

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Profesionalización de empresas familiares mendocinas: un reto a la supervivencia, año 2020

Professionalization of family businesses in Mendoza: a challenge to survival, 2020

Autor: Carla Lía Falaschi

DNI: 22.345.939

Legajo N°: VCPB 06591

Director de TFG: Alfredo González Torres

Mendoza, julio 2020

Resumen

La profesionalización de las empresas familiares es un tema constantemente estudiado en todo el mundo y Argentina no es la excepción. A pesar de esto en la provincia de Mendoza no existe mucha información actualizada que sirva de guías a las empresas mendocinas para ser usada como referencia. Por tal motivo se inicia esta investigación tendiente a sentar las bases de futuros estudios más profundos con el objeto de que los empresarios tengan variadas fuentes de consulta. El presente trabajo de investigación permitió analizar las prácticas de gestión y herramientas empresariales utilizadas para la profesionalización y continuidad de las empresas familiares en la provincia de Mendoza. Se utilizó una investigación del tipo descriptiva, con enfoque cualitativo, los datos se obtuvieron a partir de la aplicación de entrevistas con guías de preguntas semi cerradas a dueños y gerentes de cinco empresas familiares de los rubros industrial y servicio. Luego de revisar la teoría y de analizar los resultados obtenidos, se concluyó que la profesionalización influye en las actividades de gestión empresarial afectando su continuidad en el tiempo.

Palabras claves: empresas familiares, profesionalización, continuidad.

Abstract

The professionalization of family businesses is a subject constantly studied throughout the world and Argentina is no exception. Despite this, in the province of Mendoza there is not much updated information to serve as guides for Mendoza companies to be used as a reference. For this reason, this research begins to lay the foundations for future, more in-depth studies so that employers have various sources of consultation. This research work allowed analyzing the management practices and business tools used for the professionalization and continuity of family businesses in the province of Mendoza. A descriptive type of research was used, with a qualitative approach, the data were obtained from the application of interviews with semi-closed question guides to owners and managers of five family companies in the industrial and service sectors. After reviewing the theory and analyzing the results obtained, it was concluded that professionalization influences business management activities, affecting their continuity over time.

Key words: family businesses, professionalization, continuity.

Índice

Introducción	1
Elementos teóricos esenciales.....	1
Antecedentes relevantes.....	14
Problema de investigación	14
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
Métodos	16
Diseño	16
Participantes.....	16
Instrumentos	18
Análisis de datos	18
Resultados	19
Discusión	25
Conclusiones.....	30
Recomendaciones	30
Futuras líneas de investigación.....	31
Referencias	32
Anexo I: Documento de consentimiento informado.....	35
Anexo II Modelo de preguntas para las entrevistas	37
Anexo III – Entrevistas relevantes.....	39

Introducción

La empresa familiar desde lo cotidiano puede verse como una empresa que pertenece a una familia o una familia propietaria de una empresa. Sin embargo al observarlas con cierta cercanía se percibe la existencia de diferencias con las empresas no familiares; desde la forma en que nacen, se desarrollan, crecen e incluso desaparecen o mueren.

Su presencia y aporte a las economías de todo el mundo las transforma en un fenómeno social que amerita su estudio y que su propia naturaleza procura una perspectiva de abordaje interdisciplinaria. Cualquiera sea el móvil que da origen a una empresa familiar, la razón de ser es común a todas y se traduce en el deseo de continuidad de la empresa en manos de la familia. Diversos estudios revelan que la presencia de la familia en la empresa es su principal ventaja competitiva, sin embargo por múltiples razones puede dejar de serlo afectando incluso su sostenibilidad en el tiempo.

Elementos teóricos esenciales

Las empresas familiares están presentes en el mundo como la forma más antigua de organizaciones comerciales. Representando en muchos países más del 70% del total de las empresas y participando como ejes claves en el crecimiento de la economía y el empleo de la fuerza laboral. Así por ejemplo en España cerca del 75% de las empresas son propiedad de familias y aportan al 65% del PNB del país en promedio (Corporación Financiera Internacional, 2018).

Las estadísticas confirman similares resultados en otros países. En Suiza el 88% de las empresas es de propiedad familiar y en Italia el 98%. Por su parte en Estados Unidos la presencia de estas empresas supera el 90%, aun cuando ciertos estudios no distinguen el concepto de empresa familiar de aquella empresa personal, es decir de un solo dueño y que luego en muchos casos se convierten en familiares. De igual manera al considerar sólo las empresas medianas y grandes los estudios señalan en el Reino Unido que el 76% son familiares, en España el 71%, en Portugal el 70% y en Chile el 65% lo que evidencia que a medida que crecen van dejando de ser familiares debido a la falta de capital y de la dificultad

para administrar organizaciones más complejas entre otras cosas (Martinez, 2010). A lo que se suma que la mayoría de las empresas familiares tienen una muy corta vida más allá de su fundación y en la gran mayoría de los casos prevalece la falta de preparación en las generaciones sucesorias para afrontar las demandas de una empresa creciente y una familia mucho mayor (Corporación Financiera Internacional, 2018).

En Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son de carácter familiar, representan más del 50% de la actividad económica; generan un importante porcentaje del PBI y conforman la mayor fuente de empleo privado. Los datos más recientes sobre empresas en Argentina, ha suministrado la Secretaría de Transformación Productiva de la Nación (2017), en donde afirma que hay 856.626 empresas activas siendo el 99% Pequeña y Mediana Empresa (Ministerio de Industria Comercio y Minería de Córdoba, 2017).

Según Paci (2019) el 90% de las pymes argentinas son empresas familiares y generan más del 50% del PBI nacional. Pero las compañías familiares no están exentas de dificultades y de las más recurrentes es la sucesión. Según la consultora, solo el 4% sobrevive a la tercera generación y solo el 1% a la cuarta.

Las estadísticas en Argentina muestran porcentajes similares: 70% de las empresas desaparece en la primera generación familiar, 30 % de las firmas se heredan a los hijos y sólo 5 % llega a los nietos.

De acuerdo con lo expuesto la mayoría de las empresas en todo el mundo son de carácter familiar, y es notable su participación económica, son fuente de generación de empleo y constituyen la fuerza laboral necesaria en la producción de gran cantidad de los bienes y servicios que un país necesita.

Si bien una forma de inferir la importancia económica de las empresas familiares en un país, región u otro universo que la contenga es a través de determinar su participación en el total de empresas, es necesario tener en cuenta, que los resultados están condicionados a lo que se entienda por empresa familiar limitando en muchos casos su comparabilidad (Belausteguigoitia Ruis, 2017), e incluso como comentan Molina Parra, Botero Botero, y Montoya Monsalve (2016), el cambio de definición en un mismo estudio hace que sus resultados difieran bastante uno de otros por la existencia de criterios vagos en su delimitación y la falta de definición unificada. Al respecto proponen que lograr una clara

descripción y acuerdo internacional de criterios en la delimitación conceptual de empresa familiar, podría tratarse de una solución.

Dodero (2015), afirma que el principal aspecto que caracteriza a la empresa familiar proviene de la superposición de dos sistemas de roles que se dan entre la familia y la empresa y son difíciles de compatibilizar y agrega que se suele confundir a la empresa familiar con aquella pequeña empresa y poco profesionalizada, cuando en realidad lo que define a una empresa familiar no es su tamaño ni la calidad de su gestión directiva; sino el hecho de que se constante la propiedad y la gestión en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y que exista la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

Aun sin existir un concepto unificado de empresa familiar los autores Molina Parra, Botero Botero, y Montoya Monsalve (2016), encuentran que hay consenso en la literatura en reconocer como principales variables que la definen; a el porcentaje de participación poseído por una familia, familia propietaria que desempeña funciones ejecutivas, intención de mantener la participación de la familia en la empresa, número de generaciones que intervienen y número de familias que participan en la dirección o en la propiedad.

Al concluir su estudio los autores definen a la empresa familiar como aquellas organizaciones donde:

- una familia posee como mínimo 51 % de la propiedad
- algunos de sus miembros sean parte de la gestión, con la participación en cargos directivos o ejecutivos
- algunos de sus miembros controlen la compañía, mediante su participación en órganos de gobierno y en los procesos de la toma de decisiones, con la visión de darle continuidad al negocio.

Para Belausteguigoitia Ruis (2017) la empresa familiar puede verse como una unión de subsistemas con funciones específicas, con atributos que pueden ser fortalezas y debilidades.

Para Paci (2019) las empresas familiares tienen una serie de ventajas por sobre aquellas que no lo son:

- ✓ Tienen mayor agilidad en la toma de decisiones.

- ✓ Tienen también una mirada a largo plazo, más allá de las turbulencias puntuales del país, hay una idea de raíz familiar que sobrevive más allá de los cambios.
- ✓ La empresa familiar tiene un amplio conocimiento de su propio negocio y su mercado porque muchos empiezan a trabajar de muy chicos y conocen perfectamente qué pasa en tal local, en tal proceso.
- ✓ Tienen una cultura y unos valores propios muy arraigados.

