

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, Emprendimiento y Liderazgo en las Empresas Familiares

La Importancia de la Profesionalización en las Empresas Familiares

The Importance of Professionalization in Family Businesses

Autor: Boiero, Agustín Marcelo

Legajo: VCPB21389

DNI: 40.297.120

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Argentina, Julio 2020

Resumen

Las empresas familiares revisten una vital importancia en las economías de gran cantidad de países alrededor de todo el mundo. Se conforman como emprendimientos que, si logran sobreponerse a los conflictos que giran en torno a ellas, como pueden el nivel de profesionalización de estas, logran alcanzar niveles de organización que les permiten perdurar durante generaciones. Con el siguiente trabajo se intentó demostrar el valor de la profesionalización de estas empresas para alcanzar mayores niveles de organización y productividad. Para poder cumplir con este objetivo se llevó a cabo una investigación sobre una muestra de cinco empresas familiares de la ciudad de Las Varillas, Córdoba de tipo descriptiva y con un enfoque cualitativo a través de entrevistas a los dueños de estas organizaciones. El diseño del estudio fue no experimental y transversal es decir que se recabo información de distintos momentos del tiempo para realizar inferencias acerca de la evolución de estas. Los resultados obtenidos se volcaron en cuadros para poder de este modo comparar la información y así llegar a la conclusión sobre el impacto e incidencia de la profesionalización en estas empresas.

Palabras clave: Protocolo, sucesión, empresas familiares, conflictos, profesionalizar

Abstract

Family businesses are of vital importance in the economies of a great deal of countries around the world. They are made up of entrepreneurships, that, if they can overcome conflicts around them, as the case may be of heritable succession or the level of professionalism in themselves, they can achieve elevated levels of organizations that allow them to remain through generations. The following report is meant to show the value of these companies professionalization to achieve higher degrees of organization and productivity. To be able to accomplish this goal, a research was made about a descriptive model with a qualitative focus on five family companies from Las Varillas City, Córdoba Province by interviews to the companies owners. The design of such a research was non-experimental and linear, which means, information was collected from different moments in time to draw inferences about their evolution. Research findings were placed into charts to compare the information and thus, arriving a conclusion on the impact and incidence of these businesses professionalization.

Key Words: Protocol, succession, family businesses, conflicts, professionalize

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 1 |
| Antecedentes relevantes | 1 |
| Planteamiento del problema de investigación | 5 |
| Elementos Teóricos | 6 |
| Objetivo General..... | 14 |
| Objetivos Específicos | 15 |
| Métodos | 16 |
| Diseño..... | 16 |
| Participantes | 16 |
| Instrumentos | 17 |
| Análisis de datos..... | 17 |
| Resultados..... | 18 |
| Momento de la vida de la EF en la que se necesitó de un protocolo familiar | 21 |
| Herramientas de profesionalización en empresas familiares..... | 22 |
| Intervención de contadores públicos en la profesionalización empresarial | 22 |
| Discusión | 24 |
| Limitaciones de la investigación | 28 |
| Fortalezas de la investigación..... | 29 |
| Conclusiones..... | 29 |
| Recomendaciones | 30 |
| Referencias | 32 |
| Anexos..... | 33 |
| Anexo I: Documento de consentimiento informado | 33 |
| Anexo II: preguntas de las entrevistas..... | 38 |
| Anexo III: entrevistas a los dueños de las EF..... | 39 |

Introducción

La competitividad actual que enfrenta el mundo empresario lleva a las organizaciones a buscar mejoras en sus sistemas, procesos y productos. También en el uso de recursos, la creación de una buena imagen empresarial y la participación en los diversos mercados. Las empresas familiares (EF de ahora en adelante) no se encuentran exentas a estos factores y, además, deben convivir, aceptar y evaluar la administración de los elementos antes mencionados con la forma en que los miembros de la familia participan y administran el negocio.

La importancia de las EF se ve reflejada en que constituyen más del 80% del total de compañías existentes a nivel mundial. En nuestro país representan el 75% de las empresas nacionales. En naciones tales como Italia alcanzan a ser el 99%, Estados Unidos de América 96%, Suiza 88%, México 80%, Reino Unido 76%, Portugal 70%, Colombia 68% y Chile 65%. Entre ellas se destacan empresas de la talla de: Disney Corp., Microsoft, Toyota, Televisa, Mercedes-Benz, Michelin, Arcor, Ford, Quilmes, Clarín, José Cuervo, entre otras de gran importancia (Serna y Suarez, 2005).

Antecedentes relevantes

En América Latina las EF fueron creadas en su gran mayoría (80%), durante la década de los años 70, hecho de gran trascendencia en la medida de que su gran masa deberá realizar su primer cambio generacional durante la década de los años 2010 al 2020 (Serna y Suarez, 2005).

De aquí la necesidad de iniciar programas de formación y capacitación que replanteen los tradicionales procedimientos administrativos, a fin de instituir en ellas nuevos parámetros de éxito e innovación empresarial que garanticen su competitividad, sostenibilidad y permanencia a través del tiempo.

Desde la década del '60 se comenzó a estudiar a la EF como una organización con características y problemáticas específicas. Se detectó la necesidad de comprender de manera particular la relación empresa y familia, para abordar la problemática que aparecía, precisamente, por ignorar la condición de familiar.

Un estudio realizado por la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, referido a la sucesión de empresas familiares, determinó que: el 95,4% de un total de 280 casos estudiados en la provincia de Tungurahua son empresas familiares, constituyéndose en una de las principales fuentes de ingresos económicos para la provincia ya que estas dan empleo al menos a tres miembros de la familia y dos personas externas.

La investigación además arrojó que la vida de las empresas familiares está ligada al bienestar de sus administradores. Por ello el 96% de empresas tienen más de dos años, llegando incluso el 4% a superar los 33 años de funcionamiento.

Otra investigación realizada en México determinó que las EF representaban el 89.8% de las unidades económicas del país, ocupando el 72% del personal económicamente activo mientras que su aporte al producto interno bruto representaba el 52% (INEGI, 2011).

De acuerdo con Salazar (2011) en España (según cifras oficiales del Instituto de Empresa Familiar), el número estimado de empresas familiares es de 2,8 millones. Las empresas familiares generaban el 70% del Producto Bruto Interno y el 75% del empleo privado (13,5 millones de personas).

Por su parte en Perú en un estudio realizado por la universidad Esan obtuvo como resultado que el 90% de las unidades empresariales en este país son de tipo familiar y generan el 75% del PBI. Sin embargo, solo el 12% de estas empresas logran llegar a la tercera generación y solo el 1% supera la quinta. El mencionado estudio también señala que más de la mitad de las empresas encuentran en la necesidad de profesionalizarse una de las claves de éxito para los próximos cinco años.

Teniendo en cuenta los datos que arrojan distintas fuentes sobre empresas familiares en algunos países de América y Europa es que se desprende la importancia de estos emprendimientos en las economías locales y nacionales.

En Argentina no es la excepción ya que este tipo de empresas juegan un papel preponderante en su economía, más allá de la especificidad o rubro que desempeñen estas compañías, siendo las industriales, comerciales y agropecuarias las que encabezan la lista según predominancia.

En el año 2007 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aprobó la realización del Programa para promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro de Argentina (Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos).

Se intentó concientizar sobre los beneficios que tiene la profesionalización, si se aplicaban herramientas como el desarrollo de un protocolo familiar y los órganos de gobierno como instrumentos para una mejor gestión y una sucesión planificada.

Un estudio llevado a cabo en la región centro de Argentina que se realizó sobre una muestra de 3.000 empresas permitió arribar a las siguientes conclusiones:

El 51% de las empresas que conformaron la muestra tenían una antigüedad de entre 20 y 50 años. En casi el 60% de los casos, la segunda generación de familiares poseía la propiedad o administración de la empresa. Estos datos evidenciaron la necesidad de trabajar con la segunda y la tercera generación en los procesos de sucesión de manera anticipada y ordenada. Los resultados de este estudio determinaron la predominancia de las empresas industriales (33%), luego las comerciales (19%) y por último las agropecuarias (16%). El 21% de las empresas de la muestra declaró haber desarrollado sus actividades en más de un sector, diversificando así la estrategia del negocio.

En cuanto a la facturación, predominaban las empresas que no facturaban más de \$3 millones de pesos anuales (48%), seguido por un interesante número de empresas cuya facturación anual excedía los \$15 millones de pesos (19%).

Respecto del número de empleados el 37% de las empresas familiares manifestó tener hasta 10 empleados y 63% hasta 25 empleados.

Se identificó que en el 35% de las empresas familiares estudiadas no existía equivalencia entre las remuneraciones de familiares que ocupaban puestos similares en la firma. También se arribó a la conclusión de que en el 45% de los casos existían diferencias entre los salarios de familiares y no familiares que ocupan posiciones de similar responsabilidad, siendo beneficiados los familiares.

Sólo 22% de las firmas ha incorporado en su plantel directivos que no pertenecen al grupo familiar. En 26% de los casos hay cargos directivos ocupados por familiares políticos. En 84% de los casos, la última sucesión se ha dado entre miembros de la familia. En 59% de las empresas la selección del sucesor estuvo en manos del anterior responsable

máximo. Este dato contrasta con el hecho de que sólo en 10% de los casos la sucesión se produjo como resultado de un plan de sucesión definido.

