mencionadas.
- Determinar en qué etapa generacional se encuentran las empresas entrevistadas, como esto influye en la toma de decisiones y si aplican herramientas de profesionalización como protocolo familiar u órganos de gobierno.

Métodos

Diseño

El presente trabajo consistió en una investigación descriptiva de tipo cualitativa, intentando determinar a través de datos recolectados de empresas familiares si la profesionalización de la EF, o la falta de esta, era importante en la supervivencia y la continuidad en el futuro de dichas empresas. Se realizaron entrevistas en profundidad para tener una visión de la problemática planteada. El diseño del trabajo fue no experimental ya que se realizó sin manipular las variables, y de tipo transversal, es decir, se recolectaron datos en un momento determinado para cada empresa.

Participantes

Se tomó como población de estudio a empresas familiares de las provincias vecinas, Corrientes y Entre Ríos. La selección de la muestra se basó en la búsqueda de empresas familiares dedicadas a diferentes rubros. La misma está compuesta por 4 empresas, ubicadas en la ciudad de Mocoretá, provincia de Corrientes y de Chajari, provincia de Entre Ríos, ambas ciudades se encuentran en el límite de las provincias mencionadas, separadas por una distancia de 17 km. con el fin de recabar información pertinente para la realización del presente trabajo de grado y concluir con los objetivos propuestos. El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario.

En este caso se profundizó sobre la dificultad por la no profesionalización de la empresa y que tan probable se consideraba que esto sea un factor que en un futuro llevará al cierre definitivo de la empresa.

Las empresas entrevistadas fueron:

- Panadería “La Genovesa” se encuentra en la ciudad de Chajari Entre Rios, se encarga de la comercialización, elaboración y distribución de pan y sus derivados y productos de pastelería, donde trabajan padre, madre e hijos y también empleados que no son parte de la familia.

- Ascensores “Kalu” se encuentra en la ciudad de Chajari Entre Rios, es una empresa de mantenimiento y reparación de ascensores, donde trabaja padre, hija, nieta y un empleado que no es parte de la familia.

- Citrus “Don Emilio” se encuentra en la ciudad de Mocoretá Corrientes es una empresa familiar que se dedica a la producción, cosecha, empaque, distribución y comercialización de frutas cítricas: naranjas, mandarinas y limones. Trabaja padre, 2 hijos y varios empleados que no son parte de la familia.

- Minimercado “Tabeni” se encuentra en la ciudad de Chajari Entre Rios, es una empresa que se dedica a la venta de comestibles y bebidas, donde trabaja padre, madre y 2 hijas.

Instrumentos

La metodología de esta investigación constó en la observación directa y la recolección de información a través de entrevistas (Anexo II) a diferentes empresas familiares con su posterior análisis de datos.

Para el relevamiento de la información, se realizó una guía de pautas en base a los objetivos planteados. Además, se grabaron y transcribieron las entrevistas, previamente a la lectura y firma del consentimiento presentado en el Anexo I.

Análisis de datos

Se realizaron los siguientes pasos:

- Se realizó una descripción de cada una de las entrevistas. Primero desde un punto de vista general, mostrando una breve reseña de cada una de las empresas, de Mocoretá (Ctes.) y de Chajari (E. R.), a modo de contextualizar la situación general.

- De manera comparativa se sistematizó la información recibida de cada uno de las empresas familiares, de manera que se tuvo en cuenta los diferentes objetivos específicos planteados.

- Se analizó la información sistematizada, comparando todos los casos y observando en cuáles se responde a la problemática planteada.

- Seguidamente se volcó de forma gráfica las conclusiones arrojadas

por los datos, ordenados en tablas, cuadros, grafico circular, etc.

Resultados

El siguiente apartado consistió en la presentación de los hallazgos obtenidos

de la investigación. Aun así, de forma previa a haber presentado las características de las empresas familiares, se enunció que dichas empresas familiares se encuentran en la región del litoral de nuestro país, Argentina, en la zona del límite entre las provincias de Corrientes y Entre Ríos, en las ciudades de Mocoretá y Chajari, respectivamente.