La experiencia muestra dificultades comunes en el crecimiento y muestra riesgos típicos en la empresa familiar (Rabinovich, 2017):

1. Confundir ser dueño con capacidad directiva: ser propietario, poseer acciones, es una cosa muy distinta que saber dirigir, liderar, gestionar un negocio. En los comienzos, el fundador es hacedor mientras es dueño. Luego, la expansión de la empresa, la complejidad creciente y el ingreso de los hijos, requieren de nuevas capacidades para sostener la posición competitiva y la performance como empresa familiar. Ya no es garantía de resultados positivos el solo hecho de ser propietario. Hay que entrenarse y formarse, teniendo las cualidades básicas para el desempeño.

2. Mezclar movimientos económicos: quiere decir mezclar el flujo de dinero, sueldos, gastos retiros, entre lo personal, familiar y empresario. Por lo tanto, queda confuso que es de quien, cuando, en qué momento. Se producen graves distorsiones al mezclar cajas. No se trata de hacer contabilidades complicadas, si no de mantener el hábito de manejar por separado los números de cada parte.

3. Confundir relaciones de afecto con relaciones de negocio: siguen lógicas diferentes, en la familia se pone en juego el amor, reconocimiento, ayuda mutua, en la empresa rigen leyes donde se miden resultados y desempeño.

4. Toda la familia tiene un lugar: se fuerzan situaciones con el objetivo, loable en sí, de dar un lugar a todos los miembros familiares en la empresa. Con un criterio propio de la vida de familia, el de la justicia e igualdad de oportunidades, se deja de lado que la empresa tiene sus propios límites para admitir cuantos ingresan, así como la calificación y competencia de quienes lo hacen. Por eso es importante fijar reglas de entrada como prevención de futuros conflictos. La empresa no crece al ritmo familiar: hay hijos, primos,

sobrinos, nuevos conyugues. La empresa tiene otro tipo de crecimiento, y si no se comprende este factor, se está actuando como si la empresa fuese una vaca lechera inagotable, pero rápidamente se demuestra en los hechos lo falso de la creencia.

5. Demorar la sucesión: hay un momento en que es tiempo de empezar a pensar el cambio y transmisión del máximo cargo. Retrasarlo es sinónimo de peligro, por el riesgo de imprevistos, así como de fomentar el cansancio y desagrado en quienes vienen con aspiración de continuidad y ejercicio de poder. La creencia implícita en el fundador es que “como yo nadie lo hará”, lo cual en cierto sentido es cierto. Las nuevas generaciones tienen la oportunidad, en realidad, de hacer algo diferentes para mejorar la empresa familiar.

De acuerdo con Tagiuri y Davis (1982), la principal diferencia de las empresas familiares se vincula a características únicas e inherentes a su propia naturaleza organizativa y como tal la dirección no puede suprimirlas. Estas características comunes y potencialmente presentes en las empresas familiares, los autores las nombraron atributos ambivalentes, en la medida en que son el origen de ventajas y desventajas competitivas. Las mismas se explican por el comportamiento y la superposición de roles de sus miembros al participar y pertenecer al mismo tiempo a grupos de interés o sistemas diferentes, esto es; a la familia, a la propiedad y a la gestión, como grupos diferentes de la empresa familiar.

En su estudio los autores concluyen que el reto de estas empresas dependerá del modelo de gestión y la cultura corporativa que desarrollen, quedando sujetas al grado de integración que se logre de sus tres elementos, promoviendo el éxito o fracaso de la organización.

En ese sentido los autores Rueda Galvis y Rueda Galvis (2019), afirman que cada empresa familiar es un ente único y de acuerdo con el interés y profesionalismos que impongan sus miembros será el nivel de desarrollo que alcancen en cuanto a sus capacidades competitivas y su crecimiento en el mercado.

En la Figura 1 El modelo de los 3 círculos, muestra gráficamente la intersección de las partes integrantes de la empresa familiar y en donde cada uno de los números de la figura representan las personas y su posición de acuerdo con el vínculo con la empresa.

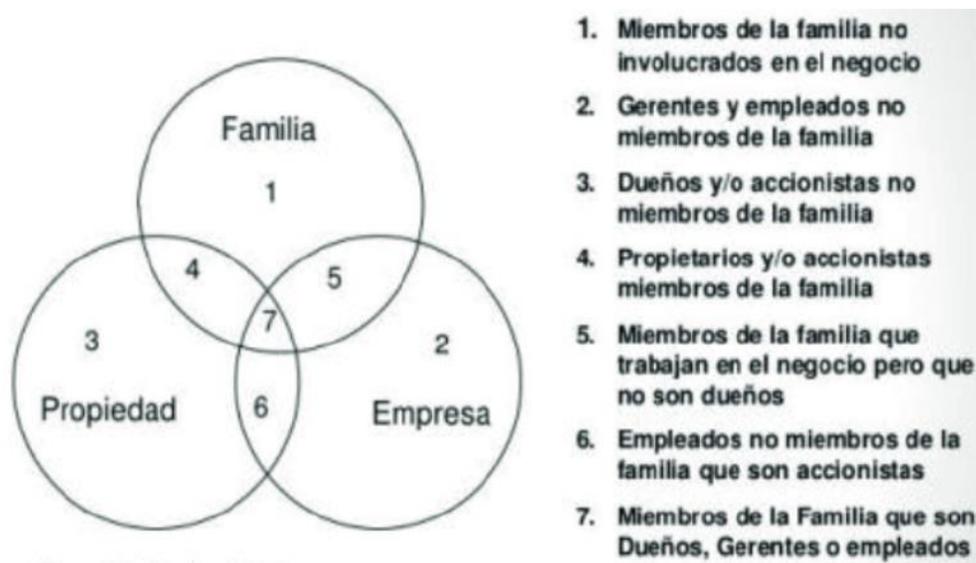


Figura 1. El modelo de los 3 círculos. Fuente: Rueda Galvis y Rueda Galvis (2019).

Para Antognolli (2012), la empresa familiar es problemática por naturaleza y su comprensión permite analizar su funcionamiento. Para el autor resulta de gran utilidad considerar a la empresa como sistema y valiéndose de la teoría de los tres círculos explica que los componentes del sistema familiar; empresa, familia y propiedad conforman tres subsistemas donde cada uno tiene una razón de ser diferente y distintos objetivos, que pueden no estar alineados. Estos subsistemas al interactuar de manera constante se influyen entre sí, siendo el origen de conflictos. Para el autor:

- La familia: Se basa en el amor y armonía. Prioriza la contención afectiva a todos sus miembros y se focaliza en la formación y desarrollo de cada uno.
- La propiedad: Un accionista o inversor busca la rentabilidad del capital invertido en una empresa. De la misma manera que un accionista no familiar exigirá el buen desempeño de los gerentes. Los empresarios suelen confundir ser propietarios con trabajar en la empresa, y no ven el beneficio de este rol. Piensan que dejar de trabajar implica la pérdida de los derechos de propiedad, cuando en realidad se trata de un derecho inalienable que sólo se pierde si se vende o si se cede la misma.
- La empresa: La razón de ser es lograr la satisfacción de necesidades y expectativas de accionistas y clientes. Su base se sustenta en la eficacia,

cumplir objetivos, el liderazgo, en definitiva la obtención de resultados. En una empresa no familiar un directivo o gerente que no cumple con los resultados esperados es despedido.

Estos subsistemas están formados por personas que tienen alguna relación con la empresa familiar y podrán formar parte de uno, de dos o de los tres subsistemas al mismo tiempo.

En la actualidad el proceso de globalización provoca fuertes presiones que surgen del propio mercado y afectan a las empresas exigiendo un mayor nivel de competitividad. En este sentido las empresas familiares al igual que el resto de las empresas enfrentan esta problemática como un reto para sobrevivir, solo que a las primeras se suma otro desafío propiciado por su dinámica interna y que implica además lograr el balance entre los intereses u objetivos de la empresa y la familia (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Lograr ese balance representa un componente adicional en el liderazgo con respecto a otro tipo de empresas y dificulta el logro de éxito. Mientras en general el parámetro de éxito es la rentabilidad, las empresas familiares además deben procurar la armonía familiar teniendo en cuenta las características personales de todos los integrantes (Antognolli, y otros, 2012).

El autor expresa que para quienes lideran estas empresas esto resulta difícil de llevar a la práctica, razón principal por la que suelen surgir conflictos, a los que se suma el tiempo como otro factor subyacente a cada uno de los subsistemas. Esto hace aún más difícil y conflictiva la gestión de una empresa familiar ya que cada subsistema evoluciona y lo hace en su propia dirección.

Lo anterior se conoce como el ciclo de vida de las empresas familiares y su desarrollo y teoría ha sido abordado por numerosos autores desde distintos puntos de vista.

Para Dodero (2015), el ciclo de vida de la empresa pretende explicar las situaciones y momentos por los que se ven comprometidas las empresas familiares y afirma que la clave de su futuro éxito depende de cómo la familia se involucra y se prepara para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser empresas familiares.

