

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

El impacto de la falta de profesionalización en las empresas familiares Riojanas

The impact of the lack of professionalization in Riojan family businesses

Autor: Ruarte, José David

DNI: 31.374.340

Legajo: VCPB08866

Director de TFG: Ferreiro, Juan Esteban

Ciudad de La Rioja, Provincia de La Rioja

Argentina, Julio 2020

Índice

Resumen	2
Introducción.....	4
Métodos	15
Diseño	15
Participantes.....	15
Instrumentos.....	17
Análisis de datos	17
Resultados.....	19
Funcionamiento de las empresas familiares riojanas.....	19
Protocolo y Órganos de Gobierno	20
Herramientas de la profesionalización.....	21
El rol de los profesionales de ciencias económicas	22
Discusión	24
Referencias	32
Anexos	34

Resumen

Esta investigación aborda el estudio de las empresas familiares riojanas con el objeto de analizar el impacto de la profesionalización en ellas con el fin de evitar cierres, lograr su sostenibilidad y fomentar su crecimiento, independientemente de la categoría y las características de los miembros o su historia. Desde un enfoque cualitativo, se exploran cinco casos de forma exploratoria no experimental. La investigación revela un alto nivel de desconocimiento de las herramientas de profesionalización por parte de los propietarios y miembros de estas empresas familiares. Asimismo, se expone una gran informalidad en el manejo y administración de las mismas, lo que denota una falta de institucionalización concreta. Sin embargo, se prevén ciertas posibilidades para que estas empresas conozcan y apliquen herramientas como protocolos y órganos de gobierno que hacen que los resultados sean más eficientes y efectivos. Por lo tanto, sostenemos que la incorporación estable y no externalizada de profesionales de las ciencias económicas a estas unidades de negocios juega un papel importante.

Palabras claves: empresa, familia, herramienta.

Abstract

This research addresses the study of riojanas family businesses in order to analyze the impact of professionalization on them in order to avoid closings, achieve their sustainability and encourage their growth regardless of the category and the characteristics of the members or their history. From a qualitative approach, five cases are explored in a non-experimental exploratory way. The research reveals a high level of ignorance of the tools of professionalization by the owners and members of these family businesses. Likewise, a great informality is exposed in the handling and administration of them, denoting a lack of concrete institutionalization. However, certain possibilities are envisioned for these companies knowing and applying tools such as protocols and governing bodies that make the results more efficient and effective. Hence, we maintain that the stable, non-outsourced incorporation of professionals from the economic sciences to these business units plays an important role.

Keywords: company, family, tool.

Introducción

La presente investigación busca ser el corolario de la carrera de contador público del autor. Como trabajo final de grado tiene por objetivo describir y analizar la incidencia de la profesionalización en empresas familiares en la Provincia de La Rioja. En esta localidad la mayoría de las empresas comerciales son organizaciones muy particulares, ya que presentan un común denominador: el de ser empresas familiares. Muchas de ellas durante su apogeo o al mando de su fundador fueron exitosas, luego con el paso del tiempo se mantienen en el mercado local o han desaparecido. En algunos casos llegan a conflictos familiares por la sucesión del poder dentro de la organización. Sin embargo, se reconoce que los negocios familiares se enfrentan a una realidad compleja dado que solo algunos de ellos logran seguir generando valor más allá de la tercera generación y conservar su estructura propietaria.

Existen trabajos que han precedido a esta investigación en orden al objeto de estudio de la presente, tanto en el orden internacional como nacional, siendo escasos en el orden local. Así encontramos a Enrique Ogliastri (2011) que postula que la empresa familiar en general está teñida de connotaciones negativas; por ejemplo la gente la asocia a "pequeña" (y no crece), mal administrada (por un fundador que no deja hacer nada o unos hijos que no saben nada), en el límite del sistema legal (laboral, fiscal), conflictiva (sin remedio). Y aunque los empresarios en América Latina a veces tienen mala fama (explotadores, mezquinos) en los últimos años les han cargado el positivo peso de crear empleo, promover el desarrollo, ser innovadores y hasta solventar la económica.

El problema es que efectivamente la empresa fundada por un innovador tiene grandes desafíos en su desarrollo para llegar a florecer y consolidarse, la mayoría de los

cuales se resuelven mediante la definición a tiempo de reglas de juego y criterios claros. Uno de estos desafíos es el de mantener espíritu emprendedor e innovación desde la familia hacia la empresa. (Ogliastri E. 2011)

Por otro lado Araya L. (2016) sostiene que toda empresa familiar desea que la familia permanezca como dueña del negocio de generación en generación, para ello se debe planear qué van a hacer para que este deseo se convierta en realidad. Este plan no puede ignorar el plan estratégico de la empresa ni el plan estratégico de la familia, con el fin de que ambas logren, en forma conjunta, las metas que se proponen. Existen varios modelos de planeación estratégica en las empresas familiares que ayudan a la continuidad del negocio familiar.

Un autor nacional Paladino (2016) entiende en orden a sus estudios que la empresa familiar es la base del modelo competitivo en países como Alemania, de ciudades como Rafaela, en la Argentina; pasando también por el impulso que las familias empresas han dado a la educación en Corea y Turquía para ayudar a transformar esos países formando a los profesionales y líderes que se necesitan.

En el plano local se ha encontrado un trabajo publicado en la revista Oikonomos de Miskoski Daniela Andrea (2015). En el mismo se describe que la empresa familiar es compleja debido a que el funcionamiento de la misma es diferente al del resto de las demás organizaciones. En cuanto a las empresas familiares riojanas la autora sostiene que en función a su investigación que aquellas están representados por una escasa cantidad de socios, los cuales mantienen un estrecho vínculo familiar, están formados por la relación de matrimonios, padres e hijos y/o cuñados. El control administrativo o económico es ejercido por el socio fundador salvo el caso en que este haya fallecido por lo que directamente lo ejerce su conyugue. Por lo tanto la generación

con mayor participación de poder en la empresa está representada por la primera generación llamada generación fundadora o por la segunda generación en caso que el fundador haya fallecido.

Siguiendo esta línea de antecedentes, la presente investigación intenta realizar un aporte en el plano local diferente al realizado por Miskoski, buscando abordar la profesionalización de las empresas familiares. Así la indagación ronda en torno a las posibilidades de mejoras que puede producir la profesionalización. En consecuencia, problematizando la cuestión nos preguntamos ¿cuál es el impacto de la profesionalización en las empresas de gestión familiar riojanas en orden a mejorar su eficiencia, alentar su crecimiento y evitar su muerte?

