

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

Ausencia de profesionalización en empresas familiares, vinculada a conflictos y posible disolución.

Lack of professionalization in family businesses, linked to conflicts and possible dissolution.

Autor: Gallo, Cristian Ramiro

DNI: 31.360.084

Legajo: VCPB19826

Director de TFG: Ferreiro, Juan Esteban

Ciudad de San Carlos de Bariloche, Provincia de Rio Negro

Argentina, Julio 2020

Índice

Resumen/ Abstract y Palabras Claves/Keywords	2
Introducción	4
Métodos	18
<i>Diseño</i>	18
<i>Participantes</i>	18
<i>Instrumentos</i>	20
<i>Análisis de Datos</i>	21
Resultados	22
<i>Resultados sobre estrategias/ Protocolo en la muestra</i>	22
<i>Fases de la vida y estructura organizativa</i>	24
<i>Principales conflictos familiares observados</i>	25
<i>Asesoramiento Externo en E.F por profesionales en Ciencias Económicas</i>	27
Discusión	28
Referencias	38
Anexos	40
<i>Anexo 1: Documento de consentimiento informado</i>	40
<i>Anexo 2: Modelo de encuesta</i>	42
<i>Anexo 3: Modelo de entrevista</i>	51

Resumen

En Argentina, las empresas familiares representan un alto porcentaje del empleo privado y del producto bruto interno generado. Las mismas tienen un alto grado de mortalidad, y solo una pequeña porción de ellas pasan a una segunda generación, y de estas, una ínfima parte llegan a la tercera.

Este problema de permanecía en el tiempo y el paso a futuras generaciones, es generado por la falta de maduración y crecimiento, orden en estructuras, y los principios rectores para el manejo del ingreso de familiares a la sociedad. Es por esto, que se planteó el interés por estudiar la profesionalización de las empresas familiares desde la perspectiva de cómo la falta de esta, repercute negativamente en los conflictos, pudiendo afectar la continuidad en el tiempo de las mismas.

El estudio fue explicativo, con un enfoque cualitativo, y los métodos de recolección de datos empleados fueron la encuesta y la entrevista, para una muestra de 6 sociedades familiares de la ciudad de San Carlos de Bariloche.

Los resultados arrojaron que los principales problemas fueron, la superposición de roles, conflictos de poder, centralización, salariales, y de organización, entre los más destacados. Los mismos surgieron a raíz de la falta de un protocolo, el órgano de gobierno implementado, la etapa de vida en la que se encuentran las sociedades y falta de asesoramiento profesional.

Se concluyó que el aumento de conflictos y riesgo de continuidad, se debió a la falta de profesionalización en las estrategias de gestión en las empresas bajo estudio.

Palabras claves: Empresa – Familia- Planificación Estratégica – Conflicto.

Abstract

In Argentina, the family businesses represent a high percentage of the private jobs and of the gross domestic product generated. They have a high degree of mortality and only a small portion of them passes to the second family generation and of these, a tiny share reaches to the third generation.

The problem of permanence in time and the passage to future generations, is caused by the lack of maturation and growth, the order in structures, and the guiding principles for the entry of family members to the company. This is why it was proposed the study of the professionalization of family businesses from the perspective of how the lack of it have negative repercussions in conflicts, affecting its continuity in time.

The study was explicative, with a qualitative approach, and the data recollection method used was the survey and the interview, for a sample of 6 family societies in San Carlos de Bariloche city.

The results showed that the main problems were overlapping roles, power conflicts, centralization, wage, and organization, among the most outstanding. These problems arose from the absence of a protocol, the government body implemented, the business life stage, and the lack of professional advice.

It was concluded that the increasing conflicts and the continuity risk in the studied companies were due to the lack of professionalization in their management strategies.

Keywords: Business - Family - Strategic Planning – Conflict.

Introducción

Desde hace un tiempo se ha centrado el interés por el estudio de las empresas familiares en nuestro país. Esto no es llamativo, debido a que este tipo de empresas representan el 70% del empleo privado y son generadoras del 68% del PBI, según datos del Club Argentino de Negocios de la Familia (Espacio CAME, 2015). A raíz de estos datos expuesto, se destaca la importancia fundamental de las mismas para el desarrollo socio-económico de la Argentina, tanto por su aporte al PBI como por la generación de puestos laborales.

Por su parte, datos suministrados por la Secretaria de Transformación Productiva de la Nación para el año 2017 (Ribbert, Goddio, & Lucero Bringas, 2019), afirmaba que para nuestro país había un total de 856.626 empresas activas y el 99% de las mismas eran pequeñas y medianas empresas. El dato más importante que surgió de este estudio es que por año nace un estimado de 70.000 empresas y a su vez mueren 68.000.

Estos datos proporcionados anteriormente, nos permiten observar la importancia de lograr conseguir que este tipo de empresas logren sobrevivir en el tiempo a manos de las futuras generaciones, pero también, nos muestran la mortandad de las mismas. Cabe destacar que su índice de supervivencia es demasiado bajo, ya que menos del 30% pasan a la segunda generación y, de ese número, sólo el 10% llega a la tercera (Lansberg, 1999).

El problema de la no continuidad en el tiempo de las empresas familiares se da por diferentes motivos, los cuales según el Dr. Santiago Doderó en su investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica, detalla que los principales inconvenientes que tienen este tipo de organizaciones son del tipo de organizativos, conflictos familiares por fallas en

la comunicación, administración deficiente, visión incorrecta, centralización y superposición de roles entre otros (Dodero , 2012).

Por otra parte, por su propia forma de existencia, la empresa familiar tiende a cometer ciertos errores. Estos se pueden identificar en 5 tipologías, la creencia de que de un buen empresario sus hijos serán igual de competentes que él, que se confundan los lazos de familia con los lazos laborales, que se confunda ser miembro de la familia con la espera de un mejor salario por encima del mercado laboral, que se retrase la sucesión y la creencia de no cometer errores (Tàpies, 2018).

Para comenzar a tratar el tema de empresas familiares, es necesario darles una definición. Según el Grupo Europeo de Empresas Familiares, con sede en Bruselas, dice que la Empresa familiar debe reunir los siguientes requisitos, que la mayoría de los votos o propiedad debe estar en manos de la misma familia, esta familia ejercer el voto directamente o a través de sociedades patrimoniales, que la familia en cuestión sea la fundadora o haberla adquirido y que al menos un miembro de la misma este dentro del órgano de gobierno o administración (Tàpies, 2018). También podemos mencionar la definición que da Belausteguigoita, diciendo que “Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas” (Belausteguigoita, 2010, p. 41). Por último, para Gallo y Sveen, la definen como “Una empresa en la que una familia posee la mayoría del capital y tiene control total. Los miembros de la familia también forman parte de las direcciones y toman las decisiones más importantes” (Gallo y Sveen, 1991, pp. 181-190).

De las 3 definiciones anteriores, podemos sintetizar que, para ser considerada empresa familiar estas deben ser creadas o adquiridas por una familia, que la misma controle el mayor capital accionario o propiedad y que sea representada al menos por un miembro en el sistema de gobierno o administración.

Con esta definición de empresa familiar, es necesario explicar el funcionamiento de la misma. El autor Josep Tàpies (2018) afirma que en este tipo de organizaciones coexisten 3 sistemas interactuando entre sí, llámense la propiedad, la empresa y la familia (figura 1). Resulta imprescindible aislar y gestionarlos de forma particular cada uno de ellos para el correcto funcionamiento de todo el conjunto en sí.

El sistema de La Empresa, tiene como objetivo obtener un resultado económico positivo, para poder satisfacer las necesidades de sus integrantes, ya sea desde el pago de un sueldo a un empleado hasta tener réditos para poder hacer crecer o sostener la magnitud del funcionamiento de la organización.