Teniendo en cuenta la forma normal de evolución en el tiempo de las empresas familiares para Antognolli (2012), en cada etapa y en cada subsistema aparecen necesidades

distintas que provocan cambios en la estructura de las empresas, de manera que la gestión de la empresa familiar exige tomar decisiones en el día a día atendiendo a los objetivos de los tres subsistemas y además esas decisiones deben ir adaptándose de acuerdo con la etapa por la que está pasando la familia.

De acuerdo con lo anterior el autor considera que en la mayoría de los casos:

- La propiedad pasa de pertenecer a un socio fundador a convertirse en una sociedad de hermanos y luego se transforma en un consorcio de primos, a medida que avanza el grado generacional.

- La empresa pasa de una etapa de arranque, el inicial donde todos hacen de todo, al estadio de expansión y formalización cuando la empresa comienza a crecer y, si se hacen las cosas bien, llega a la etapa madura con una gestión profesionalizada.

- La familia también va sufriendo transformaciones a medida que la empresa crece, van ingresando los hijos y el fundador debe dejar su puesto.

El autor expresa que es tarea de los empresarios evolucionar acompañando esos cambios y lograr gestionar los conflictos y enumera como causa de todos los problemas que van apareciendo en las empresas familiares cuatro fuentes de conflictos, a saber:

- Ausencia de una visión compartida
- Ausencia de órganos de gobierno
- Ausencia de un plan de sucesión
- Falta de entendimiento sobre las distintas etapas de crecimiento de la empresa

De esta forma el autor propone que el buen gobierno de la empresa familiar consiste en poner foco y atender esas cuatro causas.

Por su parte Martínez (2010), establece que en las empresas familiares es importante diferenciar las actividades administrativas relacionadas con la gestión y el manejo del día a día de los negocios y las actividades de gobierno como aquellas que se vinculan con el manejo de la empresa, la familia y la propiedad y las relaciones entre estos como sistema.

Los órganos y estructuras de gobierno aplicados al modelo de la empresa familiar tienen el propósito de lograr una interacción ordenada entre la familia y la empresa. Aunque su nominación puede variar, se trata de las personas con responsabilidad en supervisar la dirección de la empresa y definir el rumbo estratégico y operativo de esta. Su formalidad no

es una constante y dependerá del tipo de empresa, la cantidad de familiares involucrados, la antigüedad, su posición en el ciclo evolutivo, pero principalmente, de la cantidad de generaciones que ya han transitado en el control y la gestión de la empresa (Mendé, 2012).

La autora identifica dos dimensiones: El gobierno y la dirección; de manera que el equipo directivo responsable quedará subordinado al gobierno a través de las estructuras de gobierno de la empresa.

Para Goyzueta Rivera (2013), la implantación del gobierno en las empresas tiene por objetivo final el acceso al mercado de capitales, aumentar su valor y contribuir a la continuidad, siendo responsabilidad de los empresarios familiares reconocer los beneficios que ofrece impregnar en su cultura los principios de responsabilidad social empresarial, asumiendo que la gestión con precarios sistemas de dirección como los relacionados con las decisiones sobre la asignación de recursos, evaluación y promoción de directivos y remuneración, son la causa de problemas de orden gerencial y familiar; a los que se suma la falta de reglas claras y escritas que permitan el crecimiento y continuidad de la empresa fomentando la unidad familiar.

De acuerdo con el autor los órganos de gobierno necesarios para mantener el equilibrio en el funcionamiento dinámico de la empresa familiar son:

- 1) Órganos de gobierno para fomentar la competitividad
 - Asamblea de Propietarios
 - Directorio
 - Consejo de Administración
- 2) Órganos de gobierno para fomentar la unidad familiar
 - Asamblea Familiar
 - Consejo Familiar

El autor expresa que lograr el éxito y continuidad de la empresa familiar por un lado y la unión familiar sana por otro se convierten en motivos necesarios y suficientes para que las reglas de juego queden escritas y aceptadas por todos los miembros de la empresa familiar

y participen de manera activa en el proceso de elaboración y adaptación del protocolo familiar; lo que permite la profesionalización de la empresa familiar.

En el crecimiento de la empresa familiar, la profesionalización es un paso ineludible. En un comienzo cuando el emprendedor se inicia en el negocio comparte las tareas con quienes trabaja, son multifacéticos. El esfuerzo es enorme por sacar el negocio adelante y el crecimiento bastante desordenado. Con el paso del tiempo el negocio crece y de manera espontánea se hace necesaria la asignación diferenciada de tareas y responsabilidades, es un primer paso hacia la profesionalización (Press, 2016).

De acuerdo con González Unzueta (2012), esta práctica específica plantea la implementación de un organigrama o su redefinición; situación última que se presenta en aquellas empresas que si bien tienen un organigrama “formal” no es el que aplican. Esto permite la visualización de actividades solapadas o superpuestas que se traducen en órdenes y contraórdenes que generan pérdida de tiempo. Lo anterior tiene una doble implicancia: Falta de eficiencia para la empresa y falta de motivación y diseño de plan de carrera para el caso de un familiar que no tenga correctamente definido su rol.

Para Armas Cabrera y Mariudueña Arroyave (2019) es necesario profesionalizar las operaciones de la empresa para lograr la planificación estratégica y sobrevivir en la transición generacional de las empresas familiares y es tarea del propietario o más alto nivel gerencial quienes decidan ir por la mejora y el cambio para que todo empiece a alinearse; sin embargo esto no siempre ocurre ya que para los autores las empresas cometen 3 errores:

- La dirección no le otorga la suficiente importancia a la planificación estratégica. No destina tiempo suficiente a los planes futuros de negocio, abocándose a las operaciones diarias.
- La falta de visión compartida. La visión del propietario para la empresa sólo es conocida por él. Esto suele ser una consecuencia de la informalidad en papel que presentan este tipo de empresas. La idea de hacerlo por escrito es empezar a determinar la cultura organizacional de la empresa.
- El paternalismo del propietario. En este caso se pone a la familia sobre las necesidades de la empresa, lo que lleva en algunos casos a que miembros de la familia

que carecen de los conocimientos técnicos necesario ocupen los puestos más altos y con más responsabilidades.

Hablar de profesionalización de la empresa familiar para algunos autores puede vincularse con la necesidad de que cuando la vocación y el entusiasmo de los miembros de la familia ya no alcanza, se hace necesaria la contratación de profesionales externos para participar en las actividades de gestión, aunque en este sentido también se podría educar y capacitar a los miembros de la familia (Press, 2016).

El mismo autor considera que profesionalizar la empresa es un concepto más amplio que involucra la adquisición de las competencias necesarias de sus miembros, sean familiares o no, para desarrollar las actividades de la empresa. Afirma que disponer de gente apta hace una mejor empresa y es en definitiva lo que diferencia a una empresa profesionalizada de otra que no lo es. Considera que la aptitud es consecuencia de la incorporación de conocimiento; siendo la adquisición de éste de diferentes maneras y no exclusivo de la formación académica. En ese sentido explica que la formación profesional es parte de la profesionalización de la empresa como también lo es la preparación de los miembros de la familia para realizar las tareas que le corresponden, trabajen o no en la empresa. Lo que implica que la familia debe educarse en su responsabilidad como dueña, generar un sentimiento de pertenencia, de ser parte, de ser un empresario y no de sólo trabajar en la empresa familiar. Considera que para que esto se logre, se hace imprescindible contar con reglas claras de convivencia de la familia sobre el futuro, trabajar sobre la comunicación y confeccionar acuerdos y normas que regulen las relaciones entre la empresa y la familia. Y agrega; respecto de los profesionales externos, como contadores, abogados, consultores de calidad entre otros, que el proceso de profesionalización los involucra, en el sentido de la responsabilidad en el conocimiento y comprensión de la empresa familiar con que se vinculen. Así para el autor la profesionalización de la empresa familiar es un proceso que implica concientizar la cabeza de los miembros de la familia, es un cambio de mentalización que empieza por el dueño al ceder la idea de que todo lo puede.

La forma en que se lleve a la práctica una buena gestión es el resultado de este proceso, que parte de la correcta asignación de funciones y permite a quienes ostentan mayor experiencia del negocio y de la actividad, delegar tareas y responsabilidades que hacen a la

operatoria diaria y así ocuparse de la toma de decisiones estratégicas que lleven a su empresa a estar en mejores condiciones.

Para Belausteguigoitia Ruis (2017), la profesionalización de la empresa familiar es un proceso gradual de transformación que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización y se vincula de manera directa con la evolución de la empresa en el tiempo. El nivel de profesionalización será lo que tipifique a la empresa y en buena medida se encuentra sujeto a dos variables: La formalización (propia de la empresa) y la colaboración (propia de la familia). El autor expresa conceptualmente las dos variables como sigue:

- a) Formalización: refiere la parte propia y rigurosa de la empresa; contempla medidas organizativas y se enfoca al logro de resultados con eficiencia. Se puede considerar dentro de la formalización la constitución de órganos de gobierno, la rendición de cuentas y el establecimiento de normas de rendimiento.
- b) Colaboración: como eje de las relaciones humanas y que importa en temas que tratan la cohesión grupal, el trabajo en equipo, la sinergia y otras variables consideradas propias de la familia.