Es relevante la temática estudiada, ya que aporta conocimiento para optimizar la perforan de las empresas familiares en un contexto local: la Capital de la Provincia de La Rioja.

En el plano teórico, Para abordar el objeto de estudio de la presente investigación tomamos los autores, categorías y definiciones que a continuación se detallan.

En el marco de esta investigación se afirma que una empresa familia se construye, cuando los integrantes de una familia dirigen, controlan y son propietarios de una empresa, la que constituye su medio de vida, y tienen la intención de mantener tal situación en el tiempo y con marcada identificación entre la suerte de la familia y de la empresa. Las empresas familiares tienen una notable relevancia económica, social y moral reconocida mundialmente. Presentan fortalezas concretas que las hacen más exitosa que las no familiares cuando encuentran el modo de organizarse eficientemente. En tanto por otro lado, presentan debilidades claramente derivadas, principalmente, de

su informalidad, de la falta de profesionalización, del no planeamiento de la sucesión, de la inexistencia de canales idóneos de comunicación y, fundamentalmente, de la confusión de límites, de fondos y de roles entre la familia y la empresa.

En función de lo desarrollado, nace la necesidad de acudir a procedimientos y herramientas que permitan la sustentabilidad de estas empresas, de modo de posibilitar su continuidad y evitar las altas tasas de mortalidad, principalmente al pasar a manos de las siguientes generaciones.

Según Francisco, Rueda Galvis (2011) algunos de los datos que reflejan la gran importancia que representan las empresas familiares alrededor del mundo se apoyan en que actualmente constituyen más del 80% del conjunto total de compañías existentes, situación que se visualiza fácilmente en naciones tales como Italia donde alcanzan a ser el 99%, Estados Unidos de América 96%, Suiza 88%, México 80%, Reino Unido 76%, Argentina 75%, Portugal 70%, Colombia 68% y Chile 65%. (Gallo & Amat, 2003; Arroyo & Barber, 2004; Serna & Suarez, 2005; Arrieta, 2009).

Ahora bien, con respecto a los datos de nuestro país, el 75% de las unidades productivas son familiares, generan entre el 40% y 42% del PBI, brindan cerca del 70% de los puestos de trabajos y generan el 90% de los nuevos puestos. Del total de empresas familiares, el 20% son sociedades con una forma jurídica definida SRL - Sociedad de Responsabilidad Limitada o S.A. -Sociedad Anónima. El 70% de firmas de familia desaparece en cada generación. El 85% de los fundadores tienen entre 26 y 28 años en el momento de crear su empresa. Entre los 53 y 57 años del fundador se vive una crisis. En ese momento, los hijos suelen definir si van a trabajar en el negocio familiar el 86% o si prefieren desarrollar su carrera lejos de la tutela de los padres el 14% (Press, 2011).

Por su lado, Martínez Echezàrraga (2010) sostiene que la importancia de las empresas familiares es enorme ya que conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía en casi todos los países. Sin embargo indica que uno de los problemas de las empresas familiares es la baja esperanza de vida. El estudio elaborado por Ward (1994), citado por Martínez Echezàrraga (2010), arroja que solo el 13% de las empresas familiares se mantienen en manos de la tercera generación.

Estudios similares indican que en el Reino Unido llega al 14% y en Canadá alcanza el 10%. En Latinoamérica se estima según los datos recogidos en la región, que en Argentina el 70% de las empresas desaparecen en cada generación. En Brasil el 30% pasa a la segunda generación, en tanto que el 5% solo a la tercera, en Chile, la media de antigüedad de las empresas familiares mediana y grandes es de 31 años de vida y el 16% solo superan los 50 años de vida.

Las Pymes son mucho más flexibles que las grandes empresas para adaptarse a los cambios, tienen la facilidad para convertirse en aplicaciones prácticas las ideas innovadoras. En este punto, conviene recordar que el cambio es necesario para garantizar la estabilidad de la empresa y alcanzar el éxito. Por lo tanto, la sucesión representa un elemento clave, un elemento de largo plazo, fundamental para garantizar la continuidad de un proyecto empresarial (Tapies Lloret, 2012. p. 3).

Está comprobado que por medio de la profesionalización las empresas mejoran su funcionamiento y gestión, a su vez, permite el traspaso de generaciones de una manera más armónica y ordenada y coherente, asegurando un mejor futuro tanto para la familia como para la empresa familiar.

Las empresas tienen la capacidad para profesionalizarse, pero ello significa un

gran reto, especialmente para las empresas familiares ya que les cuesta más trabajo transformarse. El principal problema que surge en las empresas cuando buscan profesionalizarse es que la dirección de la empresa está ocupada por un mismo sujeto durante un largo periodo, siendo en general resistentes a los cambios que exige la profesionalización.

Para la profesionalización de una empresa se deben seguir por tres fases.



Figura 1: *Fases de la profesionalización.*

Fuente: Vega López y Flores Ortiz, (2008).

En cuanto a la primera fase, la formación de los sucesores, la profesionalización se inicia en los primeros años con la educación familiar, que vendrá condicionada por el negocio, una formación universitaria intensa y la incorporación a la empresa. La segunda fase implica la incorporación de los directivos no familiares. Es fundamental que estos sean elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia (Gallo, 2002). Si lo anterior no se cumple, es posible que el funcionamiento de la empresa con dichos directivos no sea el más óptimo e incluso que estos directivos no permanezcan mucho tiempo en la firma.