Por su parte el círculo de La Familia se centra principalmente en el amor. Según la explicación de Josep Tàpies (2018), dentro de este sistema a las personas se las quiere por como son y no por lo que deberían ser o saber. Este sistema es profundamente emocional, lo que genera lazos sentimentales tanto positivos como negativos.

Por último, nos queda el círculo de La Propiedad. Aquí encontramos a quienes son los dueños de la empresa familiar, llamados accionistas. Los mismos tienen como finalidad exigir a la organización una retribución de los beneficios generados de manera justa, en base al capital invertido por cada uno de ellos.

De la superposición de estos círculos surgen 7 grupos, el primero de ellos es el de empleados no familiares, y son aquellos que no son ni propietarios ni familiares, y tienen

como único objetivo el pago de una remuneración por el tiempo dedicado al trabajo dentro de la empresa. El segundo grupo es el de los empleados que son familiares, pero que no son accionistas. De la misma forma que el primer grupo, su objetivo es el pago de la remuneración por el trabajo realizado, pero tiene el agregado del lazo sentimental al ser familiar.

El tercer grupo es el de los empleados y accionistas, que no son familiares. Su objetivo es el de recibir una retribución justa por el capital invertido y el pago de la remuneración por el trabajo realizado en la empresa.

El cuarto grupo es aquel que surge de la intersección de los 3 círculos, es decir que son empleados, accionistas y familiares conjuntamente. Es en este grupo donde mayor roles se cumplen simultáneamente y conflictos pueden tener.

El quinto grupos es aquel, que son miembros de la familia pero no trabajan en la empresa y tampoco son accionistas de ella.

El sexto grupo está formado por los accionistas y familiares, pero que no trabajar en la empresa. Y, por último, el séptimo grupo es aquel que no son familiares, no trabajan en la empresa, pero tienen acciones en ella. Por lo tanto persiguen la retribución de beneficios en base al capital aportado.

Se puede decir, que cualquier persona que esté relacionada a una empresa familiar, quedara dentro de alguno de los 7 grupos que se forman al superponer los 3 círculos de los sistemas. Es decir, que una persona ya sea empleado, propietario, miembro de la familiar o varias de ellas en simultáneo, desarrollara algún tipo de rol dentro de la empresa. Es aquí, donde se presentan las dificultades de este tipo de organización, ya que la persona que quede superpuesto dentro de varios de los círculos deberá lidiar con situaciones de conflicto interpersonales.

Por lo tanto, la diferenciación entre una empresa familiar exitosa y una que no lo es, estará en la capacidad de estas en poder resolver los conflictos que vayan surgiendo por la superposición de los sistema de la mejor manera posible o tener los instrumentos para prevenirlos.



Figura 1: Modelo de los 3 círculos de la empresa familiar. Fuente: Tàpies, J. (2018). Empresa Familiar: 30 años de preguntas con respuesta.

Toda empresa familiar pasa por diferentes ciclos durante su vida, estos hacen referencia a las crisis que atraviesan en diversos momentos o etapas de la evolución de las mismas. Para Santiago Dodero (2012) estas etapas son la del fundador, crecimiento por

liderazgo del fundador, crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos y crecimiento por el gobierno corporativo profesional (figura 2).

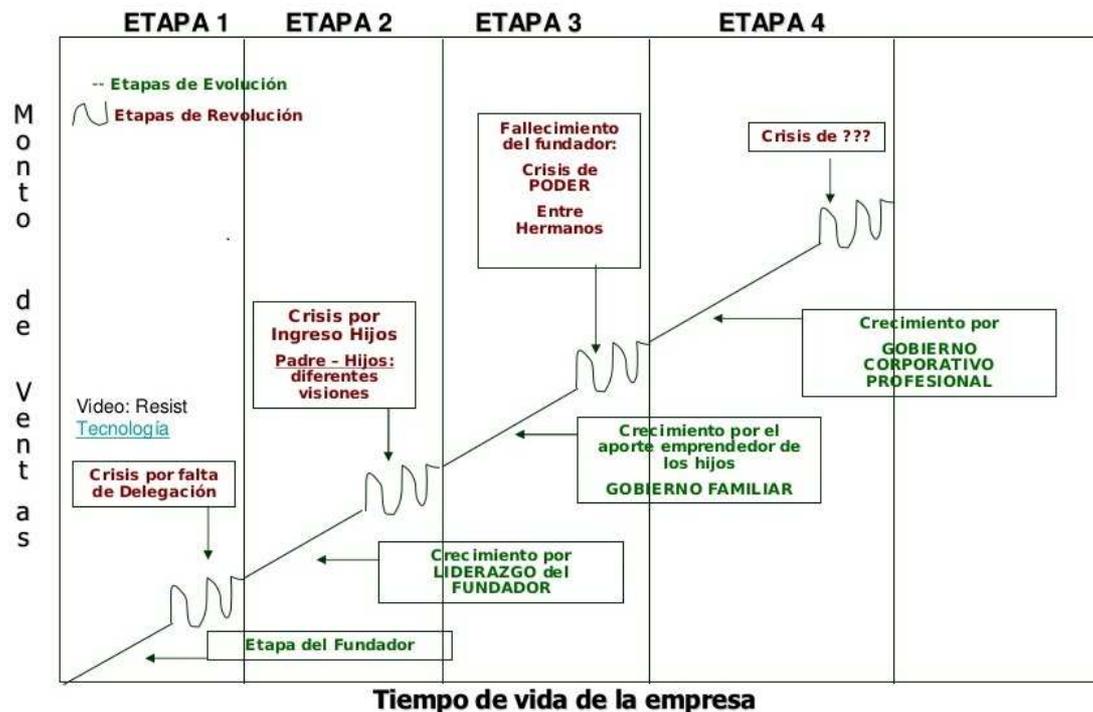


Figura 2: Ciclo de vida de la empresa familiar. Fuente: "El secreto de la empresa familiar exitosa" 2012.

La etapa del fundador, es la etapa del nacimiento de las empresas, donde él cumple varios roles o funciones a la vez y, es generalmente, quien toma todas las decisiones. En esta etapa hay mucha intuición de negocios por parte del fundador.

Con esta etapa aparece la primera crisis, la cual es por falta de delegación. Generalmente el fundador está acostumbrado a tomar las decisiones en su negocio y es quien organiza qué, cómo y cuándo se realizaran las tareas. Pero como consecuencia de este proceso, que solo él realiza, se comienza a observar en la empresa problemas de productividad, financieros y comerciales debido a la demora en la toma de decisiones.

Para poder superar esta etapa debe incorporar personal a la empresa y comenzar a delegar responsabilidades. El fundador suele tener reticencia a la delegación de funciones por desconfianza o por no tener el tiempo suficiente para controlar las tareas. Una vez resuelto estos conflictos de confianza, podrá decirse que se superó la primer crisis de la empresa.

La segunda etapa corresponde al crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador. En esta etapa se focaliza en la incorporación de habilidades por parte del fundador para poder transformarse en líder de su organización. A raíz de la incorporación de personal, al cual se le delego tareas, se comienza a ver una estructura organizativa en la empresa debido a su crecimiento, y la comunicación dentro de ella, ya no es tan informal. El fundador trata de transmitir la misión de a sus empleados, para lograr mayor compromiso.

Así mismo, para complementar al autor anterior Cristiana Unzueta (2012) expresa que en sociedades donde se ve un crecimiento o expansión acelerado en poco tiempo, no pueden lograr una distribución de roles y funciones en sus empleados incorporados o familiares y es común que en las administraciones de estas empresas, todos sepan o deban realizar todas las tareas en algún momento. Por esta razón, es de suma importancia que se delimiten los roles y funciones al incorporar familiares o empleados (Antognolli, y otros, 2012).