Entender el funcionamiento, armonía y profesionalismo de las empresas familiares

De acuerdo con las cualidades de las empresas investigadas, los resultados fueron presentados a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1: *Reseña de las empresas familiares*

Empresas familiares	Denominación	Rubro y actividad económica	Estructura	Nacimiento y años de vida
Participante 1	La Genovesa	Panadería, con especialidad en pastelería y productos elaborados.	Propietaria fundadora, 2 hijos y 2 empleados.	2013- 7 años
Participante 2	Ascensores Kalu	Mantenimiento de montacargas verticales y reparación de ascensores.	Propietario fundador, hija, nieta y 1 empleado.	2008- 12 años
Participante 3	Minimercado Tabeni	Autoservicio minorista, venta de comestibles y bebidas en general.	Propietarios fundadores, 2 hijas.	1978- 42 años
Participante 4	Citrus Don Emilio	Producción, cosecha, empaque, distribución y comercialización de frutas cítricas.	Propietario fundador, 2 hijos y 10 empleados.	1980- 40 años

Fuente: elaboración propia.

Desarrollar indicadores para medir el grado de profesionalismo

Se planteó llevar a cabo indicadores de resultados mostrados en la siguiente Tabla, la número 2, con el objeto de confirmar en primer lugar si las empresas contaban con personal capacitado en los rubros, en segundo lugar si poseían un plan de sucesión en caso de renuncia o falta del jefe/a y en tercer lugar si contaban con un protocolo familiar.

Tabla 2: Comparación de indicadores de profesionalismo.

Empresas familiares	Personal capacitado en el rubro	Cuenta con plan de sucesión	Cuenta con protocolo familiar
Participante 1	Si(maestro pastelero)	No	No
Participante 2	Si(técnico)	No	No
Participante 3	Si(ingeniero agrónomo)	No	No
Participante 4	No	No	No

Fuente: elaboración propia.

Como se pudo observar en la Tabla 2 casi el total de las empresas poseían conocimiento especializado sobre el rubro, alguno de sus empleados o realizaban consultas a profesionales externos a la empresa. Ninguna contaba con un plan de sucesión ni con un protocolo familiar.

De los datos obtenidos del relevamiento, también se observó que todas las empresas contaban con la figura profesional del contador público, al indagar sobre el aporte que puede brindar en el proceso de profesionalización de las empresas familiares, en general se pudo evidenciar que consideran como principal aporte de este profesional el asesoramiento impositivo, contable y laboral. Con respecto a los aspectos administrativos la mayoría de los participantes no tenían certeza a que aspectos se referían, pero al mencionarlos, deducían quienes de ellos llevaban a cabo esas acciones.

En la tabla 3 se puede observar los distintos aportes realizados por un profesional contador público de acuerdo a la información que brindaron cada una de las empresas correntinas y entrerrianas.

Tabla 3: Aportes del contador en las empresas familiares

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
¿Cuál es el aporte del contador público en la empresa?	Determinación y pago de las obligaciones tributarias. Liquidación de sueldos.	Liquidación de sueldos y pago de impuestos.	Liquidación de sueldos, pago de impuestos y habilitación municipal.	Liquidación de sueldos y pago de impuestos. Asesoramiento inversión.
¿El contador público participa de alguna manera en las decisiones de inversión en la empresa?	No participa..	No participa.	No participa.	Brinda asesoramiento.
¿Es importante el papel del contador público en la empresa?	Sí.	Sí, para el pago de impuestos y liquidación de sueldos.	Sí, para trámites relevantes a la empresa.	Sí muy importante.

Fuente: elaboración propia.

Determinar la etapa generacional que se encuentran las empresas familiares y si aplican herramientas de profesionalización

Por último, se planteaba si la etapa de vida con respecto al número de generación de las empresas familiares, influía en la toma de decisiones y si aplicaban herramientas de profesionalización, como por ejemplo, protocolo familiar.