Con respecto a la tercera fase, se puede decir que esta profesionalización, además, ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto. Es aquí donde encuadraríamos el plan de sucesión, el cual va a reforzar el papel de estos profesionales no familiares en este tercer curso de acción. (Vega López y Flores Ortiz, 2008. Parr. 13)

Sin duda que la profesionalización, el plan de vida, carrera y la formación escolarizada de los gerentes/propietarios de las empresas familiares, juega un papel importante para la operación y la sucesión en este tipo de negocios, la profesionalización de estos directivos permite a la empresa dar un paso decisivo para lograr su desarrollo y manejar los conflictos que puedan presentarse entre los miembros de la familia. Además, contribuye a la sucesión, al hacerla de manera planeada se obtienen las siguientes ventajas: Se planea el futuro de la empresa, se evitan conflictos familiares, se establecen las 21 bases para sucesiones futuras y se construyen las bases para institucionalizar a la empresa (Vega López y Flores Ortiz, 2008. Parr. 55)

Para la profesionalización de las empresas familiares se utilizan dos herramientas muy importantes:

1. El protocolo
2. Los órganos de gobierno

El protocolo es la principal herramienta con la que cuenta una empresa para la profesionalización, allí van a quedar registrados todos los acuerdos que realiza la familia para asegurar la sustentabilidad de la empresa familiar, fortalecer el vínculo dentro de la familia, sobre el crecimiento de las unidades de negocio y lo más importante la armonía familiar por sobre todas las cosas. Por medio de un protocolo se

puede: capacitar a los miembros de la familia, marcar y fortalecer los puntos fuertes como equipo de trabajo, reconocer las debilidades que ponen en peligro a la empresa, establecer la forma de acción frente a casos fortuitos y todo aquello que puede anticiparse por medio de la construcción del protocolo. Este protocolo lo construyen los miembros de la familia pero con ayuda de expertos.

Las características de un protocolo son:

- Documento que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y comportamiento entre la Empresa “Familiar” y su propiedad.
- Es un instrumento preventivo que reduce, cuando no evita, las tensiones generacionales que tantos esfuerzos consumen.
- Sienta las bases y define los compromisos a desarrollar en relación con el modus operandi de la empresa “familiar”.

Un protocolo es un instrumento escrito, completo y detallado, suscripto por los miembros de la familia que a su vez son socios de la empresa, este instrumento permite delimitar el marco de desarrollo y las reglas de actuación y desarrollo entre la empresa familiar y su propiedad, y también con terceros.

Los órganos de gobierno son instrumentos que responden al marco jurídico de la empresa. Normalmente las empresas familiares se crean como sociedades anónimas que los obliga a contar con un consejo de administración y una asamblea de accionistas. Estas empresas se suelen crear como parte de los órganos de gobierno el consejo familiar. “La asamblea de accionistas, el concejo de administración y el consejo familiar son mecanismos de articulación o interfaces entre los subsistemas de propiedad, empresa y familia” (Belausteguigoitia Rius, 2004, p. 151).

En el ámbito de la familia son el foro familiar y el consejo de familia, en el

ámbito de la propiedad son el consejo de administración, consejo familiar y otros consejos específicos y en el ámbito de la empresa sus órganos de gobierno son el comité de dirección y otros comités funcionales.

Es importante destacar que los órganos de gobierno corporativo en la empresa familiar son:

- Asamblea de accionistas: es el órgano supremo de gobierno de una empresa, en el cual los propietarios, que suelen ser los miembros de una misma familia, abordan los temas para fijar posiciones al respecto a la empresa. Normalmente en las empresas familiares “las personas que forman parte de la asamblea de accionistas también forman parte del consejo de administración, e incluso son quienes la dirigen, por lo que no suelen reunirse específicamente para discutir temas a cada uno de estos dos órganos de gobierno” (Belausteguigoitia Rius, 2004, p. 152-153).

Cuando suelen reunirse en asamblea de accionista, los dueños reciben información sobre cómo va la organización y los planes futuros. Es recomendable realizar al menos dos reuniones al año para debatir determinados temas y para que los participantes se sientan más comprometidos.

- El consejo de administración: por ley tiene como objetivo defender las posiciones e intereses de los accionistas. Este órgano permite dar una visión al empresario y permiten alertarlo cuando está equivocado, posibilita rechazar la intuición como elemento para tomar decisiones y obligan a planificar. Este órgano en las empresas familiares actúa como árbitro en el caso de conflictos familiares, establece los límites a todos y a cada uno de los miembros de la compañía, reduciendo los enfrentamientos

de carácter personal entre miembros de la familia (Belausteguigoitia Rius, 2004. p. 154).

- Consejo de familia: surge de la asamblea familiar, organiza los deseos y los intereses de los miembros de la familia con respecto al negocio. Este órgano es en el que la familia toma decisiones relacionadas con la empresa, debe ser el impulsor del protocolo familiar y tiene la obligación de mantenerlo actualizado y de aplicarlo correctamente. En las empresas familiares, en los consejeros de administración participan miembros de la familia que poseen acciones, en cambio en los consejos de familia además de los miembros de la familia que poseen acciones pueden participar otros miembros de la familia. La periodicidad de las reuniones puede variar, dependiendo de la cantidad de temas a tratar y de la complejidad de los mismos, pero se recomienda de que exista al menos una reunión cada tres meses (Belausteguigoitia Rius, 2004. P. 158).

Todo órgano de gobierno está integrado por dos elementos: uno objetivo y uno subjetivo.

El elemento objetivo está conformado por dos conjuntos normativos, el material en el que se “establecen las facultades, funciones y atribuciones asignadas al órgano por la ley, el estatuto y el protocolo familiar” y el formal que establece la forma en que debe funcionar el gobierno determina la periodicidad de las reuniones, convocatoria, quorum, presidencia, deliberaciones, toma de decisiones, entre otros asuntos (Maure P., 2016. p. 16).

El elemento subjetivo determina “las personas que integran el órgano, ejerciendo las funciones atribuidas, y que conforman el vehículo para atribuir al grupo

las decisiones que las personas decidan y ejecuten” (Maure P., 2016. p. 16), trata sobre las cualidades o características de sus integrantes, la elección de sus miembros, duración en las funciones, retribución, remoción/renuncia/incapacidad, entre otros temas.

La falta de definición de los órganos de gobierno trae aparejado ciertas consecuencias como, la falta de definición de responsabilidades y de objetivos, escasa orientación a resultados, problemas familiares y de clima laboral, reporte a varios superiores simultáneamente, entre otros.

El objetivo general que este trabajo se propone es:

Describir y analizar la importancia de la profesionalización en las empresas de gestión familiar riojanas para dar cuenta de cómo estas empresas pueden aumentar su eficiencia, alentar su crecimiento y evitar su cierre.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Caracterizar el funcionamiento de las empresas familiares en La Rioja
- Determinar el nivel de conocimiento e importancia que le otorgan, los miembros de la empresa familiar, al protocolo u Órganos de Gobierno corporativo como herramienta operativa.
- Analizar si las herramientas de la profesionalización pueden evitar el cese de las empresas y que herramientas de esta pueden alentar el crecimiento de las mismas.
- Determinar la percepción de las empresas familiares sobre la incorporación y rol de los profesionales de las ciencias económicas a sus empresas en orden a mejorar su eficiencia y alentar su crecimiento.