Resultó claro luego de este estudio que en la región centro de Argentina hubo ausencia de planificación de la sucesión y falta de información sistematizada sobre este aspecto. Al indagar sobre las características comunes de los mecanismos de sucesión pudo establecerse que:

- En el 85% de los casos el sucesor fue varón.
- En el 68% de los casos el designado sucesor fue primogénito.
- En el 90% de los casos el sucesor ha trabajado previamente en la empresa al momento de la sucesión.

Fue evidente también el desconocimiento del alcance de un protocolo familiar. Aún en los casos en los que existían normas, éstas eran informales e impuestas por el fundador. Debe destacarse que en el 78% de esos casos las normas no se encontraban formalizadas en un documento. Sólo 7,5% de las empresas ha desarrollado un protocolo familiar con asistencia de expertos en la temática y 50% de las empresas no se planteó la necesidad de desarrollar un protocolo. Las principales razones referidas por las empresas que no desarrollaron el protocolo son: la falta de conocimiento en la materia (52%) y la falta de tiempo (45%).

Un estudio con características similares a este, llevado a cabo por Costa (2015) se realizó sobre una muestra de 32 EF pertenecientes al movimiento CREA. Esta es una asociación civil sin fines de lucro integrada y dirigida por empresarios agropecuarios de distintas regiones de la Argentina que se reúnen en grupos para compartir experiencias y conocimientos. Algunos de los resultados más relevantes que arrojó dicha investigación fueron los siguientes:

- El 75% de las empresas no tiene un plan estratégico a largo plazo por escrito, el 19% si lo tiene y el 6% restante se ubica en una posición neutral, es decir, que tiene el plan, pero no por escrito.

- Un 69% de las empresas cuenta con un organigrama de personal en el cual todos tienen en claro cuáles son sus tareas para realizar dentro de la misma, un 28% no implementa esta herramienta y un 3% no lo tiene claro.
- El 77% de las empresas no cuenta con políticas claras para contratar parientes, el 16% si y un 7% no se plantea este tema.
- En un 66% de las empresas hay profesionales ajenos a la familia ocupando cargos de importancia, mientras que en un 34% no existe esa posibilidad.
- Un 68% de las empresas promociona y compensa a sus familiares de acuerdo con sus habilidades, un 16% no lo (Costa, 2015) hace y el 16% restante no lo tiene claro.
- Un 16% tiene un directorio formado para la toma de decisiones que incluye integrantes por fuera de la familia, un 53% lo tiene, pero está formado solamente por familiares y un 31% no tiene directorio.
- Con respecto a la existencia de consejo de familia instalado para abordar temas de importancia un 50% de las empresas afirmó tenerlo, mientras que un 40% no y el 10% restante contestó que existían reuniones, pero no había consejo de familia o viceversa.

La elección de los antecedentes mencionados anteriormente responde a la necesidad de echar luz sobre el tema de investigación, especialmente citando aquellos trabajos que ilustran la importancia de las EF a nivel mundial y especialmente en nuestro país, además del impacto y consecuencias de la profesionalización en las mismas.

Planteamiento del problema de investigación

A partir de lo descrito, se considera pertinente realizar una investigación con respecto a la necesidad de profesionalización de las EF en la provincia de Córdoba, del año 2020 y las dificultades que las mismas enfrentan al momento de realizar la sucesión para delegar el mando y la dirección de estas a la nueva generación.

Es por ello por lo que se considera oportuno el planteamiento de los siguientes interrogantes que serán utilizados como hilo conductor para desarrollar la presente investigación:

¿Puede utilizarse la profesionalización empresaria como elemento para potenciar las ventajas y hacerle frente a las desventajas y amenazas que enfrentan las EF?

¿Qué herramientas podrían implementarse para llevar a cabo la profesionalización de la EF?

¿En qué momento de la vida de la EF es conveniente llevar a cabo la profesionalización? ¿Por qué?

Elementos Teóricos

Definir qué se entiende por empresa familiar no es tarea fácil debido a que no hay una única caracterización, lo cual evidencia la complejidad del tema, por ende, el concepto “empresa familiar” agrupa a un grupo heterogéneo de compañías, personas y familias relacionadas con estas.

Diferentes autores se refieren a las EF de la siguiente manera:

Amat (2004) define a la empresa familiar como aquella en la que la propiedad está en manos de una o varias familias al tiempo que su influencia es efectiva en la evolución y desarrollo de la empresa, así como en la toma de decisiones fundamentales.

Por su parte Treviño Rodríguez (2010) sostiene que, para ser considerada como tal una empresa familiar debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que la familia o familias posean por lo menos el 51% de las acciones.
- Que estén involucradas en la gestión y administración del negocio.
- Que exista la vocación de transmitir el negocio a las siguientes generaciones.
- Que los miembros de la siguiente generación estén interesados en continuar con la empresa.

Mientras que Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) hacen hincapié en que en las EF se conjugan dos sistemas con lógicas distintas: familia y empresa. La primera

actúa en pro del bienestar del grupo familiar y la segunda responde a criterios puramente económicos.

Por lo anteriormente expuesto por distintos autores se puede concluir en que las EF están en manos de una familia o una asociación de ellas y tienden a la unión primando lo emocional. Mientras que las demás organizaciones buscan la rentabilidad atendiendo cuestiones racionales.

Existen diferentes clasificaciones con respecto a las empresas familiares, una de ellas se refiere a la generación en la que se encuentra la organización. Por lo general, se asume que las empresas de primera generación son aquellas representadas por un empresario individual. Las de segunda generación estarían conformadas por hermanos; y a partir de la tercera generación se trataría de una empresa de consorcio de primos. Esto resulta general y puede suceder que, en la realidad, las cosas no sean realmente así ya que existen empresas familiares que comienzan directamente como empresas de hermanos y, por lo tanto, son de primera generación. También existen casos en los que el fundador o empresario único le transmite la propiedad y el mando a un único hijo, por lo que en la segunda generación se repite la característica de la primera.

Las EF se enfrentan a dos grandes retos. Uno externo, que tiene que ver con la globalización y por ende la necesidad de competitividad, y otro interno, que está relacionado con el equilibrio entre la familia y la organización. El siguiente gráfico describe la composición de la EF, Figura 1 Sistema de los tres círculos de Davis.

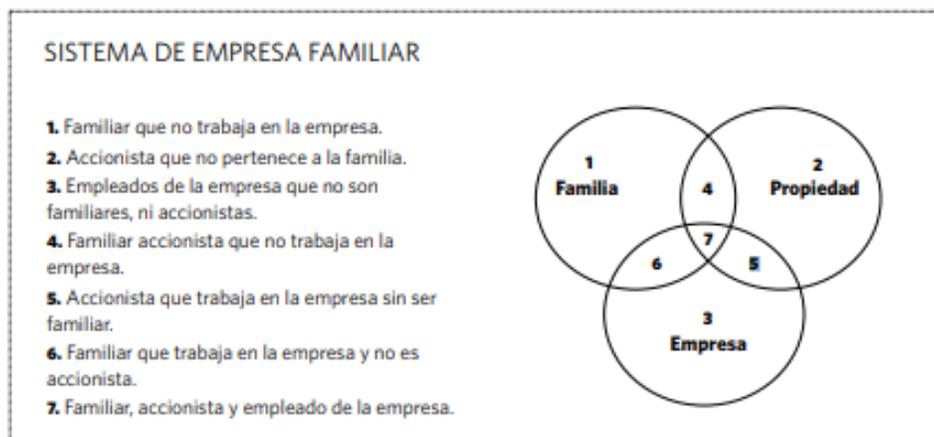


Figura 1. Sistema de los tres círculos de Davis. Recuperado del libro “Empresas familiares buenas prácticas en Argentina”.

Tal y como lo identificó Davis y Tagiuri, (1982) los individuos de las EF se deben desenvolver bajo el entorno formulado por el modelo de los 3 círculos, compuesto por:

-La familia: integrado por todos los miembros del grupo familiar.

-La empresa: comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella percibiendo un rédito económico por la actividad desempeñada.

-La propiedad: determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera una serie de deberes y derechos sobre esta.

Las relaciones de estos tres núcleos o círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Los mismos son expuestos en la tabla N° 1: Características de los integrantes de los tres círculos.

Tabla 1

Características de los integrantes de los tres círculos

| N° | CARACTERISTICAS | MOTIVACIONES USUALES |
|----|---|--|
| 1 | Miembro de la familia, que no es propietario y no trabaja en la empresa | Tendencia a la unidad familiar |
| 2 | Accionista que no pertenece a la familia | Obtener ganancias económicas con los dividendos generados por la empresa |
| 3 | Empleado de la empresa que no es familiar ni accionista | Obtener estabilidad y condiciones óptimas de trabajo |
| 4 | Familiar accionista que no trabaja en la empresa | Obtener dividendos de la empresa |
| 5 | Accionista que trabaja en la empresa sin ser familiar | Profesionalizar la empresa para aumentar su rendimiento |
| 6 | Familiar que trabaja en la empresa y no es accionista | Reconocimiento por ser miembro de la familia y por obtener mejores puestos en la empresa |
| 7 | Familiar, accionista y empleado de la empresa | Mantener el nexo familia-empresa, proyectar a largo plazo la organización y conservarla para las futuras generaciones. |

Fuente: Gómez-Betancourt (2006). ¿Son iguales todas las empresas familiares?