Tabla 4: *Etapa generacional y herramientas de profesionalización en empresas familiares.*

Participantes	Toma de decisiones	Jefes poseen títulos terciarios o universitarios	Tipo de generación
Empresa 1	Individual	No	1°
Empresa 2	Individual	No	1°
Empresa 3	En equipo	No	2°
Empresa 4	En equipo	No	2°

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 4 muestra como ningún jefe/a eran profesionales, no poseían títulos terciarios ni universitarios, y en un caso no tenía finalizada la educación secundaria, no contaban con protocolo familiar, como lo muestra la Tabla 2, tampoco con un plan de sucesión, todo lo iban haciendo sobre la práctica, la experiencia y acudiendo en algunos casos a colegas o profesionales especializados, restando importancia o desconociendo las cuestiones ligadas con el profesionalismo. Por lo que creían que estos ítems: poseer profesionales, protocolo familiar, plan de sucesión, no eran motivo de muerte de sus empresas.

Los resultados sobre los elementos de profesionalización utilizados en las empresas fueron insuficientes, debido a la falta de conocimiento que posee la mayoría sobre el significado y alcance de la profesionalización.

En la siguiente Tabla 5 se describen las empresas que no se encuentran profesionalizadas:

Tabla 5: Empresas familiares que no se encuentran profesionalizadas.

Empres	Empresas Familiares	Profesionalizadas
	Participante 1	No
	Participante 2	No
	Participante 3	No
	Participante 4	No

Fuente: elaboración propia.

Los resultados sobre las herramientas de profesionalización utilizadas en las empresas fueron insuficientes, debido a la falta de conocimiento que posee la mayoría sobre el significado y alcance de un protocolo familiar y plan de sucesión.

Discusión

El presente trabajo final de grado persigue la determinación de la existencia o

no de profesionalismo para la continuidad de las empresas de las ciudades de Mocoretá, provincia de Corrientes y de Chajari, provincia de Entre Ríos, basando la investigación en si las empresas llevan a cabo protocolos familiares, si las empresas cuentan con personal capacitado en los rubros, si poseen un plan de sucesión en caso de renuncia o falta del jefe/a, entre otras cuestiones.

Partiendo de conocer el funcionamiento de dichas empresas familiares, como mantienen la armonía familiar y el profesionalismo, las mismas trabajan sobre el eje de la empresa, dejando de lado los problemas familiares o tratando de que ellos no influyan en el quehacer cotidiano. Teniendo en cuenta lo que manifiestan Quejada Pérez y Ávila Gutierrez (2016) que a pesar de que las empresas familiares tienen grandes fortalezas, la principal dificultad que se origina es que estas peligran su continuidad, ya que los sucesores del fundador no tienen el mismo deseo que su antecesor y tienden a confundir las funciones de la familia con las de la empresa.

Si bien en las empresas que se encuentran en segunda generación se observa que los padres, primeros jefes eran muy autoritarios e individualistas, no daban lugar a que sus hijos intervengan en decisiones relacionadas a la administración de la empresa ni a ningún tipo de aporte sobre la forma de trabajo, refacciones y cuestiones financieras, en el momento que las mismas empresas pasan al mando de sus hijos, estos adoptan una postura más abierta, siendo flexibles para tomar decisiones, haciéndolas en conjunto, repartiéndose las tareas administrativas, inclusive aunque sus padres están jubilados, estos continúan guiando a sus hijos e interviniendo en la toma de decisiones, es decir que los dueños de segunda generación permiten el aporte de los fundadores que se encuentran retirados de la empresa. Contrariamente a lo que sucede en las empresas de primera generación, donde el patrón continúa repitiéndose, solo el jefe/a, padre o madre de familia, son quienes toman las decisiones, presentando una actitud sumamente individualista y cerrada, también llevan a cabo las tareas administrativas, sin poseer un organigrama ni estar delimitadas específicamente las actividades asociadas con lo administrativo, lo realizan de manera intuitiva y a raíz de los gajes de la actividad que realizan.