Métodos

Diseño

La presente es una investigación exploratoria. El enfoque de misma es cualitativo.

El diseño de la investigación es no experimental, ya que lo que se hace es observar los casos de las empresas familiares tal cual son en su contexto para luego analizarlos, es como hacer una foto. En consecuencia no se realiza la manipulación deliberada de variables.

El estudio es de tipo transversal porque se estudia el impacto de la profesionalización en tres empresas que cerraron y dos que están activas actualmente en el periodo de dos años, no a lo largo de su historia. Así la recolección de datos en cada empresa se hace por única vez.

Es un estudio de caso, cuya muestra se centra en 5 empresas familiares situadas geográficamente en la Capital de la provincia de La Rioja. Se realizarán estudios de casos y entrevistas en profundidad para tener una visión holística de la problemática planteada, de modo que también sirva de disparador para investigaciones posteriores.

Participantes

La forma de validar las conjeturas o anticipaciones de sentido de las que parte esta pesquisa se realizará desde el análisis de los motivos por los que las empresas que ya no existen dejaron de hacerlo, y si la falta de protocolo familiar fue un factor decisivo para que esto ocurriera. Con esta finalidad se entrevistarán a los titulares de las empresas, lo cual es un objetivo ambicioso, ya que es relativamente más sencillo dar con empresas vivas que con muertas. Sin embargo, se intentará sortear esto de la

siguiente manera:

Se contactó con grupos cercanos y de conocidos quienes puedan identificar personas que hayan sido titulares de empresas familiares que dejaron de existir.

Debido a la naturaleza del tipo de investigación, solo se van a requerir 5 casos relevados y analizados. Dichos casos son: El Rey del vidrio srl, fue constituida en 1966 hasta 2016, por los hermanos Pedro y Domingo Gordillo (Socios) y la mujer de Pedro quien era la Directora. Contaba con un total de 20 empleados y se dedicaban a la venta de cristales y parabrisas, paso por dos generaciones salteándose una (abuelos a nieto). Security Intelligent srl, esta empresa se dedicaba a la seguridad y vigilancia de casas, empresas, eventos, etc. Creada por Vera, Horacio Hugo (Gerente) en 2007, quien la administraba junto a su esposa (jefa de administración) y su hija (encargada de la logística) llegaron a contar con 50 empleados que se dividían en cuadrillas para cubrir los distintos lugares a los que prestaban servicio. Esta empresa paso por dos generaciones (padres a hijos) ya que en 2010 fallece el fundador, y cierran en 2012. Natal srl Fue una empresa de salud fundada en 1997 por el Dr. Ruarte Jorge (Socio Gerente) con dos socios (no familiares) y su hijo como Administrador y contaban con 35 empleados (enfermeras, mucamas, personal de cocina, médicos) su cierre fue en 2014 y pasaron por la misma dos generaciones (padres e hijos). My Colors srl fábrica de pinturas (empresa activa), nace en 2013, constituida por los hermanos Yoma (socios). Incluyendo a su padre (Gerente) y su otro hermano (jefe de producción). En la actualidad trabajan dos generaciones (padres e hijos). Escar Escapes srl (empresa activa), fabricación y colocación de caños de escapes para motos y autos. Constituida en 1990 por el Sr. Carletti (Socio Gerente), su esposa (Socio) y sus tres hijos: Administrador, jefe de producción y jefe de ventas respectivamente. Actualmente trabajan en la empresa tres generaciones (padres, hijos y nietos).

Instrumentos

Para el relevamiento de la información, se realizarán entrevistas (presentado en el anexo II) en profundidad semi-estructuradas, cuyas preguntas se construirán en función al objetivo general y los objetivos específicos planteados. Esta fuente será la columna vertebral de la investigación. Así mismo se hará archivo de noticias de distintos medios y de fuentes bibliográficas (periódicos, revistas, etcétera). Por otro lado se apelara a la estadística extraída de los autores utilizados en esta investigación.

En este marco, y con estos instrumentos, se profundizará sobre las dificultades que emergen por no profesionalización de estas y la incidencia de este factor para que en un futuro se de la muerte prematura de la empresa.

El muestreo será no probabilístico por conveniencia, voluntario, es decir, que apenas se obtenga un caso que se pueda utilizar será utilizado. Además, se grabaran y transcribirán las entrevistas, y se les hará leer y firmar el consentimiento (presentado en el anexo I) a los entrevistados.

Análisis de datos

Los datos obtenidos en este proceso de investigación serán fundamentalmente cualitativos. Se obtuvieron directamente a través de las entrevistas en profundidad a los líderes de las empresas en curso y de las que cerraron. Así mismo se entrevisto a empleados de la dirección de pymes.

También se realizó archivo bibliográfico y de noticias que contribuyo a la obtención de más datos cuantitativos.

La información obtenida por las distintas fuentes (primarias y secundarias) se sistematizo de manera comparativa, en orden a los tópicos propuestos por las entrevistas, mirando siempre el objetivo general y los objetivos específicos.

El análisis de dato consistió en identificar similitudes y diferencias en los casos propuestos en este trabajo con respecto a ejecución a la profesionalización en dichas empresas y sus consecuentes resultados.

Se realizarán los siguientes pasos: Se efectivizará una descripción de cada una de las entrevistas. Primero desde un punto de vista general, que muestre una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación general. Se sistematizará de manera comparativa la información recibida de cada uno de los tópicos propuestos, de manera que consideren los diferentes objetivos específicos planteados. Se analizará la información sistematizada, comparando todos los casos y observando en cuáles se responde a la problemática planteada.

Resultados

Funcionamiento de las empresas familiares riojanas

En orden a la información obtenida a través de las entrevistas, las empresas familiares riojanas son informales en su funcionamiento. Las mismas están representadas por una mínima cantidad de socios, los cuales mantienen un vínculo familiar, en su mayoría están formados por la relación de matrimonios, hermanos, padres e hijos. No cuentan con manuales de funciones, ni tienen por escrito reglamentos o procesos. No hay pautas establecidas para reuniones de directorios y hasta en algunos casos, ni siquiera se reconoce un directorio sino la figura del líder, que en general coincide con el jefe de familia, o socio fundador.

Asimismo no cuentan con profesionales incorporados a sus empresas para tareas específicas. Tienen externalizado servicios contables y jurídicos.

La mayoría de las empresas entrevistadas empezaron su actividad como empresa unipersonal, pasando luego a ser sociedad de responsabilidad limitada. No cuentan con organigrama escritos, salvo en el caso de Natal.