Las EF en su desarrollo pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. Los líderes deberán enfrentar determinadas contingencias para que la empresa pueda crecer. Al no anticiparse a las mismas pueden surgir grandes problemas.

Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de las EF:

- Creación de la empresa: este proceso es llevado a cabo por el fundador. El mismo puede desarrollar problemas para hacerse con el capital y para crear un producto viable, como así también para encontrar empleados competentes. Por lo general si un familiar decide involucrarse en el negocio puede hacerlo. Se tiene como objetivo principal sobrevivir.
- Crecimiento y desarrollo: los cambios en el ambiente en el que se desenvuelve la empresa llevan ahora al propietario a tomar decisiones para mantener la ventaja competitiva. Aquí el fundador delega responsabilidades compartiendo el poder. También se enseñan los valores y creencias de la organización.
- Sucesión y segunda generación: La empresa ya ha madurado, es un conjunto de miembros familiares, no-familiares y a veces inversionistas. Todos con distintos intereses. Esto suele generar conflictos en la segunda generación. Es momento de desarrollar planes y estrategias para permanecer competitivos y entrenar a los nuevos administradores. El desafío es que los distintos intereses que surgen en esta etapa se puedan conjugar en un acuerdo común.
- Propiedad pública y administración profesional: En esta etapa la EF requiere capital externo para continuar creciendo, la empresa debe decidir si se convierte en una empresa pública. Contratar a un administrador capacitado si no existe ningún familiar capaz de hacerlo es fundamental. Solo una pequeña parte de EF alcanza este nivel de desarrollo.

Por lo desarrollado hasta el momento queda en evidencia la complejidad que envuelve a este tipo de organizaciones. Los variados intereses de las personas que de ellas forman parte, siendo familiares o no y las marcadas diferencias que pueden observarse en los ciclos de vida de estas empresas.

La Red Internacional de Investigadores en Competitividad a cargo de Ruiz Díaz y Sifuentes describe las ventajas, desventajas de las EF de la siguiente manera:

Ventajas de la empresa familiar:

- Por lo general actúan a través de criterios que tienen la finalidad de hacerlas perdurar en el tiempo, para que las mismas sean delegadas a la siguiente generación.
- Mayor unidad y compromiso. Unidad: entendida como la voluntad de continuar juntos, de armonizar las preferencias en la elección de los objetivos y de coordinar los modos de trabajar para alcanzarlos. Dando como resultado que las personas tengan intereses comunes, desarrollen una buena comunicación y reconozcan con facilidad la autoridad de quien hace cabeza en la organización, simplificando de este modo el gobierno de la empresa y la dirección de sus actividades.

Compromiso: definido como la voluntad de dedicación intensa y prolongada, de sacrificio personal y auto exigencia. Al representar la entrega a un ideal y la disposición a adaptarse a las futuras circunstancias, llega a ser una de las mejores motivaciones para la consecución de la estrategia, especialmente en lo que corresponde al largo plazo.

- La reinversión de los beneficios es mayor. En las empresas familiares es común que se reinviertan gran parte de los beneficios, por lo tanto, la distribución de estos entre los socios suele ser menor.

Desventajas de la empresa familiar:

- El nepotismo o favoritismo representa una de las debilidades más comunes. En ocasiones se asignan en ciertos puestos claves a familiares que no tienen conocimientos suficientes para desempeñar las tareas requeridas, generándose pérdidas de eficiencia y hasta el enojo o la desmotivación de empleados no familiares que se consideraban más aptos para el cargo.
- Dificultad para abordar los problemas que se pueden generar en la familia de tal modo que son trasladados a la organización y viceversa.

- Temor al financiamiento externo. El mismo por lo general surge de la reinversión de dividendos. Representa un problema a largo plazo debido a que puede truncar la capacidad de crecimiento de la compañía.
- Falta de profesionales suficientemente capacitados. Se puede reflejar el temor de los directivos a ser opacados o cierta desconfianza de estos en como vayan a manejar los negocios de su empresa.
- La seguridad que pueden adquirir ciertos participantes por el hecho de pertenecer a la familia, lo que los hace pensar que se mantendrán en el cargo, aunque no den su mayor esfuerzo.

Amenazas de la empresa familiar:

- Mal manejo de la sucesión. Posponer la sucesión, no planearla o hacerla sin consensuar o sin el convencimiento de alguno de los miembros de la familia puede ser causa del fracaso de una empresa, incluso de su desaparición una vez que el fundador no esté presente para garantizar la buena marcha de esta.
- La desunión entre los miembros de la familia es otra amenaza muy común que puede provocar que la empresa pase a otras manos o desaparezca; desunión entre hermanos que heredaron o van a heredar la empresa, divorcio de la pareja que la inició, diferentes puntos de vista de los directivos familiares al momento de asignar los recursos generados por la empresa que llevan a desacuerdos y conflictos no deseados.
- Exacerbación entre familiares de la segunda generación por resentimientos o problemas no resueltos en el núcleo familiar durante la infancia. Los mismos pueden ser provocados por preferencias del padre y fundador de la empresa hacia algún miembro de la segunda generación en detrimento de otro. Estos resentimientos no repercuten en la empresa mientras está en ella el fundador.
- Aferramiento del fundador al poder, temor a delegar el mando a la siguiente generación.

Conociendo la importancia que las EF revisten en la economía de nuestro país es que se hace necesario definir uno de los pilares estratégicos para que estas encuentren continuidad temporal afrontando los retos que esto supone. Este pilar es la profesionalización. Profesionalizar significa disponer de directivos y sistemas de gestión que permitan tomar las decisiones para conseguir el funcionamiento más eficaz y eficiente de la empresa. Implica un modelo de toma de decisiones y gestión basado en criterios económicos y empresariales que se conjuguen con la motivación familiar y el control de la propiedad.

En este proceso, la organización implementa métodos de trabajo que le permiten llevar a cabo estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. Se deben diseñar puestos de trabajo acordes a las capacidades de cada trabajador, dejando de lado preferencias y afinidades con los dueños de la organización., aunque si un individuo familiar y uno no familiar cuentan con las mismas capacidades para ocupar cargos gerenciales resulta favorable contar con directivos pertenecientes a la familia.

La profesionalización tendrá éxito si se sigue un programa de capacitación y promoción que se utilice para evaluar el desempeño de cada trabajador ya sea familiar o no, como así también el de los directivos y propietarios. La profesionalización de la EF puede ser de dos tipos: Interna o externa.

Interna, donde el padre fundador toma la decisión de incrementar sus conocimientos, puesto que éstos no cubren el dominio de todas las actividades de la empresa.

Externa, que consiste en atraer personal externo conocedor de las áreas necesarias para mejorar los procesos y la estructura empresarial. (Rueda, 2011).

En definitiva, la empresa familiar tradicional debe reflexionar sobre la importancia que representa el adoptar procesos de profesionalización; entendiéndose como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad. A la vez favorecerá su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones.

Urrea (2003), plantea que los procesos de gestión son la mayor falencia de la empresa familiar por lo tanto resultaría apropiado afirmar que la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente.

El camino hacia la profesionalización empresaria puede comenzar con la constitución del protocolo familiar. El mismo es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la EF que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones entre los miembros. El protocolo constituye la praxis jurídica que puede prevenir, o al menos administrar, toda la problemática que plantea la titularidad, sucesión y gobierno de la EF. Debe surgir como un proceso voluntario y de iniciativa propia de cada empresa y constituye un documento que consolida la sucesión.

Este protocolo es un documento conformado por un conjunto de normas y reglas que han sido aceptadas por las partes intervinientes en el proceso de delegación. Busca sistematizar la comunicación, la vinculación y la interacción entre las tres entidades: familia, empresa y patrimonio y entre las personas que tienen intereses en alguno de ellos.

Otro medio que juega un papel preponderante al momento de profesionalizar la EF es constituir un órgano de gobierno corporativo, el mismo no es un instrumento individual sino un concepto que incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas.

También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y, por último, pero no por ello menos importante, partes interesadas tales como empleados, proveedores, clientes y público en general. Al mismo tiempo proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos y metas y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzarlos y para supervisar su cumplimiento. Los órganos de gobiernos están compuestos por:

- Asamblea de propietarios:

La asamblea de propietarios permite que los propietarios se reúnan en los casos y en las formas previstas en el estatuto social o a requerimiento del Directorio, y su misión es

analizar y resolver todos los temas inherentes a la marcha normal de la sociedad a partir de la información económica y financiera que debe brindarle el Directorio.

- Directorio:

Tiene por misión dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objetivo de proteger los intereses de los accionistas. Pueden integrarlo miembros de la familia que trabajen en la empresa, miembros que no trabajen allí y no familiares que ocupen cargos gerenciales.

- Consejo asesor o de administración:

Es una opción para empresas pequeñas. Este consejo asesor actuaría de algún modo como el Directorio. Sus funciones pueden ser formular y vigilar los objetivos a largo plazo, ser el principal asesor de la empresa familiar y aconsejar sobre la selección de gerentes.