La segunda crisis que debe afrontar la empresa en esta nueva etapa es la incorporación de los hijos del fundador. Es una etapa donde hay mucho entusiasmo pero se comienza a observar dificultades. La primera de ellas es la superposición de roles del fundador en el seno de su familia y en la empresa, dado que el padre será visto como tal en la familia y jefe en la empresa, pero para sus hijos, siempre será padre.

La segunda dificultad que sufren es debido al aprecio que el fundador tiene por sus hijos, lo cual no verá la preparación que tienen los mismos para cumplir sus tareas.

La última dificultad a sortear es que, la forma de dirección de la empresa no será la misma para el padre como para los hijos. Los hijos generalmente querrán realizar cambios o mejoras, los cuales muchas veces no será visto de buena manera por el fundador, quien tendrá la difícil tarea, de transmitir a sus hijos su visión y modelo de negocios así como su pasión.

La tercera etapa, el crecimiento de la empresa continua debido a que lograron poder trabajar en equipo padres e hijos, y a una estructura organizacional más pulida, así como una comunicación más formal dentro de la empresa. Es en este momento donde aparece la tercer crisis y la más difícil de sobrepasar, el fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos. La sucesión es un tema familiar incómodo para dialogar entre sus integrantes, tanto por el dolor a la pérdida de un ser querido como por la incertidumbre sobre la dirección de la empresa, y si esto generara roces en el seno familiar. Aquí, la decisión de los pasos a seguir debe ser tomada cuando el fundador aun este con vida. Ya que es demasiado complejo de tratar si no estuviese para poder definir ciertas cuestiones.

Los temas que generan mayor roces en esta etapa son a consecuencia del mal desempeño de alguno de los hijos o familiares que trabajan en la empresa, sobre cómo se tomaran las decisiones una vez fallecido el fundador, y los temas económicos relacionados a mayor participación de algún familiar más que otro en la empresa.

En esta etapa, complementamos lo anterior descrito por Antognolli (2012) quien expresa que no hay manera correcta de transitar por una sucesión, pero entiende que este proceso producirá reacciones inesperadas en cada uno de los individuos que intervengan en

él. Este tipo de reacciones generaran peleas y discusiones entre la familia, logrando a veces diferencias irreconciliables (Antognolli, y otros, 2012).

La cuarta y última etapa es la del gobierno corporativo profesional. En esta fase, los hijos pasaron a tener el rol de la dirección y deben lograr consensuar decisiones en pos de beneficiar a la empresa por sobre sus ambiciones u objetivos personales. También deberán incorporar nuevas competencias, debido a que el crecimiento de la empresa les solicitara enfrentar nuevos y complejos problemas de una organización de mayor envergadura.

La crisis en este período aparece por la falta de comunicación que hay en la empresa como un control débil de las tareas delegadas a empleados y familiares. La falta de información resulta el mayor problema, debido a que los administradores o directorio no conocerán los intereses de los accionistas familiares, lo que terminara en una pérdida paulatina de la confianza en los administradores o gerentes.

Es en este punto donde Dodero expresa “En esta etapa es cuando el gobierno de la EF deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad” (Dodero. S, 2012, p. 12). La falta de transparencia en la información suministrada sobre la gestión de la empresa y las decisiones que se hayan tomado, generan que los accionistas familiares o no, y quienes no trabajen en la empresa, pierdan la confianza en la dirección. La responsabilidad es aquella que tienen los directores o gerentes de cumplir con las expectativas o mandatos de los accionistas, y por último, la falta de equidad se da cuando algunos accionistas sienten diferente tratamiento frente a otros accionistas familiares, en quienes recae la toma de decisiones.

De no poder resolver estos problemas, es muy probable que se ponga en peligro la continuidad de la empresa y para la vida familiar de sus integrantes.

Ante este panorama es siempre recomendable que se trate de elaborar un protocolo familiar para resolver como la familia trabajará en la empresa y como se resolverán cuestiones en torno a decisiones empresariales sin afectar el funcionamiento familiar. Para esto, se debe definir y establecer reglas claras que los accionistas familiares se comprometan a acatar.

Ahora, resulta necesario definir lo que se entiende por protocolo familiar. Belausteguigoitia (2010), establece delineamientos para las cuestiones empresariales en las cuales interviene la familia, resulta un manual para el comportamiento e impone lo que se espera de ellos al ingresar en la empresa. Más tarde detalla que este reglamento debe redactarse teniendo en cuenta los anhelos e intereses familiares y de la empresa.

Este documento debe abarcar cuatro temas centrales siendo, los fundamentos, empleo para la familia, propiedad y nuevos negocios. En el tema de fundamentos, debe incluirse los objetivos que tengan la redacción del protocolo familiar, una breve historia de la familia, de la empresa y su visión, misión y valores de la misma.

Por otra parte, el tema del empleo para la familia, debe aclarar las políticas de compensación, laborales y de retiro de la familia, así como los beneficios y la selección de líderes.

El tercer tema, propiedad, delimita la políticas de transferencia de acciones, valuaciones y proceso de compras de las mismas. También es necesario que reglamente la repartición de los dividendos, y todo tema relacionado con la continuidad de la empresa en manos de la familia. Por último, los nuevos negocios deben incluir detalle sobre el apoyo a los jóvenes en nuevos horizontes de oportunidades para la empresa.

A medida que la empresa va creciendo con el paso del tiempo, se le van adicionando integrantes de la familia, lo que despierta mayor conflicto de intereses a mayor tamaño de la organización. Para intentar resolver este conflicto es necesario confeccionar el armado de la estructura u órgano de gobierno.

Antognolli (2013) define al órgano de gobierno como un instrumento que asegurará el camino a la visión planteada de la familia para la empresa, y que cada uno de los integrantes, reciba lo que le es justo. Por otra parte, Belausteguigoitia los define de la siguiente manera, “Toda empresa debe poseer instrumentos que respondan a las exigencias de un marco jurídico. Estos instrumentos son los llamados órganos de gobierno” (Belausteguigoitia, R, 2010, p. 231).

Generalmente las empresas familiares se crean bajo la forma jurídica de Sociedades Anónimas, para este tipo societario es necesario contar con un consejo de administración y una asamblea de accionistas, quienes deben reunirse legalmente con una periodicidad establecida legalmente. Por su parte, en empresas familiares es normal también crear el consejo familiar y la asamblea familiar (figura 3).

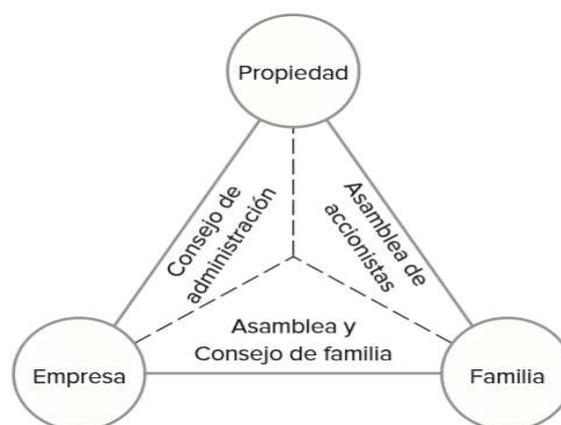


Figura 3: Órganos de gobierno. Fuente: Belausteguigoitia, R (2010). Empresas Familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación. Página 232

Entre el sistema de propiedad y la familia, se encuentra la Asamblea de accionistas, el cual es el órgano más importante de gobierno dentro de la empresa. En ella se tratan temas sobre la marcha en general de la empresa, y los pasos a seguir en el futuro de la misma. Como ejemplo de los temas que se tratan en ella podemos mencionar, políticas de dividendos, nuevos negocios a ingresar, decisiones estratégicas, evaluación de los consejos y directores de la empresa, y decisiones sobre el control de la empresa en manos de la familia. Este tipo de reuniones logra que los familiares participantes de ellas se sientan más pertenecientes a la sociedad y comprometidos.