No es fácil para una familia construir una empresa. Se cruzan los proyectos,

las relaciones, los problemas y las alegrías, con muchas tensiones de las que hay que ocuparse. Pero a la empresa familiar hay que disfrutarla, no sufrirla.

Cuando alguien tiene la suerte de tenerla, haberla fundado o heredado, tiene que apreciar el esfuerzo que fue armarla, llevarla adelante, hacerla sobrevivir en el tiempo. Pero fundamentalmente, lo que la hace más fuerte y sustentable es respetar los valores y algo de la cultura que la hizo crecer y que tenían los emprendedores que la comenzaron.

Muchas veces, a quienes les toca trabajar en el día a día de la empresa se les torna difícil tomarse un tiempo para reflexionar sobre lo que hacen, sistematizar la forma en que lo hacen y plasmarlo en algo escrito. Muchas veces tampoco pueden, en el momento en que lo hacen, otorgarle un nombre a esas prácticas, o atarlas a un concepto. Quizás reconocerán que llevan adelante muchas de las cosas que se describen pero que lo hacían de manera intuitiva, sin ser demasiado conscientes de su porqué o de su valor (Antognolli et al., 2012).

Coincidiendo con lo que plantean los autores mencionados en el párrafo anterior, el mismo sentimiento poseen los integrantes de las empresas familiares expuestas en este trabajo final de grado, lo valioso del trabajo de los padres, del esfuerzo, de crecer junto al negocio de ellos, de continuar con el legado, si bien no todos los hijos continúan dentro de las empresas y deciden abrirse de la misma, comparten la nostalgia y el amor por la empresa de la familia, con respecto a las tareas administrativas también la realizan sin tenerlas plasmadas en un escrito y sin tener conocimiento de que las llevan a cabo.

Con respecto al desarrollo de indicadores que permitan medir el grado de profesionalismo de las empresas mencionadas, las cuales ninguna de ellas está profesionalizada, no cuentan con un protocolo familiar. Se reconoce, por parte de los fundadores, que no se tienen establecidos los requisitos para ingresar a la empresa y se ha hablado poco de ello con los miembros de la segunda generación. Esto tiene relación con que no se toca el tema de la sucesión con ningún miembro de la familia y que a la vez se les hace difícil abordar el tema, por la sencilla pero valedera razón de que "es el trabajo y esfuerzo de toda la vida del fundador".

Por los aspectos mencionados, para las empresas investigadas, adquiere una relevancia mayor el contar con un documento que de los lineamientos a seguir para fundamentar la toma de decisiones, establecimiento de requisitos para participar en el negocio, reglas tanto para establecer salarios y salida de la empresa y en general para poder resolver las situaciones familiares que afecten la empresa o viceversa.

Es fundamental la profesionalización basada en la educación, ya que los recursos humanos capacitados y motivados pueden lograr un mayor crecimiento a la empresa, teniendo en cuenta la importancia de la profesionalización, no lo es la educación para las empresas en estudio, los integrantes fundadores o dueños de segunda generación, no poseen formación académica e intelectual, la educación para la actividad: comercialización de productos y servicios, pasa a un segundo plano. Para ellos, trabajo y educación son conceptos distantes.

Analizando en qué etapa generacional se encuentran las empresas, la mitad se encuentran en la primera generación y la mitad restante en la segunda generación. Con respecto a si aplican herramientas de profesionalización como protocolo familiar u órganos de gobierno y plan de sucesión, en su mayoría no llevan a cabo este tipo de herramientas, por lo que están inmersos en la cotidianeidad de la empresa, prestando poca atención y relevancia al futuro de las empresas o a un hecho inesperado como falta del jefe/a.

El Dr. Fernando Casado, ha dedicado su presentación en el Congreso de la Empresa Familiar a resaltar la importancia de la empresa familiar no sólo en su país natal sino también en el resto del mundo. A continuación, y atendiendo a la importancia del tema, un punto relevante de su ponencia: El 46% de las empresas argentinas aún se encuentran en la primera generación y el 50 % de las mismas no poseen un plan de sucesión adecuado que se ajuste a las necesidades de la familia.