Entre las herramientas de profesionalización se encontró al protocolo familiar que no es más que un documento escrito realizados por los principales integrantes de la familia, cuya finalidad es avalar la continuidad de la organización regulando: la propiedad, relaciones familiares, control, transición y administración. Busca alcanzar los objetivos que se van planteando en el corto, mediano y largo plazo mediante una gestión de arreglos entre la estructura de la empresa y la familia (Corado Sánchez, 2018).

En un sentido constante, Costa (2015), en su investigación recomendó implementar los instrumentos de gobierno que desarrolló en su trabajo. Conformado por, un plan estratégico de la empresa, para determinar la manera en que se alcanzarán los objetivos empresariales, partiendo de un diagnóstico anterior sobre las condiciones de la sociedad en términos de competencia local y global. Conjuntamente, un plan estratégico familiar, es decir como participarán los miembros de la familia en la empresa, como se ideará la sucesión y selección del miembro administrador, además de definir los objetivos de la familia para con

la empresa. Finalmente agregó a la asamblea y consejo familiar, siendo el primero el sustento de la alianza, el compromiso y la armonía entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal que como mínimo se dará una vez al año; y el consejo en caso de grandes cantidades de familias para que queden representadas cada una de ellas.

Otra de las herramientas de la profesionalización de las empresas es el relevo generacional, que ocurre desde la perspectiva de un proceso de emprendimiento cuando las razones de la salida del predecesor (el que es relevado) como las razones de entrada del sucesor (el que releva) están asociadas a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. En el caso del primero, cuando emprende otro negocio desde cero; pero en el caso del segundo, cuando continúa de manera creativa el negocio haciéndose dueño, añadiendo capital y recursos de tal manera que tengan impactos en los procesos y los resultados del negocio (Rosa Polanco y Tejeda, 2016).

La empresa familiar será más o menos gobernable, según como se las lidere, y maneje los niveles claves en su evolución. Hacerla gobernable implica tomar en cuenta como ingresan los hijos, planificar la sucesión, manejar adecuadamente miembros familiares con los no familiares, darle cuotas de racionalidad a las decisiones, muchas veces pasionales. Y especialmente, nunca perder de vista los números del negocio, la rentabilidad, entendiendo como afectan las relaciones familiares y sus vicisitudes en las cuentas del negocio. Hay una relación directa entre las decisiones que se toma respecto a lo familiar en la empresa con la rentabilidad (Rabinovich, 2017).

El mismo autor considera que hacerla gobernable, implica además desarrollar en todas las personas habilidades negociadoras, esenciales para sostener las diferencias en el tiempo. Siempre se recomienda constituir órganos de gobierno que se reúnan con periodicidad para tratar los temas que corresponden: por el lado de la empresa, los directivos tratando temas que involucran decisiones de negocios, estrategias, recursos. Por el lado de la familia, conformar consejos de familia que compartan información, aporten ideas, definan aspectos del futuro, caminos a seguir.

Antecedentes relevantes

El estudio empírico sobre 600 empresa familiares, realizado por Astrachan y Kolenko (1994), midió el impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos y de gobierno profesional en el éxito y supervivencia de la empresa familiar.

Entre las prácticas de recursos humanos que midieron consideraron tanto a los empleados de la familia como externos a ella y los resultados que obtuvieron: la revisión formal y regular de empleo, los planes de compensación, los manuales escritos para empleados y las descripciones escritas de puestos de trabajo se utilizan mucho más que los planes de sucesión escritos o los requisitos formales de entrada de los miembros.

Los autores Rosa Polanco y Tejeda (2016) hicieron un estudio con 8 casos verdaderos donde determinaron que dentro de las características principales, la condición del control sobre la propiedad es la más común de todas, seguida de la influencia estratégica y el interés por la continuidad. Sin embargo, el interés evidente en que permanezcan las buenas relaciones familiares fue la condición relativamente menos común de todas entre las ocho empresas bajo estudio.

Siguiendo a los mismos autores, el grado de identificación o atadura emocional y psicológica del fundador o predecesor con la empresa fue el factor de mayor peso en la continuidad generacional, por encima de la preservación de valores o la explotación de ventajas competitivas. Determinaron que el 87,5% de la muestra planificó la sucesión como forma de darle continuidad a la empresa a lo largo del tiempo. Consideraron que el proceso de relevo fue exitoso en el 89% de los casos y solo el 11% consideró que fue complicado. En todos los casos el sucesor fue entrenado dentro de la empresa, sin embargo, en ningún caso se tenía un plan definido de relevo. Con respecto a la formación universitaria, el 89% de los dueños de las empresas fueron profesionales universitarios.

Problema de investigación

Luego de haber expuesto los elementos teóricos y los antecedentes considerados más relevantes, se plantea dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué importancia tiene la profesionalización en las pymes familiares que quieren lograr su continuidad y traspaso generacional exitoso?

- ¿Qué efecto tiene en las empresas aplicar el protocolo familiar y planificar la sucesión?
- ¿Afecta a la profesionalización la formación académica de los dueños de las empresas?

La presente investigación tiene el propósito de aportar en propuestas y acciones concretas al crecimiento y continuidad de las empresas familiares de Mendoza a través del conocimiento de la información que antes no ha sido relevada. De esta manera contribuir a las buenas prácticas de gestión a través de la profesionalización tanto en su faz empresarial como familiar posibilitando una organización rentable de la mano de una familia con vínculos saludables.

Objetivo general

Analizar las prácticas de gestión y herramientas empresariales en la profesionalización y continuidad de las empresas familiares de la provincia de Mendoza en el 2020.

Objetivos específicos

- Describir los lineamientos conceptuales que caracterizan las empresas familiares de la provincia de Mendoza.
- Determinar las prácticas de gestión que ayudan a la profesionalización de las empresas familiares en la provincia de Mendoza.
- Identificar que herramientas profesionales de gestión implementan o se encuentran en vías de implementación en las empresas familiares de la provincia de Mendoza.
- Indagar como un Contador Público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en empresas familiares de la provincia de Mendoza.

Métodos

Diseño

La investigación planteada tuvo un alcance descriptivo que permitió la medición conceptual. Su validación a través del enfoque cualitativo permitió indagar y analizar desde la perspectiva de los participantes las prácticas y herramientas de gestión utilizadas en las empresas familiares de la muestra exponiendo su profesionalización y la tendencia de ser ésta considerada un factor de continuidad.

El diseño no experimental de tipo transversal aseguró que los datos y variables no fueron expuestos a la manipulación deliberada por parte del investigador ya que se consideró que no era pertinente hacerlo. Se limitó a la observación en un único momento de los datos y variables que describen la profesionalización y continuidad de las empresas familiares de la muestra.

Participantes

Para determinar los participantes de este estudio se delimitó la población a todas las empresas familiares que desarrollaron su actividad principal en la provincia de Mendoza durante el 2020.

Definida la población, se extrajo la muestra aplicando el método no probabilístico por conveniencia, la misma se limitó por la capacidad de recolección a cinco casos asumiendo en el proceso de investigación la falta de representatividad respecto de la población.

De acuerdo con lo anterior, los participantes de estudio resultaron ser cinco Pymes familiares que desarrollan su actividad principal en el sector industrial y de servicio de la economía local, siendo los informantes sus dueños y gerentes generales.

Para contextualizar la muestra de trabajo se presentó a continuación una breve reseña que describe de manera general a los participantes. Se nombró a cada uno como EF y se asoció un número en la identificación que permitió además, cumplir con la confidencialidad de datos suministrados. Al respecto se solicitó a los participantes el consentimiento por escrito como un documento que forma parte del presente trabajo (Anexo I).

Breve reseña de los participantes:

Empresa “A”: Empresa industrial que se especializa en el desarrollo de elementos de cartelería y de comunicación para la imagen visual de empresas en todo tipo de rubros y mercados. Se inició en 1950 con un dueño fundador que actualmente no trabaja en la empresa. Hoy se encuentra dirigida por dos hermanos. Su trayectoria y presencia en el mercado se centra en la atención personalizada a sus clientes, mantenerse actualizados en la incorporación de equipos y tecnología que se suman a su equipo de trabajo especializado.

Empresa “B”: Empresa dedicada a la tonelería industrial, venta y fabricación a medida de puertas, mesas, pisos de madera, escaleras, vigas laminadas, revestimientos, maderas en todas sus formas y diseños personalizados en muebles, tallados a fuego en barricas, etc. Inició sus actividades en 1957 de la mano del dueño fundador que actualmente trabaja en la empresa junto a sus hijos. Su trayectoria es el servicio personalizado y pasión por la madera traída como inmigrantes de Eslovenia.

Empresa “C”: Empresa dedicada al diseño gráfico e industrial. Diseño integral, especializado en la comunicación de productos y servicios. Creada en 1971 por su dueño fundador que actualmente trabaja en la empresa junto a dos de sus hijos. Algo que los caracteriza es la realización de diseños y trabajos exclusivos. Fabricación desde piezas únicas hasta grandes escalas. Cuentan con un área para la gestión y atención de redes sociales y diseño web como servicio de innovación y actualización.