Entre los sistemas de empresa y propiedad se encuentra el consejo de administración. La constitución de la misma ayuda a la solución de problemas que van surgiendo en el transcurso habitual de la empresa, y por lo tanto son una figura fundamental en la organización, ya que sirven para dar aviso al empresario cuando éste toma una decisión equivocada en base a la intuición. Las principales temáticas que se abordan en estas juntas son, asegurar la correcta marcha de la empresa, revisar la gestión de la dirección, y aprobación de presupuestos y asesoramiento.

Para finalizar, entre los sistemas de familia y empresa se encuentran la asamblea familiar y el consejo familiar. La primera tiene sentido solamente si se trata de una familia muy numerosa y que convergen diferentes generaciones como ramas familiares, siendo su objetivo la sociabilización en el entorno familiar, en la que se transmita la información de la empresa, y el logro de una congruencia con todos los integrantes familiares. Por su parte, el consejo familiar tiene un diálogo y coordinación de los temas de la empresa con el consejo de administración, y es el órgano donde se toman las decisiones familiares relacionadas con la empresa.

A raíz de los datos e información expuestos, se puede ver claramente la alta tasa de mortandad, la falta de maduración y crecimiento en este tipo de organizaciones, generado en muchos casos por sus propios fundadores debido a la falta de conocimientos en la importancia de profesionalizar, ordenar su estructura y dar los principios rectores con los cuales la familia deberá regirse de querer incorporarse en la sociedad. Es por lo antes descrito, que se plantea el interés de estudiar la profesionalización de las empresas familiares desde la perspectiva de cómo la falta de ésta, repercute negativamente en los conflictos, pudiendo afectar incluso la continuidad en el tiempo de la misma.

Así mismo, la relevancia que busca remarcar este trabajo final de graduación es cómo la implementación de estrategias de gestión o de un protocolo, ayudarían a resolver dichos conflictos de manera adecuada, y se planteen un correcto proceso de sucesión, para de esta manera lograr la supervivencia de las empresas en el tiempo.

También, cabe destacar la importancia del estudio tanto para la provincia de Rio Negro, como para la ciudad de San Carlos de Bariloche, ya que de las consultas realizadas a la Cámara de Comercio y Secretaria de Economía local, no se han encontrado datos concretos sobre empresas familiares a consultar.

El objetivo general que este trabajo persigue es: Conocer si la falta de profesionalización o de una estrategia de gestión específica aplicada a empresas familiares de distintos rubros, aumenta el riesgo de conflicto y puede conducir a la disolución de la misma, en la ciudad de San Carlos de Bariloche, provincia de Rio Negro, en el año 2020.

Los objetivos específicos del presente trabajo son:

1. Determinar qué tipo de estrategias de gestión /protocolo existen en las empresas familiares bajo estudio.

2. Reconocer en qué fase de la vida se encuentran las empresas familiares bajo estudios y su estructura organizativa, teniendo en cuenta el enfoque teórico brindado sobre la profesionalización empresarial.

3. Reconocer los principales conflictos que surgen en las empresas familiares bajo estudio, en cuanto a la implementación de una estrategia o protocolo familiar específico.

4. Indagar que herramientas podría brindar un profesional de Ciencias Económicas, para la resolución de las problemáticas comunes que se presentan en las empresas familiares.

Métodos

Diseño

El estudio fue explicativo, buscando establecer las causas de los eventos o fenómenos que estudian.

El enfoque, fue cualitativo debido a que se recolectaron datos sin una medición numérica, y se entiende que son aquellos que buscan descubrir como absorbe cada uno de los integrantes de la muestra los mensajes enviados por las empresas.

La estrategia para el diseño del trabajo, fue no experimental del tipo transversal. Fue no experimental, ya que se buscó aislar la variable que se deseó estudiar, no por intervención directa, sino por la selección de una muestra en los cuales la variable está presente, para este trabajo final, es la de las empresas familiares ya desaparecidas o con menos de 5 años de formación. En tanto fue del tipo transversal debido a que se recopiló los datos necesarios de la actualidad, en particular de las empresas o del momento donde dejaron de existir.

Participantes

La población para dicho trabajo fueron, las pequeñas y medianas empresas, con la particularidad que las mismas sean familiares, y que se encontrarán situadas en la ciudad de San Carlos de Bariloche, provincia de Rio Negro, año 2020.

De esta población se procedió a sacar una muestra no probabilística intencional, la cual se puede definir como aquella parte de objetos o grupos desprendida de una población.

A cada persona encuestada y entrevistada por empresa se le entregó un documento en el cual se les pidió su consentimiento para utilizar los datos recolectados (ver anexo 1).

Las unidades de análisis tomadas fueron Annapurna S.R.L, formada por 3 hermanos, Marcos, Santiago y Martin Wesley, con idénticas cuotas partes para cada uno. La sociedad se dedica al emprendimiento gastronómico y cervecero desde hace 5 años, siendo Marcos Wesley su socio-gerente y encargado general de la empresa, y sus hermanos dedicados a dirigir la fábrica y el establecimiento gastronómico. En esta sociedad si bien los socios son los hermanos Wesley, también intervienen en las decisiones que se toman en torno a la misma sus padres.

Urma S.A.S empresa familiar formada en el año 2018 por Mario Urbieto y su esposa Alicia Mariño, con idéntico capital accionario para cada uno. La sociedad tiene como actividad económica realizar servicios inmobiliarios con bienes pertenecientes a la familia. La dirección está a cargo de Mario, y Alicia se encarga de los trámites cotidianos. También, tienen el apoyo de sus hijos, quienes se formaron como contador, Ingeniero Civil e informático, no formando parte de la empresa, pero realizando tareas de asesoramiento contable y Administrativo.

Mavic S.R.L sociedad formada por el Arq. Maximiliano Galli Pujato y su esposa Robina Fontana, en el año 2017 para la construcción y desarrollos inmobiliarios. Maximiliano ocupa el rol de socio-gerente, y Robina es la encargada de los trámites en el desarrollo diario de la empresa, además forma parte de esta sociedad el Ing. Julio Galli Pujato, padre de Maximiliano y encargado del área de Ingeniería civil e inversor en algunos proyectos desarrollados. Por último, cuenta con la asesoría de sus hermanos, Julia y Alejandro, siendo abogada y contador.

Jesús Arroyo S.A.C.I.A empresa familiar que se dedicaba a la ganadería y faena vacuna. Esta sociedad fue fundada por Jesús Arroyo hace 85 años, quien luego le cedió su

lugar y paquete accionario en igual partes a sus 4 hijos. Posteriormente y durante el transcurso de vida de la sociedad, fueron introduciendo a sus propios hijos a la empresa. Finalmente, la empresa fue vendida en el año 2015 a otro frigorífico.

Constructora Cinco M S.R.L empresa familiar formada por Marcial Cruz Mallón, su esposa Margarita y sus 3 hijos en iguales cuotas parte. Esta sociedad se dedica a la construcción, y fue iniciada en el año 2016. Actualmente el Sr Marcial Mallón es el socio-gerente, y también es el encargado de realizar los contratos con las inmobiliarias o grupos inversores. Tanto la parte operacional, como la obra, están a cargo de su hijo Ariel, como capataz, y mientras que el restante son empleados administrativo.

Huella andina servicios S.A.S sociedad familiar, se dedica al emprendimiento hotelero, formada en el 2018 por dos hermanos y su Madre. El paquete accionario está en su mayoría en posesión de Bruno, quien ocupa el cargo de socio-gerente. Bianca, por su parte, es la encargada del manejo del personal y giro diario en sus 3 complejos hoteleros. Por su parte, Patricia es la encargada de los temas laborales.