Las decisiones en la empresa también son tomadas de manera informal, esto es, no existen órganos o mecanismos escritos por medio de los cuales se decida, sino que de manera unipersonal, según las circunstancias, criterio y sentido común del jefe de familia, máxima autoridad también en la empresa, se toman.

En la mayoría de los casos el trato con el personal, familiar y no, es informal. Las promociones y las sanciones quedan a criterio del líder, no se asientan en ningún libro, ni están reglamentadas. Las conversaciones son informales. La mayor formalidad podemos encontrarla en el pago de sueldos, aportes y contribuciones, ya que los

empleados de las mismas están en blanco. La excepción en los casos de estudio está dada en la empresa Natal que tenía reglamentados ascensos y sanciones. Los mismos quedaban por escrito.

Protocolo y Órganos de Gobierno

Todos los entrevistados mostraron desconocimiento acerca de estos tópicos, debido a que en todos los casos los asesoramientos profesionales fueron y son externos a la empresa, en coherencia con esto las empresas caducas no los aplicaron o eran muy escasos y las actuales no los están aplicando porque para ellos no era algo indispensable.

Los socios de las empresas activas remarcaron que no existía por escrito un protocolo sobre la sucesión, pero si esta hecho el acuerdo de palabra, cada uno sabe y es consiente del rol que le tocara en el caso de fallecimiento del socio fundador.

En las empresas estudiadas no hubo ni hay un plan estratégico, ni objetivos plasmados explícitamente. En cuanto las actas de asambleas, que establecen los estatutos legales de las empresas, solo son una cuestión de formalidad, ya que los entrevistados reconocen no haber hecho ni hacer efectivamente las asambleas.

Las empresas estudiadas no poseen órganos de gobierno como Consejo de familias o Asambleas de familias que proteja el interés de la familia o sirva de nexo entre ellas. La estructura patrimonial de la empresa y de la familia se confunde. En este contexto, los órganos de gobierno no funcionan, las empresas no son conducidas o gestionadas a través de estos, sino que las decisiones se toman de manera unipersonal. La mayoría de estas empresas no cuentan con un Directorio, y si lo tenían, en el caso de Natal, no era muy activo.

No existen protocolos escritos que indiquen el manejo en estas empresas.

Todos los entrevistados manifestaron desconocimiento sobre esto en orden a su existencia, funcionamiento y las posibilidades que genera. La inexistencia de protocolos escritos da cuenta también de la informalidad con la que se manejan las empresas, donde la palabra oral y los vínculos son los que rigen.

Herramientas de la profesionalización

Con respecto a las herramientas de la profesionalización que pueden evitar el cese de las empresas se pudo observar que ningún entrevistado (ni los relacionados a empresas caducas, ni los relacionas a empresas funcionando actualmente) conocen las herramientas de la profesionalización, o si bien las habían escuchado nombrar, nunca le dieron importancia, según respondieron en la entrevista y se detalló anteriormente. Sin embargo al comentarles sobre las herramientas, su función y posibilidades, se observó que todos los entrevistados reaccionaban sorprendidos, reflexionando sobre la posibilidad de mejorar (antes y hoy) sus empresas a partir de la implementación de estas herramientas de la profesionalización.

En este contexto la percepción de los entrevistados en un cien por ciento es que con las herramientas de la profesionalización se hubiera podido (empresas inactivas) y se puede (empresas activas) evitar el cese a través de la utilización de herramientas como: los protocolos y órganos de gobierno, sosteniendo que es relevante la incorporación de profesionales. Aclaramos nuevamente que en ninguno de los casos se conocían las herramientas, pero al mostrarlas respondieron lo anteriormente detallado.

Por otro lado consideraron que la utilización de dichos instrumentos alentaría el crecimiento de las empresas, ya que ayudaría a la mejor organización y funcionamiento en miras a eficientizar los procesos. Los entrevistados identificaron que uno de los principales motivos del deceso fue la falta de comunicación y los distintos

tipos de intereses entre los socios (familiares y no). Con respecto a las empresas activas expresaron que más allá de que cada uno de los miembros de la familia tenga su función adentro de la misma, los valores familiares se respetan tanto adentro como afuera de la empresa y por lo tanto esos valores son los que guían a la empresa. De todas formas al mostrarles las herramientas y la importancia de poner esto por escrito, consideraron relevante la profesionalización aun en este sentido. Los valores de la empresa, en los cinco casos, son los mismos valores del círculo familiar en el sentido parental, lo que a pesar de no tenerlos por escrito, generan cierta previsibilidad en las acciones de los integrantes en orden a los roles que les toca desempeñar. Esto se transmite de generación en generación.

Usaron términos como: El impacto siempre es positivo, dado que gracias a la profesionalización se pueden optimizar resultados entre otras cosas. Brindar un mejor desempeño, servicio y optimización de los tiempos y del producto.

El rol de los profesionales de ciencias económicas

Todo los entrevistados sostienen que hubiese sido (empresas caducas) o es (empresas actuales) muy importante la incorporación de estos profesionales dentro de sus empresas. Sostienen que a través de esto pueden subsanarse inconvenientes que atraviesan a diario, por ejemplo: desligar responsabilidad laboral a los socios de la empresa. Nos daría un panorama más amplio y estaríamos al día con los temas impositivos, control de stock, etc. Tendríamos más tiempo para enfocarnos en otras tardes, entre otros.

Tanto las empresas que ya cerraron como las que están en funcionamiento consideran importante y necesario que alguno de los familiares que se va a dedicar al negocio se vincule a un profesión afín, por ejemplo un contador público, pero en todos

estos casos también se observa que no hubo ni hay una incentivación al respecto. A partir de estas preguntas en la entrevista es que a ellos les dispara la reflexión de la importancia de que alguno de sus familiares que trabaje o pueda trabajar en la empresa en algún momento, efectivice una carrera asociada a la empresa.

Los entrevistados reconocieron que la incorporación de profesionales de las ciencias económicas ayudaría a profesionalizar, valga la redundancia, los procesos administrativos y en consecuencia los productivos de la unidad empresarial, promoviendo así una mayor eficiencia y eficacia que redundaría en mejores ganancias. Apoyaría para mejorar la conducción y la gestión administrativa a través de agilizar procesos, ganando tiempo, que hoy en día es algo muy importante a tener en cuenta.