Si se tiene en cuenta el alto grado de participación que poseen estas empresas en la economía local, se destaca la necesidad de brindarles un marco regulatorio específico y que les permita continuar en actividad más allá de las transferencias generacionales y que a su vez procure un vínculo indisoluble entre los distintos sectores que componen la empresa: económico, jurídico y afectivo.

Totalmente de acuerdo con las empresas del litoral, la mitad se encuentran en primera generación, esto influye en la toma de decisiones, porque los fundadores son reacios a compartir esta acción con su familia o empleados y repercute en el ambiente de armonía de la empresa y además, como ya se mencionó, no utilizan herramientas de profesionalización, no poseen plan de sucesión así como tampoco protocolo familiar.

Se llega a la conclusión de que es necesaria la profesionalización para el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares, lo cual se plantea llevar a cabo un sistema de administración simple con funciones bien definidas. La implementación del protocolo familiar y órgano de gobierno permite a las empresas familiares mantener una armonía en la relación empresa familia, evitando que se produzcan conflictos y además estas herramientas contribuyen a un traspaso generacional definido, donde los aspectos relevantes a tener en cuenta son la responsabilidad de motivar y dirigir a la siguiente generación a través del liderazgo.

Limitaciones

La principal dificultad al momento de llevar adelante los métodos planteados fue contactar a las empresas de manera personal por estar en medio de una pandemia mundial provocada por un virus llamado Covid-19, buscando la solución a través de medios tecnológicos, si bien no fue lo mismo, permitió la recolección de datos.

Asimismo, el tamaño de la muestra a la cual se ha logrado acceder es considerablemente pequeña para la cantidad de habitantes que se encuentran en pequeñas ciudades a nivel nacional por lo que la probabilidad de la no representatividad y replicabilidad de los datos obtenidos de las entrevistas realizadas sobre las empresas familiares, es casi un hecho. Por ello, para paliar este inconveniente, se recomienda la aplicación de herramientas estadísticas para la determinación del tamaño de muestra óptimo.

Fortalezas

Resulta interesante recabar información sobre el profesionalismo en empresas familiares de las ciudades, correntina y entrerriana, ya que dicha investigación no se había realizado antes, desde luego, fue la primera que estudió el fenómeno en cuestión en estos lugares. Con este estudio se agrega evidencia a la discusión sobre el impacto de la profesionalización para el sector comercial y aporta pruebas como puntapié inicial para continuar estudiando la relación entre los indicadores de profesionalización y la continuidad de las empresas familiares, siempre teniendo en cuenta que los resultados aquí expuestos no son extrapolables.

Conclusiones

De acuerdo con el primero de los objetivos, conocer a las empresas familiares, a que se dedican, en qué año comienzan a funcionar, qué cantidad de empleados poseen, traspaso generacional, elementos de profesionalización como división de tareas, control interno, definición de estrategias, como mantienen la armonía para obtener un buen clima de trabajo e identificar si poseen un protocolo familiar para minimizar los problemas de sucesión de sus empresas familiares. A través de las entrevistas se logró descubrir las características de cada una de las empresas familiares. Por otro lado, todos los integrantes de las empresas familiares tienen muy claro los valores inculcados para la sobrevivencia de la empresa, la edad a que deben involucrarse y las consideraciones a tomar en cuenta para que la empresa continúe existiendo. Sin embargo, no tienen establecidos los requisitos para el ingreso a la misma y tampoco han pensado en el proceso de sucesión.