Instrumentos

Para la realización del presente trabajo, se procedió a contactar individualmente y de manera telefónica, a los participantes vinculados a una empresa familiar por ser socios-gerentes o accionistas, en la ciudad de San Carlos de Bariloche. Se les explicó sobre el trabajo a llevar a cabo, los instrumentos a utilizar, así como también, se argumentó la importancia y los beneficios de su realización. Se les envió, vía mail, el Consentimiento Informado y la encuesta de empresas familiares a completar (ver anexo 2), con el fin de que los mismos lo firmen de manera voluntaria y completen la encuesta, para luego ser entregadas al responsable del trabajo final de graduación.

Se utilizó como técnica de recolección de datos cualitativos la encuesta, en sus dos variantes, cuestionario y entrevista (ver anexo 3). Con respecto a la primera, el tipo de preguntas fueron abiertas y cerradas, según la posibilidad de tabulación y análisis de datos, agrupando a las preguntas en 5 categorías: propiedad, sistema de gobierno, gestión, familia y sucesión. Por su parte, la entrevista fue realizada mediante video-llamada y constó de 7 preguntas abiertas sobre la participación societaria, organización del trabajo, organigrama y roles, proceso de toma de decisiones, sucesión y continuidad ante problemas familiares.

Análisis de Datos

La información procedió de fuentes primarias de tipo exploratoria cualitativa, recogidas a través de la encuesta y entrevista, con preguntas abiertas y cerradas, realizada a cada socio-gerente o propietario de las empresas de la muestra.

Al finalizar la recolección de la información no agrupada, que se obtuvieron sobre el nivel de profesionalización, o de una estrategia de gestión específica aplicada a las empresas familiares de la muestra, se procedió a su tratamiento o procesamiento de la siguiente manera:

1- Codificación: a cada respuesta cerrada o abierta del cuestionario, se la representó por medio de indicadores numéricos.

2- Tabulación de datos: consintió en la disposición de forma conjunta y ordenada de todas las respuestas de cada cuestionario y entrevista de forma manual, para luego determinar la frecuencia de aparición de las diferentes respuestas y sus porcentajes.

3- Análisis de datos: los análisis de datos fueron registrados en tablas y gráficos.

Para analizar las variables cualitativas se utilizó como prueba estadística, la frecuencia relativa.

Resultados

Resultados sobre estrategias/ Protocolo en la muestra.

A través de la entrevista realizada a los participantes de la muestra y en función de las estrategias o protocolos en sus empresas, los resultados que se evidenciaron fueron, que existe una fuerte presencia de los socios-fundadores en las sociedades, y esto concuerda con los resultados arrojados por la encuesta en la que se observó que el sistema de gobierno más común fue a través de un Gerente/presidente/ administrador (ver figura 4).

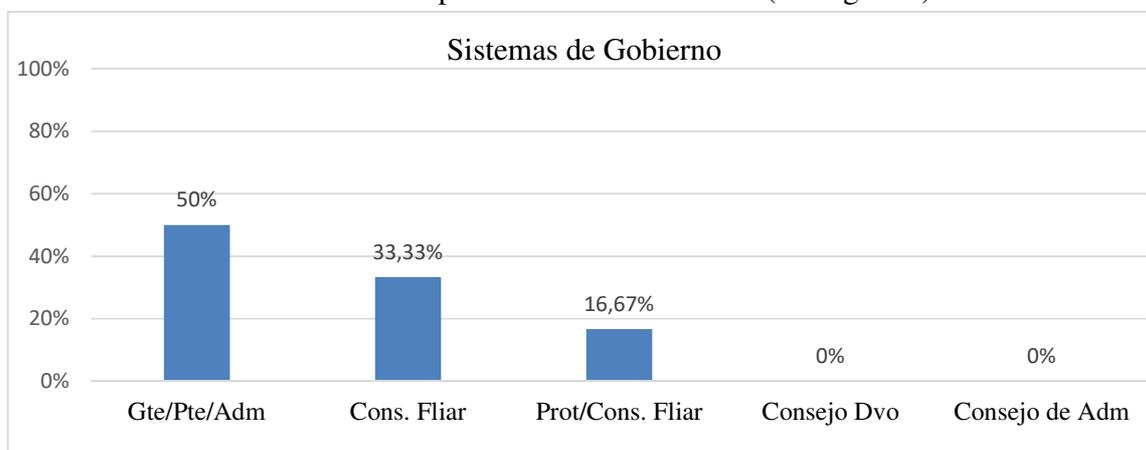


Figura 4: Sistemas de Gobierno en la muestra. Fuente: Elaboración propia.

Esta figura muestra la influencia que tiene el socio fundador o cabeza de familia en la organización. Reforzando el resultado anterior, con respecto a la encuesta el 50% de la muestra detalló que la toma de decisiones sobre el funcionamiento y operatoria de las empresas, se toman en conjunto, mientras que el otro 50%, lo delega a través de su Socio-Gerente.

Otro resultado significativo de la encuesta fue, que quienes no tienen protocolo/constitución familiar, solo el 40% tienen planeado realizar uno.

Cuando se realizó la entrevista, las sociedades que respondieron no tener pensado la redacción del instrumento, expresaron que no sentían que fuera necesario el mismo, ya que no les sumaba en su operatoria diaria y lo consideraban un gasto innecesario.

Continuando con lo referente al Socio-Gerente, el 100% de la muestra afirmó que es miembro de la familia, sin embargo un 33,33% detalló que pueden tomar a alguien ajeno al círculo familiar para dirigir la sociedad. Al ser consultados en la entrevista, en las sociedades donde podían tomar a un gerente ajeno al núcleo familiar, expresaron que se debía a una cuestión de capacidad o habilidad faltante en la dirección de la empresa.

Otra dato significativo que surgió de la encuesta, fue que en el 100% de la muestra, la participación societaria se distribuye totalmente en el seno familiar. Por un lado, el 66,67% lo hace de forma equitativa, mientras que el restante 33,33%, lo realiza en parte diferenciadas bajo algún criterio propio.

Otro punto importante, es que el 83,33% de los encuestados respondió que la formación del equipo directivo es universitaria y terciaria, mientras que 16,17% expresó que no poseen ninguna. Así mismo, especificaron que el 66,67% de los familiares directos que trabajan en las empresas poseen títulos universitarios y terciarios, mientras que el restante 33,33% posee solo secundario.

Por otra parte, resultados sobre las estrategias de gestión de las empresas, en cuanto a la misión, visión y objetivos, arrojó que el 50% de la muestra indicó tener especificada la misma. Al momento de la entrevista, se les consultó a quienes expresaron no tener especificadas las mismas, y su respuesta fue que se encontraban en un momento de crecimiento o inicio de la empresa y a raíz de esto, no definieron los mismos.

En función de la distribución de roles, solo el 33,33% dijo no tener especificado un organigrama, y por último el 16,67% dijo tener algún plan para el desarrollo de aptitudes o competencias para los puestos de gerencia en futuras generaciones. En este punto, las entrevistas mostraron que en lo referente a la distribución de roles, aquellas sociedades que no los tenían especificados expresaron que cumplen varias tareas a la vez, dependiendo de lo que se necesite hacer en la empresa.

Fases de la vida y estructura organizativa.

Comparando la muestra con el ciclo de la vida de las empresas familiares, se arribó a que el 50% de las mismas estaban en la etapa 1 o etapa de fundador, debido a que en la entrevista expresaron que cumplían varios roles, que no tenían delegación de tareas, y comenzaban a ver pérdida de tiempo en temas no esenciales.

Se puede incluir al 33,33% de la muestra en la etapa 2 o crecimiento por liderazgo del fundador, debido a que manifestaron que veían un crecimiento en la sociedad, la cual generó la incorporación de empleados y pudieron darle una estructura organizativa.

Por último, la empresa que se encontraba dentro de la etapa 3 o etapa de gobierno familiar, explicó que antes de dejar de existir ya tenían una estructura totalmente pulida, y una comunicación formal dentro de la misma.