Discusión

En orden al objetivo central de esta investigación que nos indica describir y analizar la relevancia de la profesionalización en las empresas de gestión familiar riojanas para mostrar cómo estas empresas pueden incrementar su eficiencia, alentar su crecimiento y evitar su cierre, se puede decir que el estudio de la profesionalización en las empresas familiares riojanas y la investigación en torno a estas es muy importante para producir conocimiento que ayude a gestionar las mismas.

La exploración que llevamos a cabo nos indica que resulta de vital importancia para evitar el cierre de las empresas familiares y promover su crecimiento, dar a conocer y aplicar la profesionalización, ya que a través de las herramientas que esta proporciona: protocolos y órganos de gobierno, se pueden establecer procedimientos y generar acciones planificadas, que queden escritas. Al quedar escritas ayudan a la sostenibilidad de la empresa en orden a su institucionalización, siendo más asequible la construcción de una estrategia que haga a su perdurabilidad y crecimiento. Las empresas familiares, desean que estas sigan estando en manos de la familia, como expresa Araya (2016), de allí que, para el autor, sea necesario planear qué van a hacer para que este deseo se convierta en realidad. Este plan no puede ignorar el plan estratégico de la empresa ni el plan estratégico de la familia, con el fin de que ambas logren, en forma conjunta, las metas que se proponen. El planear, la construcción de un plan estratégico, son parte de la profesionalización de las empresas que implican estudio, investigación y donde los profesionales de las ciencias económicas pueden jugar un rol relevante.

Es así que interpretamos que la profesionalización es la herramienta que necesitan las empresas familiares riojanas para optimizar sus resultados, persistir y crecer. Es un instrumento del que deben tomar conciencia y conocimiento.

En orden a lo dicho es que con respecto a los objetivos específicos se realizan las siguientes interpretaciones:

Las características de funcionamiento de las empresas familiares riojanas asumen una excesiva informalidad que las aleja de la institucionalización de los procesos. Esta institucionalización posibilitaría ir estructurando y organizando la empresa para mejorar los resultados, otorgaría mayor previsibilidad, estabilidad y oportunidades. En página 4 de este trabajo, se puntualiza la debilidad de estas empresas producto de la informalidad. El indicador de esta es la falta de organigrama, manual de misiones y funciones, órganos de gobierno establecidos etc.

Según Salazar Nava (2005) El principal problema en las empresas familiares es que suelen dar por sentado que las relaciones familiares son las que deben dominar en la empresa. Es decir, “trasladan a la formalidad de una organización profesional la informalidad del trato familiar” (p.1). Con el tiempo, el crecimiento del sistema familia-empresa-propiedad exige un tratamiento más profesionalizado. Una Empresa Familiar ideal sería aquella que le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico como en el ético y el afectivo, según el autor, a lo que sumamos la experiencia laboral y la posibilidad de aplicar planes y herramientas de profesionalización con modos innovadores que hagan al crecimiento de las empresas y eviten su decadencia.

Es la palabra no escrita la que prima en las relaciones, procedimientos y acciones de la empresa dando cuenta del importante grado de informalidad con el que las mismas se manejan.

Con respecto a los protocolos y órganos de gobierno como herramientas operativas de estas empresas, ni siquiera eran conocidos por los entrevistados o si bien

tenían noción de ello, no eran aplicados, lo que indica la lejanía que existe de estas organizaciones con respecto a la profesionalización. Tal como lo menciona Belausteguigoitia Rius, (2004) en las empresas familiares “las personas que forman parte de la asamblea de accionistas también forman parte del consejo de administración, e incluso son quienes la dirigen, por lo que no suelen reunirse para discutir estos temas”. Siguiendo esta líneas, en los casos estudiados, los órganos de gobierno son inexistentes, lo mismo que las reuniones laborales en ese ámbito. Las reuniones laborales se mezclan permanentemente con lo doméstico. Empero lograr establecer reuniones formales en el ámbito laboral, periódicas e institucionalizadas sería un impulso de crecimiento para estas empresas familiares. Así lo reconocen los entrevistados, dueños de las empresas, que conforman los casos de este estudio, que ante la presentación y explicación de la funcionalidad y objetivo de las herramientas, se muestran prestos a utilizarlas y comprenden el valor de las mismas y las posibilidades que estas representan.

En relación a las herramientas de la profesionalización que pueden evitar el cese, y por el contrario alentar el crecimiento de las empresas familiares, se interpreta que efectivamente el uso de las mismas podría haber evitado la caducidad de las empresas y que puede alentar el crecimiento de las empresas vigentes. Esto, basados en la optimización de tiempos y recursos que brindan estas herramientas, sumado a la importancia de lo escrito, que permite generar herramientas de consulta, análisis, armado de estrategias etc. Ahora bien, se percibe que estas empresas riojanas tienen voluntad y posibilidades de comenzar a implementar estas herramientas, pero necesitan tomar conocimiento de las mismas. Asimismo podría pensarse en algún programa de gobierno, parte de una política pública de producción, que implica la formación en este ámbito dirigido a dichas empresas. Se percibe avidez de conocer y crecer, también interés sobre las herramientas, pero al mismo tiempo, de las entrevistas surge que casi

ninguna ha tenido acceso a esto.

Así por ejemplo en el caso de la sucesión ninguno de estos modelos tuvo o tiene documentación por escrito que establezca la forma en que se reemplazaría a quien la dirige. De allí la cantidad de conflictos que se generan en la medida que pasa el tiempo por la sucesión, en tanto se va ampliando la relación familiar que la compone: primero padres e hijos, luego yernos, nietos, sobrinos, tíos, etc.

Coincidimos con Vega López y Flores Ortiz, (2008) que manifiesta que la profesionalización, el plan de vida, carrera y la formación escolarizada de los gerentes/propietarios de las empresas familiares, juega un papel importante para la operación y la sucesión en este tipo de negocios. Esto ayuda a evitar o prevenir conflictos. Al planear la sucesión se planea el futuro de la empresa, se evitan conflictos familiares, se establecen las 21 bases para sucesiones futuras y se construyen las bases para institucionalizar a la empresa, eso es una ventaja y una oportunidad para estas organizaciones.

Con respecto a los valores de la empresa y su coincidencia con los valores familiares que tienen como consecuencia comportamientos previsibles de sus miembros, consideramos que esto puede ser un punto importante de partida para comenzar a través de la profesionalización la institucionalización de la empresa familiar.