- Asamblea familiar:

Tiene por objetivo principal constituir un ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos a mantener hasta el grado de su compromiso con la empresa familiar. Conviene que participe en la asamblea familiar el grupo familiar completo.

- Consejo familiar:

Cuando los miembros de la asamblea familiar son muy numerosos se hace difícil trabajar de un modo efectivo. Se constituye para esto un consejo de familia, que representa a todas las familias involucradas.

En definitiva, se deberá tener en cuenta que la estructura adecuada del Gobierno Corporativo de la EF es aquella que asegura el equilibrio de poder entre las distintas ramas familiares, a través de las sucesivas generaciones.

Objetivo General

- Demostrar el valor de la profesionalización de las empresas familiares en la provincia de Córdoba, año 2020 para brindar datos actualizados en los que puedan apoyarse futuras investigaciones.

Objetivos Específicos

- Identificar en qué momento de la vida de la empresa la ausencia de un protocolo familiar fue determinante.
- Analizar en qué porcentaje de empresas existen herramientas de profesionalización, como protocolo familiar u Órganos de Gobierno corporativo o similar, que se estén implementado o en vías de implementación.
- Indagar como un Contador Público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar

Métodos

Diseño

Alcance: la investigación planteada ha sido de tipo descriptiva, es decir se intentó establecer las causas de un determinado fenómeno, en este caso si la profesionalización de la EF es importante en la supervivencia de estas.

Enfoque: el enfoque utilizado fue de tipo cualitativo que quiere decir que:

- Fue un planteamiento más abierto que fue enfocándose.
- Los significados se extrajeron de los datos.
- No se fundamentó en la estadística.

Diseño de la investigación y tipo: el diseño fue no experimental y transversal porque se recabó información de distintos momentos del tiempo con la finalidad de realizar inferencias acerca de la evolución, cambio y permanencia de las EF.

Participantes

La población se refiere al conjunto total de los datos de interés. Depende del tamaño de la población si se trabaja con ella o se determina una muestra. La muestra se obtiene por un procedimiento que recoge datos para economizar el trabajo de investigación y que, al ser representativa permite generalizar el resultado.

En este caso la población está constituida por las empresas familiares de la ciudad de Las Varillas, Córdoba. De aquí se extrajo una muestra conformada por cinco empresas familiares de la ciudad que continúan en funcionamiento y que accedieron a brindar información. Dos de estas EF están dedicadas al rubro de agricultura y ganadería y el resto se dedica a la producción láctea, a la metalmecánica y al rubro de los alimentos.

El muestreo fue no probabilístico debido a que no todas las empresas tenían la misma probabilidad de ser elegidas y accidental porque la muestra se conformó con aquellos sujetos o elementos de la población a los que fue más fácil acceder en la situación dada.

Instrumentos

Entre las técnicas de relevamiento y producción de información primaria se encuentra la entrevista. Para realizar las mismas se obtuvo el nombre, a través de la Cámara de Comercio de la ciudad de Las Varillas, de las EF de la localidad que continuaban en actividad. Se seleccionaron las organizaciones y luego se acordaron encuentros con sus miembros.

Las entrevistas realizadas fueron estructuradas es decir que estuvieron planteadas de una manera estandarizada y se basaron en una serie de preguntas predeterminadas e invariables

Para llevar adelante la investigación se recurrió a distinto material bibliográfico confiable, tanto en formato papel como digitalizado. La selección de la información pertinente devino del análisis crítico de los mismos, que orientaron los recortes necesarios para encuadrar el presente trabajo.

La organización temporal de las entrevistas que se adjuntan en el anexo número III *entrevistas a los dueños de las EF* se realizó de manera telefónica con los distintos miembros de las empresas, habiéndolos puesto al corriente, previamente de la finalidad del trabajo que se estaba realizando.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial, en las instalaciones de las empresas Dichas entrevistas fueron grabadas a los efectos de transcribir con mayor precisión las respuestas expresadas. En esta instancia los entrevistados firmaron el consentimiento para participar de la investigación, adjuntado como Anexo I.

Análisis de datos

Los datos e información que se obtuvieron de las empresas se resumieron en cuadros comparativos para poder observar de una manera más rápida las similitudes y diferencias que existen entre ellas y de esa manera obtener un panorama general de cómo se manejan estas organizaciones.

Posteriormente los resultados arrojados por las encuestas se tabularon y plasmaron a través de gráficos que permitieron arribar interpretaciones que fueron cotejadas con el marco teórico de referencia.

Resultados

Para realizar una descripción del impacto que pudo provocar la falta de profesionalización en las empresas familiares en la provincia de Córdoba, se procedió en primer término a identificar en qué momento de la vida de la EF la ausencia de un protocolo familiar fue determinante.

La Tabla N° 2: *Características de las Empresas Familiares* y Tabla N° 3: *Profesionalización de las Empresas Familiares* contienen los datos relevados en las diferentes encuestas realizadas a los dueños de las EF de la ciudad de Las Varillas, Córdoba.

Tabla 2

Características de las Empresas Familiares

| Datos relevados sobre EF | | | | | |
|---|-------------------|-------------------------|---------------|---------------|-------------------------|
| Empresa familiar número | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿En qué año se fundó la empresa? | 1952 | 1904 | 1979 | 1997 | 1910 |
| ¿A qué rubro se dedica? | Producción láctea | Agricultura y ganadería | Alimentos | Metalmecánica | Agricultura y ganadería |
| Cantidad de empleados | 9 | 6 | 10 | 7 | 8 |
| Cantidad de familiares que trabajan en la empresa | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| ¿En qué generación se encuentra la empresa? | 4° generación | 5ª generación | 2° generación | 2° generación | 4° generación |
| | | | | | |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos recabados de las entrevistas.

Tabla 3

Profesionalización de las Empresas Familiares

| Datos relevados sobre EF | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|
| Empresa familiar número | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Están delimitados los roles dentro de la EF? | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| ¿Cómo fue la sucesión de la empresa? | De padre a hijos | De abuelo a nietos | De padre a hijos | De padre a hijos | De padres a hijos |
| ¿El sucesor de la empresa fue varón o mujer? ¿Trabajó este individuo antes de recibir el mando dentro de la organización? | El sucesor fue varón y trabajó dentro de la empresa antes de recibir el mando | El sucesor fue varón y trabajó dentro de la empresa antes de recibir el mando | El sucesor fue varón y trabajó dentro de la empresa antes de recibir el mando | El sucesor fue varón, pero NO trabajó dentro de la empresa antes de recibir el mando | El sucesor fue varón y trabajó dentro de la empresa antes de recibir el mando |
| ¿Con qué grado de formación académica cuentan los responsables? | Universitaria | Terciaria | Primaria | Secundaria | Secundaria |
| ¿Tiene conocimientos sobre lo que se refiere a protocolo familiar, sucesión programada y órganos de gobierno? | Sí | Sí | No | No | Sí |
| ¿Alguna vez se solicitó ayuda para llevar a cabo algún procedimiento de profesionalización? | Sí | Sí | No | No | Sí |
| ¿En alguna fase de la vida de la organización se necesitó de un protocolo familiar? ¿En qué momento? | Sí En el traspaso de la tercera a la cuarta generación | Sí En el traspaso de la cuarta a la quinta generación | No | No | Sí En esta última generación |

| Datos relevados sobre EF | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| Empresa familiar número | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Cuáles eran los problemas más recurrentes antes de implementar el protocolo? | Falta de acuerdo entre familiares al momento de decidir algo importante | Se respetaba el rol del jefe, pero los demás participantes no tenían claro sus funciones | | | Gastos innecesarios por parte de algunos miembros de la empresa |
| ¿Cómo se solucionan los conflictos que se suscitan dentro de la organización? | Respetando un protocolo preestablecido | Respetando un protocolo preestablecido | Improvisando soluciones | Improvisando soluciones | Respetando un protocolo preestablecido |
| ¿Cuál es la finalidad de la organización? | Perseguir objetivos económicos para garantizar que la EF pueda ser transferida a la siguiente generación | Mantener la empresa en funcionamiento porque la misma es una tradición familiar | Hacer que la empresa crezca y siga perdurando en el tiempo | Ofrecer un servicio y un producto de calidad que garanticen que la empresa pueda seguir funcionando para que un día mi hijo sea el dueño | Perseguir objetivos económicos para garantizar que la EF pueda ser transferida a la siguiente generación |
| ¿Existe equivalencia de sueldos entre familiares que ocupan puestos similares en la firma? | Sí existe | Sí existe | Sí existe | Sí existe | Sí existe |
| ¿Existe paridad salarial entre empleados familiares y no familiares? | No existe, los familiares cobran un salario mayor por la realización de actividades similares | Sí existe | No existe, los familiares cobran un salario mayor por la realización de actividades similares | No existe, los familiares cobran un salario mayor por la realización de actividades similares | Sí existe |