Empresa “D”: Empresa de Triple impacto, dedicada exclusivamente al reciclado de residuos electrónicos. Creada en 2010 por dos hermanos y actuales dueños en actividad. Ocupada fundamentalmente por el impacto positivo en el medio ambiente. Busca concientizar a la comunidad en la correcta disposición de los residuos electrónicos con la finalidad de que estos no terminen en basurales a cielo abierto. Es la primera empresa de reciclaje de residuos electrónicos en Mendoza. Empresa B.

Empresa “E”: Empresa dedicada a brindar servicios prepagos de salud. Fundada en 2010 por la dueña que se encuentra en actividad en la empresa junto a sus dos hijos quienes la dirigen actualmente. La empresa se caracteriza por cuidar y mantener la salud de sus asociados familias mendocinas, facilitándoles el acceso a prestaciones de salud a través de un sistema eficiente, sencillo y práctico, otorgándoles un valor agregado a su calidad de vida.

Instrumentos

La información teórica se obtuvo principalmente de una investigación *on line* en Google Académico, desde la recolección y clasificación en un archivo realizado en programa procesador de textos como Word; de libros, estudios y revistas especializadas en el tema, a la transcripción de las ideas sobre los conceptos principales. Además, fueron de vital importancia los datos aportados por los trabajos finales de grado de otros estudiantes de la Argentina extraídos de los repositorios de las distintas universidades.

Para el relevamiento de la información se realizaron entrevistas en profundidad con guías de preguntas semi cerradas en base a los objetivos planteados. Además, se debieron grabar y transcribir las entrevistas que se presentaron en Anexo II.

Análisis de datos

Toda la información recabada de la página *Google Académico*, se leyó, analizó y seleccionó para obtener los datos bibliográficos y estadísticos necesarios con motivo de dar comienzo y sustentar la investigación en la introducción. En cuanto a los datos estadísticos se compararon los distintos antecedentes aportados por organismos tanto públicos como privados.

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

En cuanto al contacto con los fundadores, fue en primer lugar, vía telefónica y luego en algunos casos vía Zoom, vale la pena resaltar que no en todos los casos se obtuvo la información solicitada. Los encuentros consistieron en entrevistas en profundidad con preguntas planteadas en base a los objetivos pre formulados. Luego de formular estratégicamente las entrevistas que se realizaron, y obtenida la información de las cinco empresas, se ordenó con carácter comparativo en una tabla dinámica del programa Excel, para así obtener una fuente de consulta eficiente y discriminada por categorías.

Resultados

A continuación se exponen los resultados del análisis de datos e información suministrada por las entrevistas a dueños y gerentes de las empresas bajo estudio, lo que permitió alcanzar los objetivos propuestos con esta investigación. Como resultados se pudo conocer de manera general las características que definen y describen a las empresas familiares en la provincia de Mendoza y determinar las prácticas de gestión y herramientas empresariales que participan en la profesionalización y continuidad de estas empresas. También se obtuvo resultados para cada uno de los casos respecto a la posibilidad de que un contador público colabore en el proceso de profesionalizar la empresa familiar.

En línea a lo anterior los resultados se exponen en cuatro tablas y de manera narrativa como se muestra a continuación. Se puede observar en la Tabla 1 Variables que caracterizan a las empresas familiares de acuerdo con su ciclo de vida, los resultados obtenidos de las principales variables que caracterizan a las empresas familiares estudiadas en la provincia de Mendoza.

Tabla 1

Variables que caracterizan a las empresas familiares de acuerdo con su ciclo de vida

Categoría analizada	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
Rubro por actividad principal	Industrial	Industrial	Servicio	Industrial	Servicio
Tipo por forma jurídica	S.A.	S.R.L.	S.A.	S.A.	S.A.
Edad desde fecha de fundación	70 años	63 años	49 años	10 años	10 años
Cantidad de empleados	30	8	12	5	8
Familiares propietarios	3	5	2	2	3
Cantidad de familiares que trabajan en la empresa	2	3	3	2	5
Generación que trabaja	2° y 3°	1° y 2°	1° y 2°	1°	1°, 2° y 3°
Generación que dirige	2°	1° y 2°	1°	1°	1° y 2°

Fuente: elaboración propia.

Además de los resultados expuestos en la tabla 1, resultó que el 100% de las empresas declaró ser Pyme. Respecto del capital social se obtuvo para cada uno de los casos que el 100% es de propiedad familiar.

La continuidad se evaluó en función de la intención de que la propiedad de la empresa siga en manos de la familia y en todos los casos la respuesta fue afirmativa. Lo anterior se complementó a partir de lo que cada empresa prevé para su próximo cambio generacional y los resultados fueron que una de las empresas no tiene definido el tipo de sucesión de liderazgo. Dos declararon que el director o gerente será externo a la familia y las dos restantes espera en su próximo cambio generacional un director o miembro de la familia o grupo de familiares.

Respecto a la generación familiar en la propiedad, se obtuvo como resultado que la empresa “A” que se encuentra en la 2° generación, finalizó el proceso de sucesión en el 2013 y estimó que el mismo fue de nueve años. Comenzó con la elaboración de un protocolo familiar, luego de ciertos conflictos en torno a la propiedad de la empresa y finalizó cuando el fundador dejó de trabajar por razones de salud. De las cuatro empresas restantes la empresa “B” y “E” se encuentran transitando el proceso de sucesión; siendo la principal razón en ambas la edad avanzada de los fundadores y el deseo de descanso.

En cuanto a la gestión y gobierno las 5 empresas muestran participación familiar en ambos ámbitos: para el total de las empresas resultó que 1 de las 2 empresas que están dirigidas por la primera generación nace como una sociedad de hermanos. Las dos empresas que muestran participación generacional en la dirección se encuentran transitando el proceso de sucesión.

Tabla 2

Características de la empresa de acuerdo con la dirección organizacional

Nivel jerárquico	Empresa "A"	Empresa "B"	Empresa "C"	Empresa "D"	Empresa "E"
Primer nivel	2 hermanos	Padre/ hijo	Padre	2 hermanos	Madre/ 2 hijos
Cargo	- <i>Director Comercial</i>	- <i>Gerente General</i>	- <i>Director General</i>	- <i>Director General</i>	- <i>Directora General</i>
	- <i>Director Adm. y Financiero</i>	- <i>Gerente Administrativo</i>		- <i>Gerente General</i>	- <i>No definido</i>
					- <i>No definido</i>
Mandos medios	No familiar	Familiar	Familiar	No familiar	Familiar
Cargo	- <i>Gerente de Producción</i>	- <i>Gerente de Producción</i>	- <i>Gerente General</i>	- <i>Gerente Operativo</i>	- <i>Gerente Administrativo</i>
	- <i>Gerente de Comercialización</i>	- <i>Gerente de Comercialización</i>			- <i>Gerente Comercial</i>

Fuente: elaboración propia.

Además de los resultados expuestos en la tabla 2, se obtuvo como resultado que el nivel educativo de las personas que ocupan los cargos jerárquicos es alto ya que tienen títulos universitarios. Otro resultado que se obtuvo fue que la empresa "E" al no tener concluida la sucesión, los hijos se encuentran asumiendo responsabilidades del nivel jerárquico superior y cumplen funciones en los mandos medios.

En la Tabla 3 Prácticas de gestión utilizadas en la profesionalización de empresas estudiadas, se muestran los resultados en relación con las prácticas de gestión profesional, que utilizaron las empresas en la formalización de su estructura.

Tabla 3

Prácticas de gestión utilizadas en la profesionalización de empresas estudiadas

Dimensión analizada	Empresa "A"	Empresa "B"	Empresa "C"	Empresa "D"	Empresa "E"
Asignación de tareas	Organigrama	- En función de las necesidades y complejidad del trabajo	- Utiliza descripción escrita de puestos de trabajo	Organigrama	- Utiliza descripción escrita de puestos de trabajo
Manuales de procedimientos	- Manuales de procedimientos por áreas	- No posee	- No posee	- Manuales de procedimientos solo para operarios	- No posee
Promoción y/o ascensos	- Mandos medios (no familiares)	- No realiza	- No es necesario	- Mandos medios (no familiares)	- Mandos medios.
Remuneraciones:					
Sueldos	- Colaborador familiar y no familiar	- Colaborador familiar y no familiar	- Colaborador familiar y no familiar	- Gerentes y colaboradores no familiares	- Colaborador familiar y no familiar
Honorarios	- Directores	- Gerentes	- Directores y Gerentes		- Directora
Bonos e Incentivos	- Mandos medios				- Colaborador familiar y no familiar
Sistema información administrativo contable	Tango	Tiempo	AcountSoft	Tiempo	Tiempo
Controles internos	- Firma conjunta de cheques - Conciliaciones bancarias - Rendición de cuentas - Control de Stock mensual.		- Firma conjunta de cheques. - No hay rendición de cuentas	- Compras mediante tarjetas corporativa. - Rendición de cuentas.	- Control mediante Sistema Informáticos de Gestión

Fuente: elaboración propia.