En orden a la importancia del rol de profesionales de ciencias económicas en las empresas familiares, interpretamos que existe interés y se ve con entusiasmo en la posibilidad de contar con profesionales que ayuden a organizar la empresa, mostrando y aplicando herramientas como el protocolo y los órganos de gobierno. Esto aparece como un descanso para los dueños de las empresas, delegando una tarea que según sus

dichos es dificultosa para ellos, ya que carecen del conocimiento y experiencia en la materia. Además de sostener que sería notablemente beneficioso en torno a los procedimientos y la gestión.

Según Gallo (2016) los profesionales de las ciencias económicas desempeñan funciones ejecutivas y de asesoramiento en las grandes y pequeñas empresas; auditan y dictaminan los Estados Contables de las compañías públicas y privadas, informando a la sociedad con opinión fundada sobre la situación patrimonial, económica y financiera de las mismas, elementos básicos para la toma de decisiones; son además asesores y responsables del cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria. Esto es, tienen una experiencia que es muy propia para colaborar con estas empresas y trabajar en ellas.

En función de lo desarrollado, podemos decir que la profesionalización es una oportunidad para las empresas familiares riojanas. Con la aplicación de esta es posible evitar cierres y acelerar el crecimiento. Ahora bien, la falta de conocimiento de estas herramientas, el no acceso a información al respecto y la falta de políticas de gobierno que asistan y concienticen a las empresas con respecto a la relevancia de la profesionalización son una debilidad para este tipo de empresas, una limitación.

Con respecto a la investigación, es una limitación la falta de información estadística sobre las empresas familiares. Se consultó con el Ministerio de Producción y la dirección correspondiente, estableciendo estos la no existencia de datos al respecto. Un estudio de esta naturaleza es de un costo elevado, por lo que el autor de este trabajo, acorde a los fines del mismo, no pudo realizarlo. Otra limitación que encontramos es la muestra, ya que no son técnicamente representativas, son pequeñas muestras por lo cual no se puede extrapolar técnicamente a la población.

A pesar de lo descripto se pudo acceder a realizar entrevistas a los dueños de la empresa, hay bibliografía abundante sobre el tema, a pesar de no haber abundante bibliografía sobre el caso específico de La Rioja. Esta investigación aporta al conocimiento del tema desde una perspectiva local, observando la falta de conocimiento que hay en los integrantes de las empresas familiares del tema, y la posibilidad que emergen de dar a conocer esto, concientizar y capacitar al respecto. Asimismo puede ser un pie para futuras investigaciones en la materia que pretendan abordar la temática y profundizarla.

A modo de conclusión podemos decir que las empresas familiares riojanas analizadas se manejan con un alto grado de informalidad, trasladando la relación parental de intimidad al ámbito laboral empresarial. Esto ocasiona conflictos que afectan los objetivos de producción y ganancia. Quienes dirigen las empresas desconocen las herramientas de la profesionalización y por ende no han sido aplicadas en estas organizaciones. Esta situación atenta contra la perdurabilidad y adaptación de las empresas al contexto actual. Sin embargo, se muestran interesados en ellas y en las posibilidades que generan. La falta de conocimiento y acceso a información al respecto es una debilidad, que podría mitigarse desde una política de gobierno que concientice, o desde la incorporación de profesionales de manera estable a la empresa.

La aplicación de las herramientas de profesionalización puede disminuir el riesgo de cierre de las empresas y generar condiciones para su crecimiento. Esto porque mitigarían la informalidad existente, darían mayor fortaleza a la organización, documentarían procesos y reglas que ayudarían a la previsibilidad y visibilizarían objetivos, modo de organizarse y procesos para todos los integrantes. Esto funciona solidificando la identidad con la empresa, pero al mismo tiempo motivando a sus integrantes. Se sabe que el protocolo es un documento único, hecho a la medida para

cada empresa, que sufrirá modificaciones a lo largo de la evolución de la misma y que debe ser realizado con el acompañamiento de un experto en la temática. Se considera que el costo de su implementación no supera los beneficios que brinda a la hora de anticiparse a conflictos, generar mayor cohesión familiar, adoptar una visión compartida y compromiso por parte de los miembros, para en la medida de lo posible asegurar la continuidad de la empresa familiar. La incorporación de profesionales de las ciencias económicas es muy importante, ya que brindarían las herramientas que detallamos más arriba, estudiando, analizando e investigando nuevas formas para las mismas. Los dueños de las empresas entrevistadas, se muestran proclives a esto.

A modo de recomendaciones, se sugiere buscar a profesionales para asesorarse sobre las posibilidades e instrumentos que ofrece la profesionalización. Por otro lado la incorporación estable de los mismos al plantel de trabajadores de la empresa es una fortaleza. También pueden los integrantes de la familia decidirse por profesiones que ayuden en este sentido. Se recomienda la incorporación a las empresas activas de un organigrama que permita incorporar a los distintos órganos de gobierno a su estructura, para de esta manera alinearse a la profesionalización y adoptar una estructura organizacional más adecuada a sus necesidades.

Se considera que será importante que las empresas familiares riojanas comiencen a institucionalizarse como pilar de crecimiento. Que establezcan documentos escritos, que diseñen organigramas y procesos que queden documentados y que todos los integrantes de la organización conozcan, explicitando el objetivo de la misma. La organización de órganos de gobierno y reuniones de trabajo formales generaran posibilidades de mejorar la organización de estas empresas. En este mundo globalizado, atravesado por la era de la información y las comunicaciones, la profesionalización es una herramienta concreta y eficiente para sobrevivir a los cambios. Es relevante que las

empresas fijen claramente los objetivos y planifiquen en consecuencia, esto acorta tiempos y mejora procedimientos, logrando seguramente aumentar la productividad y ganancias.

Así, según lo que venimos desarrollando, futuras investigaciones sobre el objeto de estudio que abordamos en este trabajo final de grado, desde nuestra perspectiva, deberían indagar acerca de la posibilidad de políticas públicas direccionadas a las empresas familiares para alentar su crecimiento a través de la profesionalización. Pesquisas que observen cuales son los obstáculos para la profesionalización, cuales las condiciones necesarias para aplicarla y si las empresas familiares riojanas están en condiciones para poder hacerlo. Indagar sobre las percepciones de los dueños e integrantes de las empresas familiares acerca de la situación, de cómo poder crecer y evitar el cierre de las mismas.