Fuente: elaboración propia de acuerdo con datos recabados de las entrevistas

Momento de la vida de la EF en la que se necesitó de un protocolo familiar

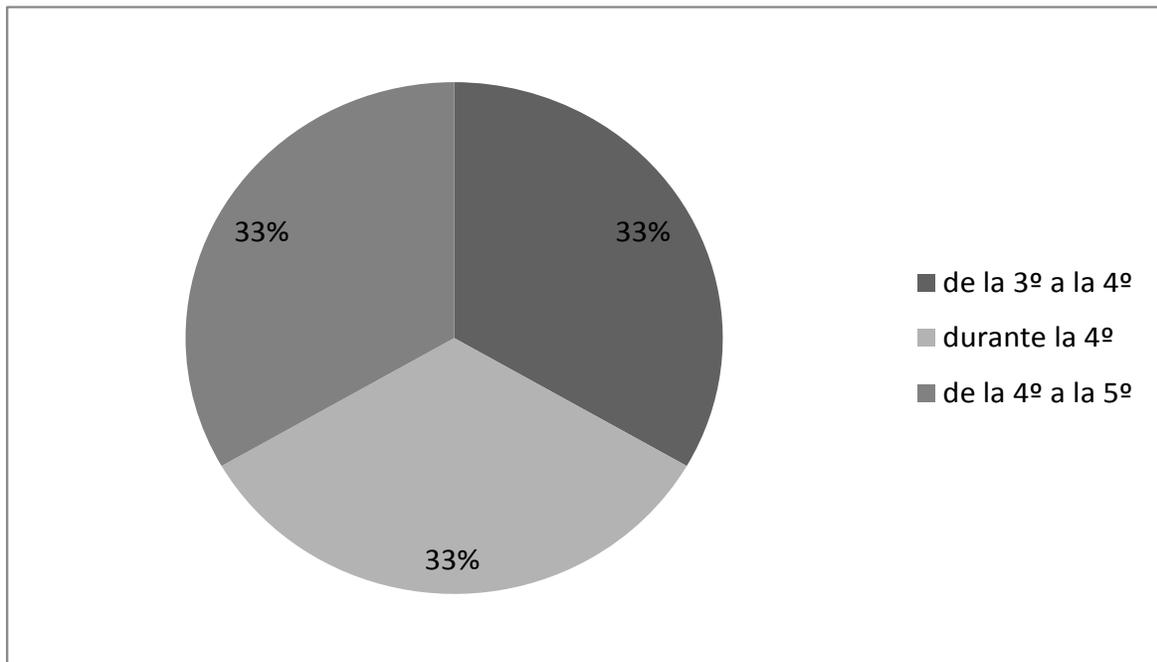
El 40% de las EF encuestadas se encuentra en la 2º generación, el 40% en la 4º generación y el 20% restante en la 5º. El 100% de las empresas que se encontraban en la 2º generación dijeron no tener conocimientos sobre la profesionalización de empresas familiares. El total de las empresas encuestadas que se encontraban en la 4º y 5º generación manifestaron tener conocimientos sobre dicha profesionalización.

De dichas empresas el 33% necesitó de un protocolo familiar en el traspaso de la 3º a la 4º generación, otro 33% requirió del mismo en el traspaso de la 4º a la 5º generación, mientras que el 33% restante lo precisó durante el transcurso de la 4º generación, que era la última en la vida de esta empresa.

Las empresas que no utilizaban protocolo familiar (el 40% de la muestra), la mitad de ellas alegaron no utilizarlo por desconocimiento de este y la otra mitad por falta de tiempo o falta de interés. En el Gráfico N° 1: Fase de la vida de la EF en la que se necesitó de un protocolo familiar, se plasma lo expuesto anteriormente.

Gráfico 1

Fase de la vida de la EF en la que se necesitó de un protocolo familiar



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos recabados de las entrevistas.

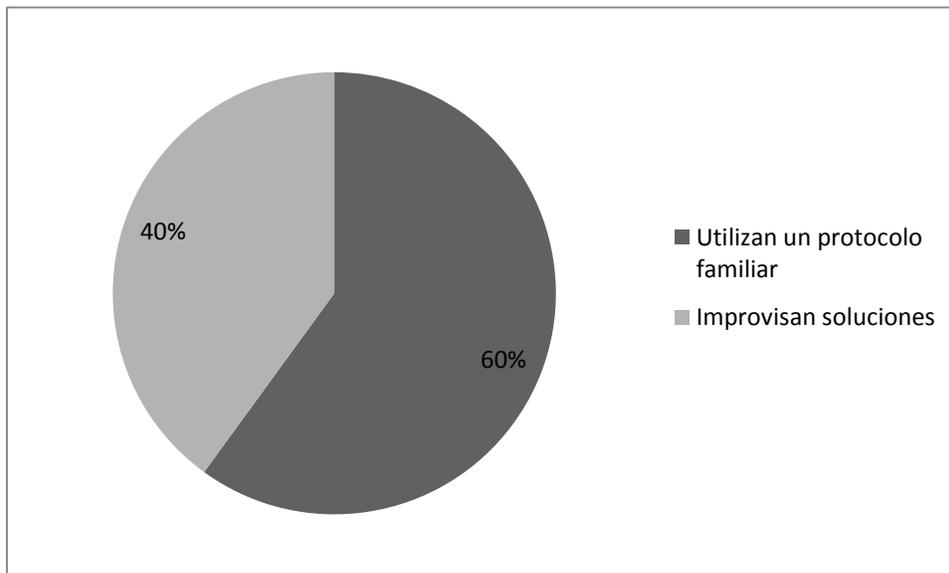
Herramientas de profesionalización en empresas familiares

De las empresas encuestadas el 60% de ellas declaró contar con un protocolo familiar en el que se apoyaban para solucionar los problemas que se suscitaban dentro de la organización y el 40% restante manifestó resolver los conflictos improvisando soluciones a medida que surgen los problemas.

Por otro lado, se determinó que los roles de los miembros de las EF que componen la muestra están perfectamente delimitados y en todos los casos, el poder estaba centralizado en los participantes más longevos de dichas organizaciones. Estos porcentajes se expresan en el Gráfico N° 2: Empresas que utilizan protocolo familiar.

Gráfico 2

Empresas que utilizan protocolo familiar



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos recabados en las entrevistas.

Intervención de contadores públicos en la profesionalización empresarial

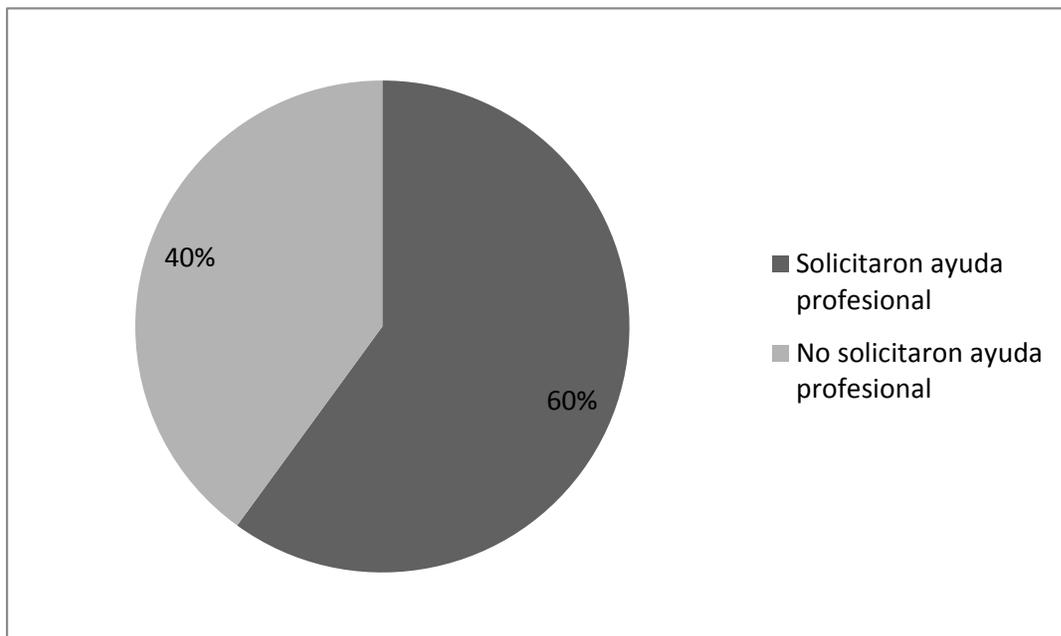
Un contador público es un profesional dedicado a aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de una organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de esta en el proceso de

toma de decisiones. Es de su incumbencia el asesoramiento en la dirección y gestión de una empresa y de aquí surge la posibilidad de que este profesional diseñe un protocolo familiar, estructure los órganos de gobierno, o lleve a cabo un proceso de sucesión planificado.

De los resultados obtenidos en las entrevistas quedó en evidencia que de cinco empresas el 60% de ellas solicitó alguna vez ayuda de un profesional para llevar a cabo algún procedimiento de profesionalización. En el Gráfico N° 3: Empresas que solicitaron ayuda profesional para llevar a cabo procesos de profesionalización, se expresa porcentualmente este resultado

Gráfico 3

Empresas que solicitaron ayuda profesional para llevar a cabo procesos de profesionalización



Fuente: elaboración propia de acuerdo con los datos recabados en las entrevistas.