En relación con la política de selección e ingreso futuro de familiares, se obtuvo como resultado que la empresa “D” no lo tiene previsto. En los casos “B” y “C” cuando ingresa un familiar responde a la necesidad personal y no a la vacante del puesto. En las empresas restantes la incorporación de un familiar queda sujeto a la necesidad de cubrir un puesto de trabajo.

Respecto de la distribución de utilidades y política de honorarios de familiares, la empresa “A” los fija en función de los resultados, en los otros casos se fijan de manera arbitraria y responden a criterios y parámetros del nivel jerárquico más alto ocupado por familiar.

También se obtuvo como resultado el uso de reuniones programadas y periódicas, en las empresas “A” y “D” las reuniones programadas para medir objetivos. La empresa “C” tiene reuniones semanales donde el equipo directivo establece los objetivos de trabajos en función de la demanda ingresada. En el caso de la empresa “E” las reuniones se usan para establecer objetivos y parámetros en las proyecciones de ventas.

Dentro de las empresas tomadas como muestras los resultados obtenidos como herramientas profesionales implementadas se exponen en la tabla 4.

Para la empresa “D”, se obtuvo como herramienta profesional en vías de implementación el desarrollo de un plan de mejora para medir el desempeño en los cargos directivos.

Otro resultado obtenido fue que ninguna de las empresas cuenta con un plan de sucesión escrito. Como resultado, un contador público en el proceso de profesionalización de las empresas familiares actúa como asesor de la gerencia en los sectores financieros, planeamiento fiscal y procedimientos tributarios para la adecuada toma de decisiones.

Tabla 4

Herramientas profesionales de gestión y gobierno de las empresas

Categoría analizada	Empresa "A"	Empresa "B"	Empresa "C"	Empresa "D"	Empresa "E"
Organigrama	- Implementado desde 2013	- No posee	- No posee	- Implementado desde 2018	- No posee
Manuales de procedimientos	Desarrollado	-	-	Desarrollado	-
Plan de desempeño para colaboradores	-	-	-	Implementado	-
Plan de negocios	Para 5 años	- No posee	- No posee	Para 5 años	- No posee
Profesional externo	No	No	No	- Si posee	No
Órganos propios de la empresa familiar					
<i>Directorio</i>	Si	Si	No	Si	Si
<i>Asamblea de propietarios</i>	No lo ven necesario	No	No	Si	No
<i>Asamblea de familia</i>	No	Si	No	No	Si
Protocolo familiar	- Confeccionado en el 2004	No	No	No	No

Fuente: elaboración propia.

Discusión

El desarrollo del presente trabajo permite analizar la importancia en la gestión y utilización de herramientas empresariales que evidencian la profesionalización y su contribución en la continuidad de las empresas familiares en la provincia de Mendoza en el 2020. De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos en el apartado anterior, la profesionalización se muestra como un proceso continuo y gradual que no siempre responde al desarrollo de la empresa en el tiempo.

Es importante mencionar que debido a como se fueron incorporando los familiares en la empresa presenta resultados diferentes en todos los casos. Se obtiene que, del total de las empresas, en el 90% de los casos la competencia de los colaboradores fue evaluada con base en sus conocimientos, experiencias y habilidades personales por sobre el vínculo de parentesco. El efecto más negativo se visualiza en la empresa “B” en donde existe una proporción más alta de familiares en relación con el total de empleados y estos se incorporaron priorizando la necesidad de la familia sobre la de la empresa. Sin duda, la experiencia y el desarrollo de habilidades es lo que ha permitido que la empresa sobreviva en el mercado.

Partiendo del análisis realizado, en una primera instancia permitió reafirmar la definición de empresas familiares en la muestra y asegurar conceptualmente un lineamiento acorde con el resto del trabajo. De esta forma se constataron las principales variables que definen a las empresas familiares estudiadas en la provincia.

Del resultado que se obtuvo fue que el total de las empresas que participaron se definen como empresas familiares, resultado que se encuentra en línea con los autores citados. Se obtuvo también que el capital social de las empresas es del 100% propiedad familiar y supera el mínimo del 51% establecido como requisito. Respecto a la presencia de algunos miembros familiares en la gestión y control como otra variable de la definición, se constató que los cargos directivos y ejecutivos más altos de las compañías están ocupados sólo por familiares. En línea a lo anterior y de acuerdo con Dodero (2015), se obtuvo como resultado en todos los casos la intención de mantener en el tiempo la propiedad de la empresa

en manos de la familia; a la vez que la mayoría de los entrevistados manifestó las condiciones para su próximo cambio generacional situación que reafirma la perspectiva de continuidad.

Tabla 5

Resultados comparativos de la profesionalización de las empresas

Categoría analizada	Empresa "A"	Empresa "B"	Empresa "C"	Empresa "D"	Empresa "E"
Propiedad	<p>Presenta un nivel de separación de la propiedad.</p> <p>El control de la propiedad pertenece a una misma generación .</p> <p>Existe una política de distribución de dividendos de acuerdo a utilidades en función de resultados.</p>	<p>El control de la propiedad se encuentra en un proceso de transición a partir de que el fundador plantea su retiro.</p>	<p>El control de la propiedad lo sigue ejerciendo el fundador.</p>	<p>El control de la propiedad lo ejerce el socio mayoritario.</p>	<p>El control de la propiedad se encuentra en proceso de transición a partir de que la fundadora plantea su retiro.</p>
Empresa	<p>De acuerdo al análisis de resultados que se realizó muestra una estructura organizacional profesionalizada y evolucionó en función del crecimiento de la empresa.</p>	<p>Muestra una estructura organizacional poco profesionalizada a pesar de su larga permanencia en el mercado.</p>	<p>Es una empresa de larga data donde su estructura organizacional depende esencialmente del fundador.</p>	<p>Muestra una estructura organizacional profesionalizada que evolucionó en poco tiempo.</p>	<p>Teniendo en cuenta que se trata de una empresa de servicios y que es relativamente joven si bien no está profesionalizada, su estructura organizacional es adecuada.</p>
Familia	<p>Se corresponde con una familia empresaria. Está capacitada para asumir su rol como propietario.</p>	<p>Poco capacitada en su rol como empresario no solo trabajando sino estando interiorizado en el funcionamiento de la empresa.</p>	<p>Falta de capacitación como familia empresaria.</p>	<p>Al tratarse de una sociedad de hermanos los dos dos se encuentran capacitados e involucrados en su rol como propietarios.</p>	<p>Se encuentran en proceso de capacitación para asumir nuevos roles dentro de la empresa.</p>

Fuente: elaboración propia.

Aun cuando los resultados del trabajo no son extrapolables la delimitación conceptual en la definición resultó importante para este trabajo, lo que se encuentra en línea con Belausteguigoitia Ruis (2017), al permitir la comparabilidad de los resultados entre los casos, y que de acuerdo a Molina Parra et al. (2016) un cambio de definición en un mismo estudio hace que sus resultados difieran bastante.

De esta forma se obtuvieron resultados en donde el 10% de la muestra logró el cambio generacional de manera exitosa siendo hoy una sociedad de hermanos, esta empresa se corresponde con la empresa más antigua de la muestra. Dos de las empresas se encuentran transitando el proceso de cambio generacional, en ambos casos se encontró una relación directa con la edad de los fundadores, no así con la antigüedad de la empresa.

Respecto al cambio generacional se determina que ninguna tiene un plan de sucesión escrito, el 10% de las empresas no tiene definido el tipo de sucesión de liderazgo. Del 90%, el 50% declara que el director o gerente será externo a la familia, el 50% restante espera en su próximo cambio generacional un director o miembro de la familia o bien un grupo de familiares.

De acuerdo con los resultados obtenidos se pudo demostrar que tiene tanto la estructura de los niveles organizativos como de la profesionalidad que logran sus directivos. Si bien en todas las empresas los niveles más altos de la estructura se encuentran ocupados por profesionales se ve una marcada incidencia respecto de la participación de profesionales en ciencias de la administración.

El 40% de las empresas entrevistadas poseen un organigrama definido, otro 40% utiliza una descripción escrita de los puestos sin llegar a plasmarlo en una herramienta formal y el 20% no posee ninguna herramienta de división de tareas. Siguiendo con lo relacionado a la organización, se determina que el 60% de las empresas entrevistadas posee un manual de procedimientos establecido. La totalidad de las empresas poseen una política de remuneraciones definida y diferenciada por rangos y niveles jerárquicos.

En cuanto al control interno, la totalidad de las empresas utilizan sistemas informáticos enlatados que utilizan para realizar controles cruzados para evitar el fraude. Esos controles son de stock, conciliaciones bancarias, rendición de cuentas, control de cuentas corrientes y solo el 40% de las empresas implementa el control profundo a través de

la firma conjunta de cheques. Respecto de la distribución de utilidades y política de remuneración en el 90% de los casos se fija de manera arbitraria y responde a criterios y parámetros del nivel jerárquico más alto ocupado por un familiar.

Se determina que las dos empresas que implementaron más cantidad de herramientas tanto en la gestión como en el gobierno son las que lograron un mayor nivel de profesionalización en todos sus niveles de estructura.