En función de los 3 sistemas planteados, se llegó al resultado que de la muestra, en el 100% de la misma tienen empleados no familiares. En el 16,67% poseían empleados familiares, como también, accionistas familiares. Por último en el 100% de la misma, se evidenció que no deseaban empleados accionistas no familiares, miembros de la familia (por el momento), y accionistas no familiares. Respecto a este punto, el total de los entrevistados, declararon que deseaban evitar la inclusión en la propiedad de la sociedad a personas ajenas

a círculo familiar, ya que querían mantener la organización dentro de la familia. De igual modo, no sentirse cómodos si tuvieran que trabajar con familiares fuera de su círculo o familiares políticos.

Por último, en lo referido a los órganos de gobierno, se evidenció que en el 16,67% de las empresas familiares, había diferenciación entre los participantes de la asamblea de accionistas, consejo familiar y consejo de administración, y en tanto, el 83,83% restante de estos 3 órganos confluían los mismos integrantes.

Principales conflictos familiares observados.

Cuando se les consultó a los encuestados por cómo funciona el trabajo en equipo en la empresa en relación a la familia, el 50% expresó que funciona muy bien, el 33,33% contestó que podría mejorar, y un 16,67% que era aceptable.

Cuando se tabularon las respuestas de la muestra en base a si las decisiones empresariales afectaban la relación familia-negocios, el 50% respondió que depende de cuales sean las decisiones tomadas, el 33,33% expresó que no les afectan, y el 16,17% que les afectan siempre. Al ser entrevistados, aquellos que respondieron que dependían de las decisiones, expresaron que el malestar se ve ocasionado en aquellas decisiones sobre remuneración, y delegación de responsabilidades. En la sociedad que expresó que les afecta siempre, el entrevistado indicó que hay marcadas diferencias de gestión entre el gerente y él.

Por su parte, en lo que respecta a comunicación permanente entre los propietarios, el 83,33% respondió que siempre hay comunicación, y el 16,67% que nunca lo hubo. A partir de esto, se cuestionó a las empresas de la muestra sobre la resolución de problemas y como los resuelven, a lo que respondieron que el 50% lo hace a través del dialogo, el 33,33% lo resuelve el Gerente/presidente/administrador, y el 16,67% es por mediador. En la entrevista,

cuando se indagó sobre el tema, el entrevistado que expresó en la encuesta que se resuelve por mediador, manifestó que es necesario que intervenga otro integrante de la sociedad para poder resolver los conflictos como una tercera opinión.

Otro problema evidenciado en la encuesta, fue sobre la decisión de los sueldos o repartición de ganancias, ya que el 50% expresó que tienen problemas a la hora de decidirlos.

En lo que respecta al tema de la sucesión, el 66,67 % de la muestra indicó que su fundador o generación anterior está interesado en realizarla o ya lo hizo, mientras que el 33,33% restante dijo que no se habla del tema. El resultado más importante que se observó sobre lo anteriormente mencionado, fue que el 100% de la muestra no tienen un plan o designado un sucesor a futuro. Al momento de la entrevista, se les consultó a quienes respondieron en la encuesta que no hablan de la sucesión, quienes expresaron que no hay necesidad en este momento, debido a que el negocio se encuentra funcionando.

Por último, y en base a las entrevistas realizadas, se evidenció que los principales conflictos que observaban los entrevistados en sus Empresas Familiares fueron: la superposición de Roles, conflictos de poder, y la centralización de decisiones, entre otros (ver figura 5).

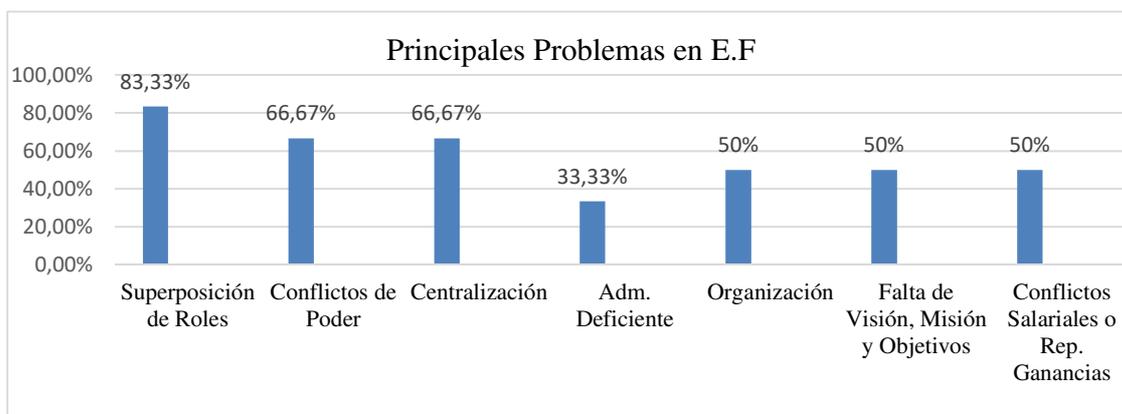


Figura 5: Principales conflictos en Empresas Familiares. Fuente: Elaboración Propia.

Asesoramiento Externo en E.F por profesionales en Ciencias Económicas.

En lo referido a asesores externos, los resultados que se obtuvieron de la encuesta para la muestra fue, que el 50% de la misma no poseía asesoramiento de algún profesional de las Ciencias Económicas. En base al resultado anterior, se procedió a interrogar en la entrevista sobre qué aspectos observaban encontrar conflictos por no tener un asesoramiento profesional tanto a las empresas que contaban con la misma, como aquellas que no. Las respuestas fueron que observaban problemas en la aplicación de recursos económicos, redacción de un protocolo familiar y la distribución de roles como los más importantes, entre otros (ver figura 6).

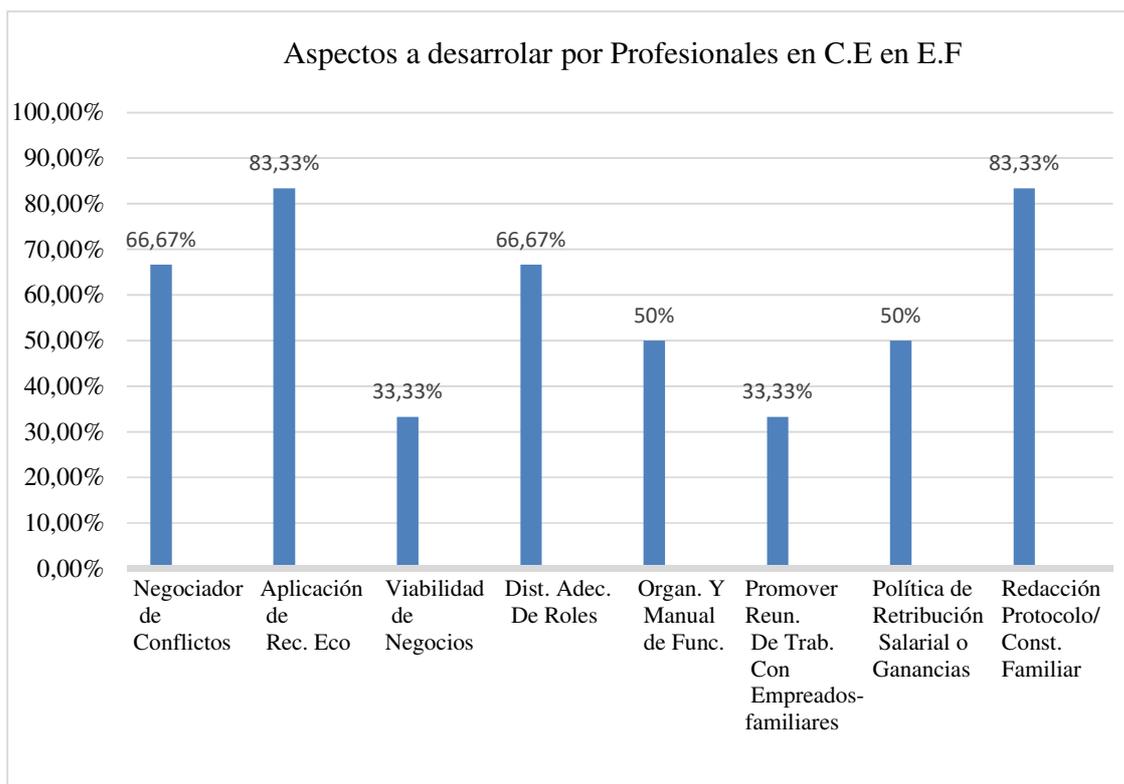


Figura 6: Aspectos a desarrollar por profesional de Ciencias Económicas en E.F.
Fuente: Elaboración propia.