Discusión

El estudio llevado a cabo sobre la profesionalización de empresas familiares en la ciudad de Las Varillas, Córdoba con el objetivo de demostrar el valor de esta actividad en dichas empresas evidenció que estas EF están en manos de una familia o una asociación de ellas que están involucradas en la gestión y administración del negocio y cuya finalidad es transmitir la organización a la siguiente generación. En el 80% de los casos analizados hubo una transmisión intergeneracional de orden parental, mientras que en el otro 20% la sucesión se dio entre abuelos y nietos.

Las respuestas respecto por identificar en qué momento de la vida de la empresa la ausencia de un protocolo familiar fue determinante resultaron dispares: la primera EF lo necesitó en el traspaso de la 3° a la 4° generación, la segunda EF de la 4° a la 5°, la tercera en el transcurso de la 4° y las dos restantes alegaron no aplicar instrumentos relacionados con la profesionalización por cuestiones relacionadas a la falta de tiempo, la falta de interés, o al desconocimiento de este.

Las empresas más antiguas de la muestra, que fue el 60%, es decir aquellas que se fundaron en los años 1904, 1910 y 1952 tienen conocimiento sobre la profesionalización y aplican este protocolo familiar, que constituye un paso necesario junto con otra serie de prácticas administrativas vinculadas al control de la gestión de la empresa para avanzar hacia la profesionalización empresarial. Dicho protocolo fue desarrollado por un profesional para solucionar los problemas que se suscitaban en la organización. Los entrevistados coinciden en que la mayoría de los problemas giraban en torno a la toma de decisiones, a funciones y cargos desdibujados, a cuestiones administrativas y al uso de recursos disponibles, entre otros. Como contrapartida, las restantes EF de la muestra, o sea el 40%, que cuentan con menos antigüedad (fundadas en el año 1979 y 1997) declararon no tener conocimientos sobre el tema de la profesionalización, pero al igual que en los casos anteriores hay respuestas recurrentes sobre el origen de los problemas, pero estas empresas al carecer de un protocolo dicen solucionar los conflictos a medida que surgen y de manera improvisada, lo cual en algunos casos y al decir de los entrevistados, estas formas de resolución pueden acarrear nuevos conflictos, que requieren nuevas

intervenciones generando un efecto espiralado que ocasiona pérdidas de tiempo y desgaste en los vínculos intrafamiliares.

El protocolo familiar es un paso necesario para que el proceso de planificación de la sucesión sea en armonía y de manera ordenada. Este protocolo, acompañado con líneas de acción planificadas y sistematizadas, tendientes a mejorar la gestión de la organización constituyen los cimientos para el crecimiento efectivo de las empresas familiares que tienen como principal objetivo la disminución de conflictos y la unidad familiar, contribuyendo de esta forma con el doble propósito de estas organizaciones: alcanzar la rentabilidad y mantener la armonía familiar, objetivos que en gran medida fueron alcanzados o están en vías de ser logrados según lo manifestado por las empresas que lo utilizan.

En la mayoría de las empresas entrevistadas se determina la necesidad de profesionalización empresarial, entendida esta como “la disponibilidad de directivos y sistemas de gestión que permitan la toma de decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente” configurándose en un elemento clave para el buen funcionamiento y la perpetuidad de la EF en el tiempo. Lo ideal es que dicha profesionalización sea llevada a cabo en la primera generación de estas organizaciones para disminuir los riesgos inherentes a las mismas, como pueden ser la dificultad para separar los problemas empresariales de modo que son transmitidos a la familia y viceversa, la ausencia de profesionales suficientemente capacitados o el mal manejo de la sucesión.

Aquí es donde cumple una función de suma importancia el rol del contador público dentro de estas organizaciones. No solo en su función crear o auditar los diferentes estados contables a partir de los números arrojados por la empresa de una forma práctica para que puedan ser analizados con facilidad, sino también atendiendo las cuestiones financieras de estas compañías. Se encargan de diseñar instrumentos y medios de apoyos para los directivos de modo de minimizar el riesgo en la toma de decisiones como así también de asesorar a los dueños de las empresas en cuestiones referidas a la gestión de la organización a través de diferentes instrumentos que van a contribuir con el desarrollo de esta. Estos son:

- El diseño de un protocolo familiar
- La estructuración de órganos de gobierno

- La elaboración de un proceso de sucesión planificado

Por lo tanto, queda evidenciado que la función de estos profesionales ya no solo está ligada a la liquidación de sueldos o a la confección de estados contables sino además a su compromiso en el asesoramiento en áreas fundamentales como son el sistema de información y el control estratégico de la compañía, para la construcción de una gestión empresarial eficiente y eficaz en la consecución de sus objetivos. De la misma manera algunos empresarios deberían erradicar su postura, en la que interpretan o “prejuzgan” al contador público como un costo elevado en la vida de la empresa y no como un asesor integral que le permitirá innovar en tiempos de crisis, transformando las amenazas en oportunidades de crecimiento.

Todas las empresas que componen la muestra cuentan con asesoría contable, aunque la función inherente a estos profesionales (en relación con las empresas estudiadas), no es igual en todos los casos. En lo que respecta a las empresas que no solicitaron la ayuda de contadores para llevar a cabo algún procedimiento profesionalización, la tarea de estos se basa en la elaboración de estados contables y en asesoramientos específicos.

El fracaso en las empresas familiares puede estar relacionado con la dificultad que tiene el fundador y los demás miembros de la organización en separar los tres sub-sistemas, que componen a la EF: la familia, la propiedad y la empresa.

Se pudo determinar en este estudio que la totalidad de las EF comprendidas en la muestra tienen los roles de sus participantes perfectamente delimitados. En todos los casos el poder está centralizado en el miembro más longevo de la familia que aún forma parte de la empresa y la delegación de la responsabilidad y de las tareas, por lo tanto, se presenta como la primera barrera para poder comenzar a pensar en la sucesión.

Representa una amenaza aquella sucesión que no es planificada o sin el consentimiento de uno de los miembros. Los participantes de la muestra que requirieron ayuda profesional para elaborar un protocolo lo hicieron también para solucionar temas referidos a la sucesión en momentos de tensión y cuando la intervención de un profesional externo era imprescindible para la continuidad de la empresa. Por lo tanto, se hace evidente que las EF entrevistadas no han realizado una sucesión planificada en la que prepararon a un posible heredero al mando, lo que podría ocasionar inconvenientes y hasta la muerte

prematura de la organización. Será necesario entonces, para que esto no suceda, planificar la sucesión con la anticipación adecuada y orientada a que el fundador pueda retirarse dejando paso a la generación siguiente en el momento oportuno y de la manera más armoniosa posible.

En el 100% de los casos que componen la muestra el sucesor fue un individuo perteneciente al grupo familiar (hijos y nietos). Esto evidencia un fuerte sentido de identidad de los fundadores para con la familia y una tendencia a delegar la organización solo a familiares aun en detrimento de los propios intereses y a sabiendas que en algunos casos quien vaya a recibir el mando no es quien se encuentra mejor preparado para manejar la organización. En general existe una negación absoluta por parte del fundador de este tipo de empresas a suceder el mando a una persona que no pertenezca al grupo familiar.

De las empresas encuestadas en el 100% de los casos el sucesor fue varón y solo el 20% de los sucesores no trabajaron en la EF antes de recibir el mando. Al contrastar estos datos con los resultados obtenidos en el año 2007 por el Banco Interamericano de Desarrollo sobre un estudio realizado en Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos, se determina que en ambos casos hay una tendencia predominante a que el mando este a cargo de un individuo varón.

Además, quedan orientadas las intenciones del fundador a que el poder quede en manos de alguien que previamente haya trabajado en la organización, que conozca la empresa, esté familiarizado con la misma, comprenda su funcionamiento, su modo de desarrollar las actividades, además de su historia, idiosincrasia, puntos fuertes y posibles amenazas.

En el 100% de las empresas que componen la muestra, son equivalentes los salarios entre familiares que ocupan puestos similares dentro de la organización, mientras que en la mayoría de los casos existe una disparidad entre estos, e individuos no familiares evidenciándose un sobresueldo en los primeros, dato que se contrasta con el estudio citado anteriormente, en el cual esta relación alcanza el 45% de los casos.

También se demostró que el 60% de las EF de la muestra, no cuentan con políticas claras para la contratación de parientes directos. En caso de que alguno de ellos solicitase trabajo en la organización, en general se arbitran los medios para concederle dicho puesto,

aunque esto signifique que el mismo no cuente con las aptitudes necesarias para desempeñarse en el cargo asignado. El 40% restante de las EF sí cuenta con políticas de contratación que no permiten la incorporación de personal, ya sea familiar o no, en puestos en los que no estén aptos para llevar adelante los trabajos demandados.

Con respecto al grado de formación académico alcanzado por las máximas autoridades de estas organizaciones, necesario para cubrir el dominio de todas las actividades de la empresa se determinó que: solo el 20% cuentan con estudios universitarios, otro 20% con estudios terciarios y el 60% restante cuentan con estudios primarios o secundarios y en algunos casos incompletos. Lo que deja en evidencia que el grado de educación formal alcanzado por los responsables máximos, hasta ahora no fue determinante para la continuidad de las empresas; aunque estos reconocen la importancia de la capacitación ante los requerimientos del mundo actual, la vertiginosidad de los cambios provocados por la globalización y el avance de las tecnologías.