Se observa que el protocolo familiar como una herramienta de profesionalización resultó de vital importancia en la empresa “A” en el sentido de que logró ordenar los roles de la familia dentro de la empresa cuando ésta se encontraba cercana a su cambio generacional. Sobre las otras empresas, la “C” es la única que no ha implementado herramientas de profesionalización a pesar de tener una antigüedad 49 años. Está en los comienzos de una estructuración interna para lograr avanzar hacia la futura profesionalización.

Si bien la necesidad de mantener la información actualizada tanto laboral, contable e impositiva, lleva a las empresas a tener un sistema de gestión de información, no en todas las empresas la sistematización de la información los lleva a generar información útil de manera interna, si bien para la empresa de servicios “E” le es útil en la actualidad, los mismos deben responder al crecimiento de las empresas en el tiempo. La falta de visualización de esto por parte de los empresarios pone en riesgo la continuidad de las empresas. Esto se ve reflejado en las empresas “B” y “C” en donde no se han desarrollado mecanismos necesarios y las decisiones y control se toman de manera intuitiva por el fundador.

Limitaciones y fortalezas de la investigación

Resulta importante mencionar que la principal fortaleza que presenta esta investigación es que se trata de la primera en la provincia de Mendoza en obtener resultados sobre la profesionalización de las empresas familiares desde la perspectiva de quienes las gestionan. Además, permitió dar respuesta a los objetivos planteados respetando el alcance de la investigación contrastando en las empresas que formaron parte del trabajo elementos teóricos que sustentan la introducción; al mismo tiempo que permitió esclarecer conceptos desde una perspectiva diferente.

La limitación principal que presenta el trabajo corresponde a que la muestra es muy reducida por lo que no permite generalizar los resultados obtenidos. Otra de las limitaciones que se presenta es que la información quedó acotada a un participante por empresa.

Conclusiones

Una de las principales conclusiones que se obtiene es el efecto de la globalización, que impulsan a las empresas a capacitarse para poder sobrevivir en el tiempo, por lo que se requiere que los directivos se eduquen e involucren en un sentido de pertenencia y lograr así la profesionalización. Esto se observa claramente en las empresas “A” y “D” que se encuentran profesionalizadas.

Se concluye que la seguridad de tener el recurso humano adecuado es un factor clave, tanto desde el inicio como durante el crecimiento de la empresa. Se pudo observar que en la empresa “B” su antigüedad muestra una importante trayectoria en el mercado sin embargo carece de capital humano calificado para los puestos de trabajo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede concluir que la formación académica de los dueños es fundamental, habiendo se observado que en los dos casos donde se logró una mayor profesionalización, los niveles ejecutivos superiores están en manos de contadores públicos y administradores de empresas, entendiendo que los mercados actuales exigen un mayor nivel de competitividad para lograr sobrevivir.

De acuerdo con el análisis de los resultados obtenido en las empresas que participaron de este estudio, se recomienda en su proceso de profesionalización la revisión de normas internas y políticas de la organización, de manera que queden documentados y explicados para conocimiento de todos los miembros de la empresa y así fomentar un compromiso hacia ellas.

Recomendaciones

Se sugiere elaborar un formato de proceso de selección, el cual sirva de guía para la contratación de nuevos empleados. Además se deben incluir el análisis de cada uno de los puestos de trabajo, detallando los conocimientos y habilidades que requiere cada uno de los

perfiles profesionales de los candidatos de acuerdo con las necesidades de la empresa. Esto se podrá lograr mediante la contratación de un profesional con experiencia en recursos humanos y no dejarse influenciar por la relación familiar.

Se recomienda que las empresas familiares busquen el asesoramiento de un graduado en Disciplinas de Ciencias de la Administración que los pueda orientar durante el proceso de profesionalización, con el que puedan elaborar el protocolo familiar, documento que contiene las normas que regulan las relaciones económicas y profesionales entre la familia y la empresa, con el fin de garantizar su continuidad, hacia futuras generaciones.

Futuras líneas de investigación

Se recomienda ampliar esta investigación con un nuevo estudio realizado sobre una muestra más amplia de empresas y teniendo en cuenta empresas que hayan fracasado para determinar si la falta de profesionalización incide en ese fracaso. También se recomienda realizar una investigación longitudinal de 5 años sobre las empresas de esta muestra con el fin de determinar los avances en profesionalización y el efecto que causa en ellas.

De igual forma se sugiere realizar otro estudio donde la muestra esté compuesta por empresas de distintas generaciones, distintas actividades y distintas provincias para poder determinar el efecto que se produce en cada generación y la forma en que se producen los cambios.

Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares : buenas prácticas en Argentina : Resultados del Programa de Supervivencia*. (2. Universidad Empresarial Siglo 21, Ed.) Córdoba: Gráfica Latina S. A.
- Armas Cabrera, S., & Mariudena Arroyave, M. (2019). El nivel de profesionalización gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares. *Revista Científica Ciencia Tecnología.*, 19(23), 1-5. Obtenido de <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/567/html>
- Astrachan, J., & Kolenko, T. (1994). *Familia Empresaria: Desarrollo a la continuidad. Clásicos de FBR en español.*, 195-200.
- Belausteguigoitia Ruis, I. (2017). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. (Cuarta ed.). México: MCGRAW-HILL Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/bookshelf.action>
- Corado Sánchez, L. A. (2018). Protocolo familiar como herramienta de gestión. (R. Empresarial, Ed.) *Realidad Empresarial*, 5. Obtenido de <file:///D:/SEMINARIO/EMP%20FAMILIAR/PROTOCOLO%20FAMILIAR%20COMO%20HERRAMIENTA%20DE%20GESTIÓN.pdf>
- Corporación Financiera Internacional, G. B. (2018). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares* (Cuarta ed.). Washington, DC, United States of America: Copyright 2018 Corporación Financiera Internacional. Obtenido de https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/253e1374-edba-44f4-8565-5f971fdeb00f/Family_Business_Governance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mnKgFXw
- Costa, J. C. (30 de noviembre de 2015). Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. *Profesionalismo en las empresas familiares agropecuarias*. Argentina: Biblioteca digital de la universidad católica argentina. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/428/1/doc.pdf>
- Dodero, S. (2015). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.

- Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revistas Perspectivas*(31), 87-132. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci_arttext
- Hernández Fernández, L., & Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. Barranquilla: Educosta.
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares : Reto al destino*. Buenos Aires. Argentina: Granica. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com>
- Ministerio de Industria Comercio y Minería de Córdoba. (2017). *Observatorio de empresa familiar*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Molina Parra, P., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. (2016). Empresas de familia: conceptos modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*(41), 116-149. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Molina Sandoval, C. (2016). *Profesionalización de la administración en la empresa familiar mediante el protocolo de empresas familiares*. Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/7951/CDS130301615.pdf?sequence=1>
- Paci, F. (11 de septiembre de 2019). Empresas familiares. Para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>
- Press, E. (2016). *Emociones en empresas de familia: gestión de las relaciones familiares y la profesionalización*. Buenos Aires. Argentina: Granica.
- Rabinovich, N. (2017). *Empresas Familiares - Claves de Gestión para Crecer*. Buenos Aires: CAME.
- Rosa Polanco, H., & Tejeda, A. (2016). RELEVO GENERACIONAL Y EMPRENDIMIENTO EN PYMES FAMILIARES DOMINICANAS: ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE. *Ciencia y Sociedad*, 41(2), 389-412. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87046120007>

Rueda Galvis, J. F., & Rueda Galvis, M. A. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. . *Lúmina*, 20, 8-28. doi: DOI: 10.30554/lúmina.20.3260.2019

Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). *Familia Empresaria: Desarrollo de la continuidad*. *Family Business Review 1988-2000*, 11-16.

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 esta, 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 preguntas para las entrevistas

1. ¿En qué año se fundó?
2. ¿A qué rubro se dedican?
3. ¿Qué generación se encuentra trabajando actualmente?
4. ¿Cuál es el rango de empleados?
5. ¿Cuál es la forma jurídica?
6. ¿Cuántos familiares participan?
7. ¿Hay personas ajenas a la familia en la empresa?
8. ¿Participan profesionales?
9. ¿Los familiares que participan en la empresa son profesionales?
10. ¿Los empleados reciben algún tipo de capacitación?
11. ¿Utilizan algún protocolo para la incorporación del personal?
12. Si existe una vacante significativa en la empresa. ¿Qué se tiene en cuenta para seleccionar el perfil adecuado?
13. ¿Hay alguna persona fuera de la familia que ocupe algún puesto importante en la empresa?
14. ¿Por qué cree que las empresas no logran sobrevivir a los cambios generacionales?
15. ¿Considera importante planificar la sucesión de la empresa?
16. ¿Ha planificado la sucesión de su empresa?
17. ¿Podría colaborar un Contador Público con respecto a la profesionalización y los cambios generacionales?
18. ¿La empresa vivió alguna situación que la falta de un protocolo fue decisiva?