Discusión

El objetivo general de este manuscrito científico consiste en analizar la profesionalización en las empresas familiares y cómo la falta de la misma, puede ocasionar aumentos de conflictos y posibilidad de disolución vinculada a la falta de estrategias en la gestión, en la Ciudad de San Carlos de Bariloche, año 2020.

Para María Fernández (2012) Profesionalizar la empresa familiar, permite poder tener una previsibilidad y evitar conflictos indeseados, comenzar el proceso de sucesión ordenando al sistema empresa y familia, obteniendo como resultado un mejor desarrollo evolutivo tanto para la empresa como para la familia (Antognolli, y otros, 2012).

En relación a los resultados obtenidos en la investigación, y teniendo en cuenta que el primer objetivo específico consiste en determinar qué tipo de estrategias de gestión /protocolo existen en las empresas familiares bajo estudio, se observa que en función del protocolo familiar el resultado que la muestra arroja es que, de las empresas que no cuentan con el mismo, solo 2 planean realizarlo. En base a la encuesta y entrevista realizada, se puede llegar a la conclusión que en aquellas sociedades donde hay planes de un protocolo, se debe a que existe un conflicto familiar por diferentes cuestiones inherentes a la empresa o familia, pero que buscan solucionar los mismos y prever futuras pugnas.

Por lo anterior mencionado coincido con Belausteguigoitia (2010), cuando afirma que este instrumento debe redactarse incorporando todos los anhelos e intereses que la familia necesite para lograr un equilibrio entre empresa y familia. Así mismo concuerdo, cuando estipula que es necesario que participen todos los integrantes de la familia y que se logre un completo compromiso de estos con el protocolo realizado. Para completar esta discusión,

Tàpies (2018) establece que al introducir a todos los miembros de la familia, ya sea que estos tengan o no intereses en la empresa familiar, ayuda a definir los deberes y derechos como parte de su propiedad en la empresa, y de esta manera se logra una mayor vinculación cualquiera sea su postura.

Otro resultado importante que vale la pena destacar, son los sistemas de gobierno elegidos por cada una de las empresas de la muestra, donde se puede visualizar que en tres sociedades, el máximo exponente es el gerente, en otras dos es el consejo familiar, y solo en una lo hacen a través del protocolo.

Se logra interpretar estos resultados a raíz de que, en aquellas sociedades que se opta por un consejo familiar, la mayoría de la familia forma parte de la empresa. Sin embargo sólo algunos miembros están activos en la operatoria diaria de la misma, por lo que coincido con la explicación brindada por Belaisteguigoitia (2010), en la cual detalla, que es en este tipo de órganos donde participan activamente aquellos familiares accionistas y se acompañan de asesores externos, para luego exponer los temas más importantes al resto de la familia, que formarán la asamblea familiar. (Belausteguigoitia Rius, 2010).

Con respecto a las sociedades donde su órgano de gobierno es el gerente, se evidencia que son estos quienes fundaron las mismas, definiendo las responsabilidades y ordenando la realización de alguna tarea y el control en la sociedad. Por lo antes descrito, adopto el criterio de Santiago Antognolli (2012), cuando indica que quienes están a cargo de la gestión de la empresa, deben generar rentabilidad para la misma, realizar los análisis estratégicos y definir los elementos de control (Antognolli, y otros, 2012).

Por último, nos queda la sociedad donde existía el protocolo como órgano de gobierno. La entrevista arroja, que es en esta empresa, donde se encuentran dos generaciones

coexistiendo, la primera eran los gerentes o propietarios, y luego los empleados familiares, pudiendo ser los hijos de los mismos. Es en esta sociedad, donde se ve claramente un funcionamiento de la asamblea familiar, ya que son una familia numerosa pero no todos participan del emprendimiento. Es por ello, que lograron realizar un protocolo familiar para armonizar dicha relación empresa familia, y dejar estipulado los criterios para trabajar dentro de la organización. Por lo tanto, este lineamiento coincide con lo expresado por Belausteguigoitia (2010), cuando dice que al realizar este instrumento deben delimitar las cuestiones empresariales en las cuales interviene la familia, siendo una guía práctica de lo que se espera de ellos, si quieren ser introducidos a la empresa (Belausteguigoitia Rius, 2010).

En cuanto al segundo objetivo específico, y particularmente al ciclo de vida en el cual se encuentran las empresas de la muestra, se llega al resultado de que tres de ellas están en la primer etapa o fundador, dos se encuentran en la segunda etapa o crecimiento por liderazgo del fundador, y por último, una sociedad en la tercer etapa o de gobierno familiar.

A raíz de los resultados que se observan a través de la encuesta y entrevista realizadas, pude interpretar que, en aquellas sociedades donde el socio gerente y/o cabeza de familia tiene mucha influencia, no pueda realizar una delegación de tareas y quiera ocupar varios roles, le ocasiona un cuello de botella, ya que al querer intervenir en varias funciones, tomar todas las decisiones, y además controlar todo lo que sucede en su organización, termina produciendo ineficiencia en la productividad, o no ocupándose de decisiones estratégicas de su empresa. Comparto la visión que tiene Santiago Dodero (2012), quien indica que es en esta fase de la vida de la empresa donde el fundador tiene dificultades de confianza para delegar funciones, ya que no posee el tiempo para controlar (Dodero , 2012).

En aquellas empresas donde se evidencia que hay un comienzo de sucesión, delegación de responsabilidades, pero superposición de roles, son las que se encuentran en la segunda fase o etapa. En las mismas se interpreta que los fundadores lograron tener un tamaño considerable de empresa, contrataron personal para ciertos puestos, pero ya están entrados en edad o con necesidad de dar un paso al costado. Esto conlleva, a que hayan delegado ciertas tareas de la empresa a sus hijos, pero todavía realizan el control de las mismas, generando la superposición mencionada. En este punto, también coincido con Santiago Dodero (2012), quien expresa que en esta etapa es cuando el fundador genera la superposición de roles en la empresa, prioriza la confianza en los hijos sobre las habilidades de los mismos y hay un choque de estilos entre generaciones (Dodero , 2012).

Por último, en aquella empresa que está en la tercera etapa o fase, donde se consiguió la sucesión del fundador hacia sus cuatro hijos, y los mismos están dirigiendo la sociedad e incorporando a la familia en la empresa, se logró una estructura organizacional profesional y superaron sus conflictos de intereses. Por lo anterior expuesto, no coincido con Santiago Dodero (2012), quien expresa que es aquí donde aparecen los conflictos entre familiares por mal desempeño, sobre quien toma las decisiones o temas económicos (Dodero , 2012). Se puede ver que esta sociedad, logra desde la muerte de su fundador una cohesión importante en su estructura y decisiones, tanto en los gerentes de área como en los propietarios o herederos. El principal problema que no lograron sortear fue la prohibición de exportación de la cuota Hilton.