Como queda demostrado el porcentaje de educación terciaria y universitaria de las personas que están al mando de estas organizaciones es bajo, lo que puede representar un problema a largo plazo, mas allá de que en todos los casos los entrevistados manifestaron haber realizado algún tipo de capacitación o actualización específica relacionada con el rubro en el que se desempeñan.

Por lo tanto, la preparación, profesionalización y actualización de todos aquellos quienes forman parte de la organización, debe ser considerado por estos como una inversión a futuro medible, no solo en términos de una mayor rentabilidad, sino también de crecimiento y permanencia de la empresa a través del tiempo.

Limitaciones de la investigación

El día 19 de marzo de 2020 se declaró el aislamiento preventivo, social y obligatorio (ASPO a nivel nacional por decisión del Gobierno de la República Argentina, mediante un decreto de necesidad y urgencia (DNU), debido a la pandemia del coronavirus (COVID-19). La cuarentena que en un primer momento se decretó por 15 días fue pasando por diversas fases, en donde gradualmente se fueron flexibilizando algunas actividades,

pero hasta el momento de redacción del presente trabajo (junio 2020) aún sigue vigente y sin una fecha estimada de finalización. Este factor fue limitante al momento del desarrollo de la investigación por el hecho de que no se pudieron realizar entrevistas presenciales situadas, con los dueños de las empresas, sino que se debió recurrir a la virtualidad usando canales de comunicación sincrónicos. Es decir, que, en parte, se perdió la riqueza y las ventajas que pueden generar realizar una entrevista cara a cara.

Fortalezas de la investigación

El hecho de ser el primer estudio de estas características realizado en la ciudad de Las Varillas, Provincia de Córdoba, se posiciona como una fortaleza de esta investigación. El mismo va a poder ser utilizado como base y marco de referencia para futuras investigaciones, ya que no abunda la información disponible sobre esta temática en esta región específica.

Además, se puede destacar la buena predisposición de los dueños de estas empresas y la cordialidad brindada por los mismos al momento de exponer información perteneciente a su organización.

También resulta una fortaleza de esta investigación el hecho de que las empresas que forman parte de la muestra llevan años desempeñándose en cada uno de sus rubros y por lo tanto pudieron aportar datos claros, precisos y confiables sobre su funcionamiento y cultura organizacional las cuales llevan años implementándose, generación tras generación.

Conclusiones

Como conclusión se puede aseverar que las EF deben concientizarse acerca de la importancia que poseen los procesos de profesionalización para su organización, entendidos estos como elementos fundamentales capaces de transformar la compañía, llevándola hacia niveles de mayor productividad y competitividad.

El objetivo general de esta investigación fue demostrar el valor de la profesionalización en empresas de tipo familiar. El mismo pudo cumplirse pudiendo aseverar que la profesionalización resulta un elemento vital para lograr con éxito el proceso

de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios apuntando a garantizar que los futuros miembros de la organización estén acordes a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales propietarios.

Indudablemente es un elemento que contribuye a generar confianza mutua entre los integrantes de la empresa familiar, al tiempo que permite delegar ciertas responsabilidades funcionalizando los diversos roles y los procesos de comunicación entre familiares.

Los objetivos específicos planteados hacen referencia a identificar el momento en el que era más conveniente llevar a cabo la profesionalización, y analizar en qué porcentaje de empresas se utilizaban herramientas para tal fin. Ambos objetivos pudieron cumplirse quedando plasmados en el presente trabajo ya que la investigación arrojó luz sobre el tema en cuestión, identificando a la primera generación como el momento más conveniente para profesionalizar la EF. Por otra parte, se evidenció que más de la mitad de la muestra utiliza herramientas tendientes a profesionalizar la organización.

El tercer objetivo específico se refería a indagar de qué modo puede un contador público colaborar en estos procesos. El análisis del trabajo de campo reafirmó el rol fundamental que desempeñan estos profesionales en este ámbito, para el asesoramiento en la dirección y gestión empresarial.

La vorágine tecnológica y de información que suscita en estos tiempos actuales obliga a las organizaciones a mejorar sus sistemas de gestión, de información y todos los procesos internos que contribuyan a llevar a la organización hacia niveles de mayor productividad. Para suplir estas necesidades y evitar que la empresa se vea afectada y hasta desista de su funcionamiento la profesionalización resulta un elemento indispensable en la vida de estas compañías promoviendo así su prosperidad y continuidad en el tiempo.

Recomendaciones

Por lo expuesto hasta el momento se recomienda a las empresas de tipo familiar implementar un modelo de toma de decisiones y gestión de la organización basado en criterios económicos y empresariales que no implique dejar de lado la familia, sino

conjugarse con ella en sus aspectos más fundamentales: la motivación del círculo familiar y el control de la propiedad.

De este modo se puede organizar a la familia en su relación con la empresa, pudiendo mantener una estrategia adecuada en la organización. Esto constituye una necesidad imperiosa si se pretende que el proyecto tenga continuidad. Pudiendo conseguirse esto a través de la profesionalización de la empresa familiar.

La profesionalización de la empresa familiar debe surgir como un acto voluntario. La familia tiene que entender por qué opta por la profesionalización, cuáles son las ventajas y desventajas, y por qué representa a la larga la alternativa más sostenible de continuidad y crecimiento.

Se recomienda para futuras investigaciones incrementar el tamaño de la muestra para de esta manera observar las similitudes y diferencias que pueden existir entre una investigación con mayores participantes y esta.

Como futuro profesional contable se recomienda a los dueños de las empresas familiares realizar una autoevaluación de las empresas para determinar los puntos fuertes de las mismas y cuán obsoletos e inoperantes pueden resultar ciertos procesos internos. La evaluación puede servir como disparador para la implementación de innovaciones que llevarán a la empresa hacia mayores niveles de producción y desarrollo.

Referencias

- Amat, J., & Gallo, M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Antognolli, S. (2007). *Fuentes de conflicto en las empresas familiares*. Obtenido de www.gestiopolis.com: www.gestiopolis.com/fuentes-de-conflicto-en-las-empresas-familiares/.
- Costa, J. C. (2015). *Profesionalismo de las empresas familiares agropecuarias*.
- Davis, & Tagiuri. (1982). *Atributos fundamentales de la empresa familiar*. Division de investigación escuela de graduados en Administración de empresas, Universidad de Harvard.
- Gaona, T., & Muñoz, P. (2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Gil, J., & Rodríguez, G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*.
- Goyzueúa Rivera, & Samuel, I. (2013). *Modelo de gestión de las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*.
- Hernandez, F., & Portillo, M. (2016). *Rasgos de la administración de la microempresa*. Obtenido de hdl.handle.net/11323/4340
- Pastor, M. (2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción*. Escuela de economía y negocios.
- Ruiz Díaz, F. (2011). *La profesionalización de la empresa familiar una estrategia para elevar su competitividad*.
- Salazar, G. (2011). *Empresas familiares*. Obtenido de www.laempresafamiliar.blogspot.com/.../datos-cuantitativos-sobre-la.html
- Serna, H., & Suarez, E. (2005). *La empresa familiar estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Temis.
- Treviño Rodríguez. (2010). *Empresas familiares*. Vision latinoamericana.

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 **Agustín Marcelo Boiero**, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es ***Demostrar el valor de la profesionalización en las Empresas Familiares de la Provincia de Córdoba.***

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente **30 (Treinta)** 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 **Agustín Marcelo Boiero**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es ***Demostrar el valor de la profesionalización en las Empresas Familiares de la Provincia de Córdoba.***

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente **30 (Treinta)** minutos.

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

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

Agustín Boiero.....

Nombre del Participante


.....

Firma del Participante

11 de Mayo de 2020

Fecha

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 **Agustín Marcelo Boiero**, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es ***Demostrar el valor de la profesionalización en las Empresas Familiares de la Provincia de Córdoba.***

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente **30 (Treinta)** 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 **Agustín Marcelo Boiero**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es ***Demostrar el valor de la profesionalización en las Empresas Familiares de la Provincia de Córdoba.***

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente **30 (Treinta)** minutos.

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

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

Carlos Pozzi.....

Nombre del Participante



Firma del Participante

14 de mayo de 2020

Fecha

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 **Agustín Marcelo Boiero**, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es ***Demostrar el valor de la profesionalización en las Empresas Familiares de la Provincia de Córdoba.***

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente **30 (Treinta)** 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 **Agustín Marcelo Boiero**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es ***Demostrar el valor de la profesionalización en las Empresas Familiares de la Provincia de Córdoba.***

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente **30 (Treinta)** minutos.

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

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

Oscar Negro.....

Nombre del Participante


.....

Firma del Participante

14 de mayo de 2020

Fecha

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 **Agustín Marcelo Boiero**, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es ***Demostrar el valor de la profesionalización en las Empresas Familiares de la Provincia de Córdoba.***

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente **30 (Treinta)** 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 **Agustín Marcelo Boiero**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es ***Demostrar el valor de la profesionalización en las Empresas Familiares de la Provincia de Córdoba.***

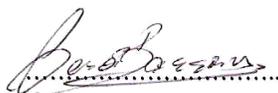
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente **30 (Treinta)** minutos.