19. ¿Tiene su empresa definida un protocolo familiar de manera formal?
20. ¿Qué puntos considera de suma importancia incluir en la formación del protocolo familiar que opere en la organización de su empresa?

Anexo III – Entrevistas relevantes.

Empresa “D”

Transcripción de preguntas y respuesta a la fundadora de la empresa.

1. ¿A qué se dedica su empresa?
Nos dedicamos al reciclado de residuos electrónicos.

2. ¿Cuántos propietarios tiene la empresa?
Dos. Somos una S.A., la fundamos en el 2010, pero la idea de negocio fue de mi hermano, por eso decidimos que su participación en el capital de la sociedad fuera del 60% y la mía del 40%.

3. ¿Tienen separado el patrimonio de la empresa de los patrimonios personales?
Sí. Desde un principio decidimos no mezclar lo nuestro con lo que es de la empresa. Todas las compras y gastos las manejamos con una tarjeta corporativa y de esa manera controlamos los ingresos y los egresos.

4. ¿Desarrollan alguna otra actividad, profesión, además de su empresa?
Sí. Los dos desarrollamos nuestra profesión de manera independiente en diferentes ámbitos de trabajo.

5. ¿Cuál es el nivel de estudios, profesión de cada uno?
Los dos somos Licenciados en Administración de Empresas.

6. ¿Cuánto personas trabajan en la empresa?
En total somos nueve. Contamos con siete colaboradores de tiempo completo.

7. ¿Cuántos familiares trabajan en la empresa?
Sólo nosotros dos.

8. ¿Cómo asignan las tareas y responsabilidades a sus colaboradores?

Para responder a esto, por más que llevamos diez años trabajando, no teníamos un organigrama...afines del 2018, para el 2019 diseñamos uno a cinco años y modificamos los manuales de procedimientos de los “colaboradores operarios”. La propuesta final a esto más a largo plazo es aumentar los niveles jerárquicos y que hoy operativamente sólo son dos. Incorporamos un Contador Público como mando medio y ocupa el cargo de Gerente Operario.

Cada colaborador tiene asignado en su puesto de trabajo las tareas y actividades, la idea es que los colaboradores se reporten a él.

9. ¿Quiénes ocupan y de qué manera funcionan sus cargos en la estructura jerárquica de la empresa?

Los cargos serían el mío como director general y mi hermano como Gerente General, incorporamos a un Contador Público como mando medio y ocupa el cargo de Gerente Operario.

10. ¿Cómo y quién /quienes toman las decisiones más importantes de la empresa?

Mi hermano y yo, de manera conjunta.

Y ésta es una de las razones por las que se creó el puesto de Gerente de Operaciones que mencioné; por ejemplo decidimos desligarnos del armado del Estado de Resultados, que nos lleva mucho tiempo y además contar con su informe. Otra de las funciones que tiene es el de repórtanos el cumplimiento de objetivos de los colaboradores, ...en el cuadro de mando integral incluimos cinco nuevos indicadores, entre éstos uno es la medición del desempeño y el contador es el que se encarga directamente de remitirnos los informes de cumplimiento. La idea de esto no sólo es la medición, sino ordenar un poco la dualidad de órdenes y en algún momento llegar a delimitar de manera formal nuestros roles.

11. ¿Tienen un plan de negocio?

Si. Podría decir que siempre tuvimos un plan de negocio. La diferencia es poder mejorarlo y extender la proyección. Previo a la situación crítica que nos toca vivir a todos con la Pandemia, estábamos trabajando en el desarrollo de un indicador de nuestro desempeño también, y lograr una mejor división de nuestras tareas, determinar nuestros sueldos, porque

aunque no se crea en muchas oportunidades nuestros sueldos son menores a los de nuestros colaboradores e incluso en algunos periodos llegar a no cobrar y reinvertir todo. Hoy nos estamos adaptando para seguir adelante, esperar como todos, sobrevivir en esta etapa.

12. ¿Y haciendo un paréntesis hoy en día?

Haciendo un paréntesis hoy en día,estábamos trabajando con reuniones programadas cada quince días como directores y con el contador hasta tres veces a la semana, de manera de tener la rendición y desvíos de los objetivos semanales, ya que fijamos también nuevos objetivos de ventas.

13. Volviendo un poco para atrás ¿cómo y quién liquida los impuestos y sueldos en la empresa?

El Gerente Operativo se encarga de remitir la información y las novedades a un estudio contable, que liquida los sueldos y lleva toda la parte impositiva de la empresa. Todos los colaboradores tienen sueldos y los nuestros, cómo te expliqué antes.

14. ¿Se apoyan en algún sistema informático, contable administrativo, enlatado o de diseño a medida?

Sí, enlatado. El sistema Tiempo es suficiente.

15. ¿Cuentan con un protocolo familiar?

No todavía. Digo todavía porque forma parte de los pendientes de nuestra agenda. Venimos de una empresa familiar y los dos sabemos la importancia de desarrollarlo. Pero todavía no es el momento. Por un lado nuestra empresa todavía tiene un crecimiento escalonado y a nivel familia, mi hermano no tiene hijos y yo tengo tres hijos que aún son chicos.

16. ¿Respecto a los Órganos de Gobierno cuáles tienen conformados?

Contamos con el directorio y la asamblea de propietarios.

17. ¿Cómo cree que un Contador Público puede colaborar en la profesionalización de su empresa?

En nuestro caso el perfil que buscamos para ocupar el puesto de gerente fue de alguna manera poder desligarnos del día a día. Las dos características que evaluamos fue que trabajó como auditor en otras empresas y tenía mucha experiencia en el manejo de recurso humano.

18. Considera importante planificar la sucesión de la empresa?
Sí, pero creo que depende de la situación de cada empresa, en nuestro como te expliqué antes no es el momento, tenemos otras prioridades.

Empresa “A”

Transcripción de preguntas y respuesta a la fundadora de la empresa.

1. ¿A qué se dedica su empresa?

Somos una empresa industrial, nos especializamos en el desarrollo de elementos de cartelería y comunicación de imagen.

2. ¿Cuántos propietarios tiene la empresa?

Somos tres hermanos. La fundó mi papá en 1950 y él actualmente no trabaja con nosotros.

3. ¿Tienen separado el patrimonio de la empresa de los patrimonios personales?

Sí. Los tres tenemos la misma participación en el capital. Hemos estructurado el manejo de los activos de manera que no se mezcle la propiedad de la empresa con la nuestra.

4. ¿Desarrollan alguna otra actividad, profesión, además de su empresa?

En nuestro caso, de los tres sólo mi hermano y yo nos dedicamos a pleno a la empresa. Mi hermana es docente y sólo es propietaria.

5. ¿Cuál es el nivel de estudios, profesión de cada uno?

Como te comenté mi hermana se dedica a la docencia, mi hermano es Licenciado en Marketing y yo soy Contador Público.

6. ¿Cuánto personas trabajan en la empresa?

Somos en total 32 personas.

7. ¿Cuántos familiares trabajan en la empresa?

Mi hermano, su hija y yo.

8. ¿Cómo asignan las tareas y responsabilidades a sus colaboradores?

Las tareas se asignan de acuerdo con las áreas de producción, comercialización y administración. En los talleres contamos con un gerente que es el encargado de la distribución de los trabajos y asignación de tareas en el área. Mi hermano es el encargado del sector de ventas y en gran parte de la producción, te digo en gran parte porque depende del tipo de trabajo. El gerente de producción elabora el presupuesto de acuerdo con los requerimientos específicos del pedido. Yo estoy en la parte administraba que incluye la parte financiera.

9. ¿Quiénes ocupan y de qué manera funcionan sus cargos en la estructura jerárquica de la empresa?

Mi hermano es el director Comercial y yo soy el director administrativo y financiero. Si bien tenemos como empresa familiar un organigrama que es bastante chato, no tenemos muchos puestos jerárquicos.

10. ¿Cómo y quién /quienes toman las decisiones más importantes de la empresa?

Cada uno es responsable de su área. Tenemos muy unido la administración con los controles de gestión, por ejemplo la parte de los presupuestos y de producción: cada vez que nosotros hacemos un presupuesto a algún cliente contemplamos material y mano de obra; sobre todo en las obras más grandes, en donde hacemos una comparación y medición de los resultados, que significa saber qué cantidad de horas le hemos asignado por cada sector de la

empresa (electricidad, pintura, vinilo, montaje, etc.) y después cuántas horas son consumidas desde que quedó terminado el trabajo.

11. ¿Tienen un plan de negocio?

No tenemos una planificación estratégica en general, sino que nos ponemos objetivo de venta y tenemos en claro cuál es el punto de equilibrio de la empresa y junto a todo esto armamos una cuestión de esforzarnos y vender más del punto de equilibrio para no ir en pérdida en cada mes. Todas esas comparaciones y mediciones las vamos chequeando quincenalmente de una manera de estimular y de saber cómo vamos con el objetivo en general.

12. ¿cómo y quién liquida los impuestos y sueldos en la empresa?

Esa parte la hemos delegado a un estudio contable que se encarga de esos temas y nosotros le damos la información que nos van solicitando.