En relación con el segundo de los objetivos, se planteó llevar a cabo indicadores de resultados para percibir si las empresas contaban con personal capacitado en los rubros, si poseían protocolo familiar y un plan de sucesión en caso de renuncia o falta del jefe/a. Lo que quedó plasmado en la Tabla 2 que ninguna empresa familiar contaba con un plan de sucesión ni con un protocolo familiar y que si bien poseían conocimientos especializados porque uno de sus empleados era profesional o realizaban consultas a profesionales externos que los asesoraban según la empresa y actividad que realiza cada una de ellas, ningún fundador poseía título

universitario o terciario. Sus conocimientos tenían sus cimientos sobre la práctica, la experiencia y la socialización de información con otros productores y/o comerciantes del mismo rubro. En el caso de Citrus Don Emilio con respecto a las capacitaciones suelen asistir a charlas realizadas por Senasa, sobre pestes de la fruta como: Huanglongbing más conocida como HLB o enverdecimiento de los cítricos, Cancrosis, entre otras; también solicitan información pertinente a un ingeniero agrónomo sobre que agroquímicos (fosforo, urea, potasio) utilizar para obtener mejores plantaciones y por ende mejores cítricos. Panadería La Genovesa cuenta como profesional a un maestro pastelero y la jefa realiza cursos de repostería y panadería con el fin de incorporar nuevos productos. Ascensores Kalu cuenta con un técnico especializado en el rubro y el Minimercado Tabeni posee conocimientos empíricos de años de experiencia en el rubro. Todas las empresas familiares mencionadas cuentan con la figura del profesional de contador público, la cual se limita al asesoramiento impositivo, contable y laboral. Por lo que la profesionalización resulta incipiente teniendo en cuenta que los contadores de estas empresas familiares, en su mayoría, sólo se dedican a cuestiones como liquidación de impuestos.

Asimismo, los integrantes están conscientes en que los acuerdos familiares deben estar por escrito y que han inculcado el cuidar el patrimonio familiar, pero ninguna de las empresas tienen o poseen un protocolo familiar.

El tercero de los objetivos, se planteaba si la etapa de vida con respecto al número de generación de las empresas familiares, influía en la toma de decisiones. Lo que se pudo notar, con respecto al tipo de generación, una mayor flexibilidad en la toma de decisiones, en la segunda generación que en la primera, favoreciendo un clima de armonía y continuidad de la empresa.

La toma de decisiones era ejecutada en un 50% solamente por los jefes de las empresas y el 50% restante era tomada en equipo, jefes y empleados pertenecientes al grupo familiar de las empresas.

La Tabla 5 muestra de manera concisa y comparativa que ninguna de las 4 empresas están profesionalizadas, esto se debe a que no le brindan significación al

proceso de profesionalización.

Recomendaciones

Como punto final cabe mencionar que las empresas familiares investigadas no están profesionalizadas y en ellas también se observa una ausencia de administración por lo que la recomendación sería que tengan en cuenta la profesionalización como un factor importante y un gran desafío a llevar a cabo para la continuidad de las mismas.

Futuras líneas de investigación

Queda pendiente para futuras líneas de investigación realizar un estudio más exhaustivo con mayor cantidad de empresas familiares de Corrientes y Entre Ríos que permitan llegar a determinar si la falta de profesionalización en las mismas resulta ser un indicador o el principal determinante en la continuación o no de las mismas. Además, profundizar en el estudio de la importancia de contar con un protocolo familiar para facilitar la sucesión en empresas familiares con el aporte que realiza o podría llegar a realizar el contador público junto a otros profesionales, contribuyendo al crecimiento de las mismas.

Referencias

1. Aguilar, J.; Brito, J.; Brito Ochoa, F.; Martínez, M. P.; Omaña, A. y Vanoni, G. (s/f) EMPRESAS FAMILIARES: *Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. UIDE Universidad Internacional del Ecuador. Extensión Guayaquil.

2. Rueda Galvis, J. F. (2011) *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Revista Científica “Visión de Futuro”, Vol. 15, núm. 1, enero-junio. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>.

3. Meroño Cerdán, A. L. (2009) *Análisis del Nivel de Profesionalización en la Empresa Familiar*. Revista de Estudios Empresariales. Páginas: 80 – 98.