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

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

Lesar Bassano

Nombre del Participante



Firma del Participante

12 de mayo de 2020

Fecha

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 **Agustín Marcelo Boiero**, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es ***Demostrar el valor de la profesionalización en las Empresas Familiares de la Provincia de Córdoba.***

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente **30 (Treinta)** 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 **Agustín Marcelo Boiero**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es ***Demostrar el valor de la profesionalización en las Empresas Familiares de la Provincia de Córdoba.***

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente **30 (Treinta)** minutos.

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

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

Luis...Cognaglia.....

Nombre del Participante

Luis...Cognaglia.....

Firma del Participante

12 de mayo de 2020

Fecha

Anexo II: preguntas de las entrevistas

- ¿En qué año se fundó la empresa?
- ¿A qué rubro está dedicada la EF?
- ¿Están delimitados los roles de cada uno de los miembros?
- ¿Cómo fue la sucesión de la empresa?
- ¿El sucesor de la empresa fue varón o mujer? ¿Trabajó este individuo antes de recibir el mando dentro de la organización?
- ¿Con qué grado de formación académica cuentan los responsables?
- ¿En qué generación se encuentra la empresa?
- ¿Tiene conocimientos sobre lo que se refiere a profesionalizar una EF?
- ¿Alguna vez se solicitó ayuda para llevar a cabo algún procedimiento de profesionalización?
- ¿Cuáles eran los problemas más recurrentes antes de implementar el protocolo?
- ¿Cómo se solucionan los conflictos que se suscitan dentro de la organización?
- ¿En alguna fase de la vida de la organización se necesitó de un protocolo familiar? ¿En qué momento?
- ¿Cuál es la finalidad de la organización?
- ¿Existe equivalencia de sueldos entre familiares que ocupan puestos similares en la firma?
- ¿Existe paridad salarial entre empleados familiares y no familiares?

Anexo III: entrevistas a los dueños de las EF

Empresa 1:

-¿En qué año se fundó la empresa?

-A la empresa la fundó mi bisabuelo en el año 1952.

-¿A qué rubro está dedicada la EF?

-La empresa está dedicada a la producción láctea, es una quesería. Antes teníamos tambo propio y ahora compramos la leche a terceros.

-¿Están delimitados los roles de cada uno de los miembros?

-Sí, todos los integrantes de la empresa, sean familiares o no, tienen sus roles delimitados.

-¿Cómo fue la sucesión de la empresa?

-A la quesería la fundaron mis bisabuelos, siguieron mis abuelos, mis padres y yo

-¿El sucesor de la empresa fue varón o mujer? ¿Trabajó antes de recibir el mando, dentro de la organización?

-Como te dije el sucesor fui yo. Y sí, trabajé en la fábrica antes de recibir el mando.

-¿Con qué grado de formación académica cuenta usted?

-Cuento con estudios universitarios, me recibí como administrador de empresas.

-¿En qué generación se encuentra la empresa?

-4° generación.

-¿Tiene conocimientos sobre lo que se refiere a profesionalizar una EF?

-Sí, tengo los conocimientos que adquirí en la universidad.

-¿Alguna vez se solicitó ayuda para llevar a cabo algún procedimiento de profesionalización?

- Si, se solicitó el respaldo del contador de nuestra quesería para la constitución de un protocolo familiar.

-¿Cuáles eran los problemas más recurrentes antes de implementar el protocolo?

-El problema más recurrente era la imposibilidad, en algunos casos, para llegar a acuerdos en el momento de tomar decisiones importantes ya que yo tengo hermanos con sus respectivos hijos.

-¿Cómo se solucionan los conflictos que se suscitan dentro de la organización?

-Como te dije anteriormente, con la constitución del protocolo familiar se logró un consenso más rápido al momento de tomar decisiones.

-¿En qué momento se necesitó del protocolo familiar?

- Fue cuando mis padres me sucedieron el mando de la quesería.

-¿Cuál es la finalidad de la organización?

-Nuestra empresa es una tradición familiar, por este motivo nos centramos en conseguir el mejor funcionamiento de esta para que de este modo perdure en el tiempo y pueda ser transferida a mis hijos y los hijos de mis hermanos.

-¿Existe equivalencia de sueldos entre familiares que ocupan puestos similares en la firma?

-Sí, existe equivalencia entre los sueldos de los empleados que forman parte de familia en nuestra firma

-¿Existe paridad salarial entre empleados familiares y no familiares?

-No, los empleados familiares cobran un sobresueldo con respecto a empleados no familiares, aunque en algunos casos hagan el mismo trabajo.

Empresa 2

-¿En qué año se fundó la empresa?

- La empresa se fundó en el año 1904, la fundaron mis tatarabuelos.

-¿A qué rubro está dedicada la EF?

-Es un campo que en parte está dedicado a la agricultura, ganadería y cría y comercialización de caballos criollos.

-¿Están delimitados los roles de cada uno de los miembros?

-Si cada miembro de la familia sabe lo que le corresponde hacer.

-¿Cómo fue la sucesión de la empresa?

- Yo y mis hermanos la heredamos de mi padre quien a su vez la heredó del suyo.

-¿El sucesor de la empresa fue varón o mujer? ¿Trabajó antes de recibir el mando, dentro de la organización?

-El sucesor fue varón y sí, siempre trabajé acá, no conozco otro trabajo.

-¿Con qué grado de formación académica cuenta usted?

-Cuento con formación terciaria. Terminé el secundario y comencé la carrera de perito clasificador de granos, pero por el trabajo me demoré más de lo previsto en concluirlo.

-¿En qué generación se encuentra la empresa?

-La EF se encuentra en la 5ª generación.

-¿Tiene conocimientos sobre lo que se refiere a profesionalizar una EF?

-Sí, tengo conocimientos básicos sobre el tema.

-¿Alguna vez se solicitó ayuda para llevar a cabo algún procedimiento de profesionalización?

-Sí, para realizar una planificación de la sucesión y para poder organizarnos como familia en el trabajo, ya que no somos pocos. Necesitábamos un plan estructurado por un profesional para mejorar la gestión de la empresa.

-¿Cuáles eran los problemas más recurrentes antes de implementar el protocolo, es decir de organizarse profesionalmente?

-Los problemas tenían que ver con que el cumplimiento de las tareas era confuso, algunos decían hacer más que otros y eso traía inconvenientes.

-¿Cómo se solucionan los conflictos que se suscitan dentro de la organización?

-Nos respaldamos en el protocolo familiar diseñado por el contador de la empresa.

-¿En qué momento se necesitó del protocolo familiar?

-En el traspaso de la cuarta a la quinta generación, es decir cuando nos hicimos cargos con mis hermanos.

-¿Cuál es la finalidad de la organización?

-La finalidad es mantenerla en funcionamiento ya que viene de muchas generaciones atrás y por lo tanto es la tradición de la familia trabajar en ella.

-¿Existe equivalencia de sueldos entre familiares que ocupan puestos similares en la firma?

-Sí, existe equivalencia

-¿Existe paridad salarial entre empleados familiares y no familiares?

-En lo que respecta al sueldo sí, además acá todos tenemos un sueldo más la distribución de las ganancias que genera la empresa.

Empresa 3:

-¿En qué año se fundó la empresa?

-La empresa se fundó en el año 1979.

-¿A qué rubro está dedicada la EF?

-A los alimentos, tenemos un minimercado con carnicería y verdulería incluida.

-¿Están delimitados los roles de cada uno de los miembros?

-Así es cada uno tiene una función dentro del negocio.

-¿Cómo fue la sucesión de la empresa?

-La sucesión fue de padre a hijos, nos la pasó nuestro padre. El sigue ayudándonos acá pero ya no interviene en las decisiones.

-¿El sucesor de la empresa fue varón o mujer? ¿Trabajó antes de recibir el mando, dentro de la organización?

-Los sucesores fuimos mi hermano y yo. Ambos trabajamos dentro de la empresa antes de recibir el mando por más de 10 años.

-¿Con qué grado de formación académica cuenta usted?

-Terminé el primario, empecé el secundario, pero fui poco tiempo y dejé.

-¿En qué generación se encuentra la empresa?

-La empresa está en la 2º generación.

-¿Tiene conocimientos sobre lo que se refiere a profesionalizar una EF?

-No, no tengo conocimientos. Creo que debí seguir estudiando (risas del entrevistado).

-¿Es decir que nunca se solicitó ayuda para llevar a cabo algún procedimiento de profesionalización?

-No, nunca se solicitó

-¿Cómo se solucionan los conflictos que se suscitan dentro de la organización?

-Se ve en el momento la forma más práctica de solucionarlos tratando de conformar a todos, aunque no es tarea fácil.

-¿Cuál es la finalidad de la organización?

-Nos gustaría que la empresa siga creciendo porque la familia además se agranda y nos gustaría que nuestros hijos puedan continuarla si es su deseo.

-¿Existe equivalencia de sueldos entre familiares que ocupan puestos similares en la firma?

-Sí, distribuimos las ganancias en partes iguales.

-¿Existe paridad salarial entre empleados familiares y no familiares?

-No, no existe los familiares cobran más que los demás empleados del negocio.