Referencias

Araya, L. (2016). Modelo de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tel Empesarial*, 11(1), 2-12. doi: 10.18845/te.v11i1.3093

Belausteguigoitia Rius, I. (2004). Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. *Documento.mx*, 3(1), 151-158. Recuperado de <https://documento.mx/documents/empresas-familiares-su-dinamica-equilibrio-y-consolidacion-5c110e8a6a0e3>

Gallo, N. (2016). (16 de Mayo de 2016) El rol del profesional en ciencias económicas es fundamental en la sociedad. *Profesionales capacitados comprometidos con la sociedad*. Recuperado de <http://www.consejosalta.org.ar/2016/05/el-rol-del-profesional-en-ciencias-economicas-es-fundamental-en-la-sociedad/#:~:text=en%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas%20desempe%C3%B1an%20funciones,con%20opini%C3%B3n%20fundada%20sobre%20la>

Martínez, E. (2010). *Empresas familiares reto al destino*. Argentina: Granica SA.

Maure, P. (2016). *Introducción a las Empresas Familiares*. Córdoba.

Miskoski, D. (2015) La sucesión de la empresa familiar en la Ciudad de La Rioja Argentina. *Oikonomos*, 1(5), 75-94. doi. 1853-5690

Ogliastri, E. (2011). Empresa familiar emprendedora. *INCAE Business Review*, 2(2), 4+.

Paladino, M. (2016). De la empresa familiar a la familia empresaria. *MLC, Servicios Editoriales*, (1), 2-38. Recuperado de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=bhcpDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9>

&dq=empresa+familiar+autores+argentinos&ots=1yu-moZLj0&sig=76t-roXW9tbH7faPK6iP90DbfWM&redir_esc=y#v=onepage&q=empresa%20familiar%20autores%20argentinos&f=false

Press, E. (2011). *Empresas de familia*. Argentina: Granica SA.

Rueda Galvis, F. (2011). La profesionalización, elementos claves del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica Visión de Futuro*, 16(2), 65-80. Recuperado de https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=237:la-profesionalizacion-elemento-clave-del-exito-de-la-empresa-familiar&catid=98:articulos

Salazar Nava G. (2005). Empresa familiar. *Guillermo Salazar Nava 2004-2005*, 15(1), 1-2. Recuperado de <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Curso%20Introdutorio%20EF%20Guillermo%20Salazar.PDF>

Tapiés, J. (2012). La revista de Clarín para las PYMES y el comercio. *Clarín*. Argentina.

Vega López, A. Flores Ortiz, V. (2008). Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión. *Gestiopolis*, (1), 3-15. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion/>

Anexos

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: Modelo de entrevista

Modelo entrevista
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Quién fue el fundador de la empresa? 2) ¿En qué año aproximadamente empezó a funcionar la empresa? 3) ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa? 4) ¿Quién toma las decisiones? 5) ¿Cuántos socios tienen? 6) ¿Cuentan con algún organigrama? 7) ¿En caso que digan que sí. <ol style="list-style-type: none"> a. ¿Cuándo y quien lo confecciono? b. ¿Se respeta el organigrama? 8) En caso que diga que no. <ol style="list-style-type: none"> a. ¿Piensan realizar uno? 9) ¿Siempre funciono en el mismo lugar? 10) ¿Cambio alguna vez la razón social con el paso del tiempo? 11) ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro? 12) ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia quebranta los acuerdos o es irresponsable? 13) ¿Cuántas personas trabajan en la empresa? (tanto familiares como no familiares) 14) ¿Cuántos son los miembros de la familia que trabajan en la empresa? 15) ¿Cuántos miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa? 16) ¿Existen socios no familiares que no trabajan en la empresa? 17) ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa? 18) ¿Cuántos grupos externos tienen relación con la empresa? 19) ¿Están los miembros de la familia obligados a trabajar en la empresa familiar? 20) ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros parientes? 21) ¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa? 22) ¿Crees que es importante la profesionalización en la empresa? 23) ¿Cuál crees que sería el impacto de la profesionalización? 24) ¿Tienen conocimiento sobre los protocolos y órganos de gobierno como herramienta operativa? 25) ¿Cuentan actualmente con algún protocolo? 26) ¿Qué herramientas de la profesionalización crees que serían útiles para implementar? 27) ¿Cómo diferencian las correlaciones entre los valores familiares y empresariales? 28) ¿Crees que es necesario la implementación de un profesional de las ciencias económicas?

Modelo entrevista

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Quién fue el fundador de la empresa? 2) ¿En qué año aproximadamente empezó a funcionar la empresa? 3) ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa? 4) ¿Quién tomaba las decisiones? 5) ¿Cuántos socios eran? 6) ¿Contaban con algún organigrama? 7) ¿En caso que digan que sí. <ol style="list-style-type: none"> a. ¿Cuándo y quien lo había confeccionado? b. ¿Se respetaba el organigrama? 8) En caso que diga que no. <ol style="list-style-type: none"> a. ¿Pensaron realizar uno? 9) ¿Siempre funciono en el mismo lugar? 10) ¿Cambio alguna vez la razón social con el paso del tiempo? 11) ¿Existió el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro? 12) ¿Qué se hacía cuando un miembro de la familia quebranta los acuerdos o era irresponsable? 13) ¿Cuántas personas trabajaban en la empresa? (tanto familiares como no familiares) 14) ¿Cuántos eran los miembros de la familia que trabajan en la empresa? 15) ¿Cuántos miembros de la familia no eran propietarios y no trabajaban en la empresa? 16) ¿Existían socios no familiares que no trabajaban en la empresa? 17) ¿Existían socios Familiares que no trabajaban en la empresa? 18) ¿Cuántos grupos externos tenían relación con la empresa? 19) ¿Estaban los miembros de la familia obligados a trabajar en la empresa familiar? 20) ¿Podían trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros parientes? 21) ¿Cómo se evaluaba y se remuneraba a los miembros de la familia que trabajaban en la empresa? 22) ¿Crees que hubiese sido importante la profesionalización en la empresa? 23) ¿Cuál crees que hubiese sido el impacto de la profesionalización? 24) ¿Tenían conocimiento sobre los protocolos y órganos de gobierno como herramienta operativa? 25) ¿Contaban con algún protocolo? 26) ¿Qué herramientas de la profesionalización crees que hubiese sido útil para implementar? 27) ¿Cómo diferenciaban las correlaciones entre los valores familiares y empresariales? 28) ¿Crees que hubiese sido necesario la implementación de un profesional de las ciencias económicas |
|---|