4. Antognolli, S.; Bazán, R.; Gallo, G.; González Unzueta, C.; Grión, P.; Grobocopatel, A.; Fernández Lingua, G.; Lomello, C.; Macaluso, C.; Martínez, M. A.; Maure, P.; Mendé, M. B. y Montenegro, C. (2012) *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: Resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba.

5. Navarro de Granadillo, K. (2008) *Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XIV, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 30-

45 Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673004>.

6. Monclús Rubio, P. (2017) *Tesis: La empresa Familiar: Caracterización y Elaboración Práctica de un Protocolo Familiar*.
7. Romero, D. L. (2017) *Tesis: Las empresas familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares*. Universidad Siglo 21, Córdoba.
8. Henao Ramírez, C. A. (2017) *Gestión comercial en empresas familiares de Guayaquil, Ecuador*. Magister en Administración de Empresas. Guayaquil, Provincia del Guayas, Ecuador: Facultad de postgrado. Disponible en:
<http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1582>.
9. Quejada Perez, R. F. y Avila Gutierrez, J.N. (2016) *Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras*. Revista EAN Versión en línea ISSN 0120-8160. Universidad EAN. Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.155S>.
10. Bastos Osorio, L. M.; Vásquez Barajas, E. F. y López Cáceres, Y. O. (2016) *Factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internalización*. Revista Le Bret, 8. Universidad Santo Tomas. ISSN 2145-5996, págs. 59-74. Bucaramanga, Colombia.

Anexo I: Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. 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 incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación. Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y

preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a .

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo II: Entrevista para empresas familiares.

- 1- ¿Cómo se denomina la empresa familiar?
- 2- ¿En qué año comienza a funcionar?
- 3- ¿Qué producto o servicio comercializan?
- 4- ¿Cuántos empleados posee? ¿Alguno de ellos pertenecen a la familia?
- 5- ¿Los jefes poseen título terciario o universitario?
- 6- ¿Suelen realizar capacitaciones los jefes o empleados?
- 7- ¿Quién es el jefe (cabeza) de la empresa? ¿Cuál es el parentesco?
- 8- En caso de renuncia o falta del jefe ¿Quién continuaría en el puesto de jefe de la empresa?
- 9- ¿Poseen plan de sucesión?
- 10- Al momento de tomar una decisión ¿Quién la realiza?
¿Solo el jefe? ¿Entre todos? ¿Depende la situación?
- 11- ¿Cuántas generaciones van pasando por la empresa?
- 12- ¿Quién se encarga de los aspectos administrativos de la empresa? ¿Cuentan con asesoramiento de un contador?
- 13- ¿Cuentan con protocolo familiar?
- 14- ¿Poseen órgano de gobierno?

Anexo III: Entrevista para empresas familiares.

1-¿Cómo se denomina la empresa familiar?

Citrus Don Emilio

2-¿En qué año comienza a funcionar?

En el año 1980 comienza mi papá Pedro con mi tío Rafael como socios, empiezan a plantar una hectárea de naranja para vender.

3-¿Qué producto o servicio comercializan?

Nos dedicamos a la producción, cosecha, empaque, distribución y comercialización de frutas cítricas: naranjas, mandarinas y limones.

4- ¿Cuántos empleados posee? ¿Alguno de ellos pertenecen a la familia? Trabajamos mi hermano y yo, y mi papá Pedro se jubiló pero sigue ayudándonos de alguna manera, más 10 empleados entre cosechadores, embaladores, choferes y puesteros.

5- ¿Los jefes poseen título terciario o universitario? No, terminamos la secundaria y nos pusimos a trabajar con mi viejo en la empresa.

6- ¿Suelen realizar capacitaciones los jefes o empleados? No, suelen haber charlas que hace SENASA sobre pestes de la fruta, HBL, cancrisis, y por ahí vamos, sino le preguntamos al ingeniero agrónomo sobre los agroquímicos que tenemos que echarle a la tierra para mejorar las raíces, el follaje de la planta o tamaño de la fruta y él nos explica si usar fosforo, urea, potasio o para alguna peste que remedio usar.

7- ¿Quién es el jefe (cabeza) de la empresa? ¿Cuál es el parentesco? Primero era mi papá y ahora mi hermano Víctor y yo.

8- En caso de renuncia o falta del jefe ¿Quién continuaría en el puesto de jefe de la empresa? La verdad no se quien continuaría,

no lo tenemos pensado aun, supongo que mis futuros hijos o sobrinos.

- 9- ¿Poseen plan de sucesión? No
- 10- Al momento de tomar una decisión ¿Quién la realiza? ¿Solo el jefe? ¿Entre todos? ¿Depende la situación? Siempre la tomamos mi hermano y yo, mi papá aunque se jubiló sigue metiéndose en las cosas de la empresa, así que a veces le preguntamos a el o le consultamos sobre innovaciones que queremos hacer con mi hermano y tiene miedo, no quiere, a veces le hacemos caso y otras no.
- 11- ¿Cuántas generaciones van pasando por la empresa? Segunda
- 12- ¿Quién se encarga de los aspectos administrativos de la empresa? ¿Cuentan con asesoramiento de un contador? Si tenemos el contador que le llevamos todos los papeles y bueno yo me encargo de organizar los empleados, los horarios, coordinar que todo salga bien y mi hermano controla y le paga a los empleados.
- 13- ¿Cuentan con protocolo familiar? No sé qué es eso pero creo que no tenemos.
- 14- ¿Poseen órgano de gobierno? Tampoco sé que es.

Anexo IV: Entrevista para empresas familiares.

1-¿Cómo se denomina la empresa familiar?

Panadería La Genovesa.

2-¿En qué año comienza a funcionar?

Comenzamos en el 2013.

3-¿Qué producto o servicio comercializan?

Nos dedicamos a la comercialización, elaboración y distribución de pan y sus derivados y productos de pastelería.

4- ¿Cuántos empleados posee? ¿Alguno de ellos pertenecen a la familia? Trabajamos toda la familia, mis 2 hijos, mi ex marido y yo que soy la dueña y un maestro pastelero.

5- ¿Los jefes poseen título terciario o universitario? No.

6- ¿Suelen realizar capacitaciones los jefes o empleados? No, yo comencé con la panadería porque hace unos años atrás hice un curso de pastelería y así comencé, ahora sigo también para agregar cosas nuevas a la empresa y es el sostén de toda la familia.

7- ¿Quién es el jefe (cabeza) de la empresa? ¿Cuál es el parentesco? Yo, Graciela, soy la jefa y madre de familia.

8- En caso de renuncia o falta del jefe ¿Quién continuaría en el puesto de jefe de la empresa? No lo tenemos pensado pero creo que Rodrigo que es uno de mis hijos.

9- ¿Poseen plan de sucesión? No

10- Al momento de tomar una decisión ¿Quién la realiza? ¿Solo el jefe? ¿Entre todos? ¿Depende la situación? Las decisiones la tomo yo que soy la dueña.

- 11- ¿Cuántas generaciones van pasando por la empresa? Una
- 12- ¿Quién se encarga de los aspectos administrativos de la empresa? ¿Cuentan con asesoramiento de un contador? Si yo dirijo, organizo y controlo todo lo que tiene que ver con la panadería y tenemos una contadora.
- 13- ¿Cuentan con protocolo familiar? No
- 14- ¿Poseen órgano de gobierno? No

Anexo I: Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por *Agot. Gisela*, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es *recibir información paratesis.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. 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 incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación. Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Gisela Agot*. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es .

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta

investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a *Agustín Gisela*.

JOSE URBANI
Nombre del Participante

Jose U
Firma del Participante

18/03/20
Fecha

Anexo I: Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por *Agot. Gisela*, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es *recibir información paratesis.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. 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 incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación. Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Gisela Agot*. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es .

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta

investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a *Agot H. G. Selb*

Graciela Durán

Nombre del Participante

Em

Firma del Participante

18/02/20

Fecha