Con respecto al tercer objetivo, que habla sobre el reconocimiento de los principales conflictos que surgen en las empresas familiares bajo estudio, se observa que en cinco de ellas expresan la superposición de roles, en cuatro hay conflictos de poder y centralización,

en tres malestar por repartición de ganancias, y en dos una administración deficiente. En aquellas empresas familiares donde expresaron la superposición de roles se visualiza que las mismas han crecido exponencialmente en poco tiempo desde su creación, y no poseen o respetan su organigrama. En función de esto, coincido con Cristiana González Unzueta (2012), donde expresa que este tipo de sociedades, donde se ve un gran crecimiento acelerado en poco tiempo, evidencian una errónea distribución de roles y funciones, incurriendo en el error de que todos hagan de todo (Antognolli, y otros, 2012).

En las empresas que evidenciaron conflictos de poder y centralización, a través de la encuesta se destaca que el rol del socio fundador y cabeza de familia es muy fuerte, tanto en la familia como en la empresa por su propiedad. Coincido con Belausteguigoitia (2010), donde determina que aquellos familiares que sean dominantes en su hogar, lo serán también en la empresa, debido que se tiende a repetir los roles o patrones sin importar el ámbito (Belausteguigoitia Rius, 2010).

Por último, en aquellas empresas que manifestaron malestar por una administración deficiente, evidencian a través de la entrevista que la persona o personas encargadas de llevar adelante la sociedad, o que ocupan puestos claves en la misma, no son del todo idóneas en temas de negocios como del rubro en el cual se desarrolla su actividad, por lo tanto, las decisiones tomadas no siempre fueron las correctas. Por la repartición de ganancias expresan que hay miembros que se llevan la misma cantidad sin realizar un trabajo equivalente o se sienten subvalorados en su retribución a raíz de su aporte diario.

A partir de lo expuesto concuerdo con Tàpies (2018), cuando enumera los cinco errores típicos que se debe evitar. Estos tipos de conflictos los cataloga como el síndrome del ADN, donde concluye que no todos los hijos de buenos empresarios son igual de buenos que

sus padres, y que habría que escoger a la persona idónea o con mayor capacitación para el rol desempeñado, esto en lo referente a la administración deficiente. Por lo expuesto sobre la retribución, el nombra este tipo de error como aquel que no respeta las reglas de mercado, es decir que deberían valerse de una comparación con la retribución del mercado laboral, o repartir los dividendos de forma equitativa en función de la responsabilidad en las funciones (Tàpies, 2018).

Otro resultado importante que vale la pena mencionar de las empresas de la muestra, es que en dos de ellas ya se habla del tema de la sucesión, en otras dos ya se realizó, y en las últimas dos restantes es un tema del cual no se expresan. Cuando se busca la razón del porqué en las dos empresas se está hablando del tema, surge que en las mismas, los socios fundadores, gerentes y cabezas de familia están en edad avanzada, y ya visualizan su retiro de la actividad pasando la posta a la siguiente generación. Con respecto a aquellas sociedades que dicen haberlo realizado, en las mismas los padres comenzaron otro emprendimiento, o el socio fundador falleció. Por último, quedan las dos empresas donde es un tema complicado de abordar, debido a que la presencia del socio fundador es todavía muy importante por contactos y su entendimiento del negocio, o no se plantea dar un paso al costado.

En función de lo antes expuesto, coincido con Belausteguigoitia (2010), ya que en las empresas donde se está dialogando sobre la sucesión coinciden con la fase uno determinada por el mismo, debido a que los fundadores se comienzan a indagar que será del futuro de su organización, evalúa la composición de su familia como de la empresa y surgen las dudas sobre como repartirá la propiedad de la empresa (Belausteguigoitia Rius, 2010). Siguiendo los parámetros de Belausteguigoitia (2010), las empresas donde ya se realizó la transferencia a la siguiente generación, pasaron de una fase uno, a una fase tres de

entrenamiento, donde en la misma se evalúan las habilidades de los sucesores al momento de asumir, realizaron estudios universitarios y entraron a trabajar en la empresa en diferentes áreas, para luego, saltar a la fase cinco o culminación, donde el fundador entrega el poder a la siguiente generación (Belausteguigoitia Rius, 2010).

En aquellas donde no se habla de la sucesión, no estoy de acuerdo con el criterio de Santiago Antognolli (2012), donde establece que no hay fórmulas para transitar una sucesión, pero entiende que el proceso en sí, va a generar reacciones en los participantes, ajenas a lo habitual de cada uno, lo que conllevará a peleas, y ocasionalmente a distanciamientos irreversibles (Antognolli, y otros, 2012). Mi postura en relación a este tema es, que la sucesión es un proceso natural que va a suceder queramos o no, y por lo tanto creo debe ser abordado gradualmente, y ser un momento más en la vida de la empresa familiar, la preparación de la siguiente generación para tomar la posta. Esto no debería generar peleas o roturas de relaciones familiares, todo lo contrario, debe ser abordado como una estrategia coordinada y con cohesión entre todos los integrantes.

Por último, el cuarto objetivo busca indagar las herramientas que podría brindar un profesional de Ciencias Económicas, para la resolución de las problemáticas comunes que se presentan en las empresas familiares. Respecto a esto, los resultados de la entrevista mostraron que los principales puntos donde necesitan ayuda las empresas son, cinco de ellas en la aplicación de los recursos económicos con los que cuentan y redacción del protocolo, cuatro empresas expresan que necesitan a alguien que haga la tarea de negociador en los conflictos internos y distribuidor de roles, y en tres indican necesitar realizar un organigrama funcional y una política de sueldos, o distribución de ganancias. En función de los resultados anteriores, se evidencia que en las empresas de la muestra no hay un departamento contable

o financiero, como así también una administración bien formada, lo que ocasiona que dichas sociedades no puedan mejorar su desempeño. Por su parte, muestran que en el manejo del negocio, no existe una correcta planificación financiera a la hora de tomar decisiones, y claramente esto afecta a la distribución de ganancias. Además, al ser familiares quienes participan en las gestiones administrativas, genera una dificultad, ocasionando los roces personales en la familia y resoluciones ineficiente de los problemas que surgen. En este punto coincido con Santiago Antognolli (2012), donde detalla que los empresarios no controlan la situación de la empresa a través de lo financiero o económico, siendo éstos la mejor herramienta de control. Tienen que entender que la importancia para transformar la operatoria en un parámetro cuantificable, llamado dinero, tiene dos objetivos primordiales, la primera es brindar información para el exterior de la empresa como los bancos, órganos gubernamentales, etc. Y la segunda, es brindar información interna para una correcta toma de decisiones por parte del empresario. Para llevarlo a cabo es fundamental el papel del contador, como así también, el del licenciado en administración, siendo el contador quien transforme los datos en parámetros medibles, y el licenciado en administración, quien pueda gestionar la empresa, y recolectar los datos (Antognolli, y otros, 2012).

Mediante el trabajo realizado, y la información recolectada se puede demostrar que la falta, o ausencia de la profesionalización en empresas familiares de la muestra puede ocasionar aumentos de conflictos y posibilidad de disolución, vinculada a la falta de estrategias en la gestión de las mismas. Puedo comprobarlo ya que, se dio respuesta a los objetivos específicos planteados, mediante la comparación de las respuestas de los participantes, teniendo en cuenta el marco teórico brindado. Igualmente, estos resultados no son posibles de generalizarse, debido a que se trabaja con una muestra demasiado pequeña y

a su vez, la encuesta y entrevista realizada no logran profundizar en el tema del origen de los conflictos como hubiera sido necesario, siendo éstas las limitaciones principales del trabajo.

Para concluir se puede afirmar que, es importante que la profesionalización en las empresas familiares sean parte del proceso para su desarrollo y continua evolución, logrando así, generar una estructura de gestión óptima en función del crecimiento y permanencia a través del tiempo. Logrando la misma, se contribuye a generar una confianza, a delimitar los roles, y mejorar las relaciones entre todos los integrantes de la empresa familiar, permitiendo de este modo, la delegación de responsabilidades a las generaciones siguientes, y generando una comunicación eficaz y eficiente en la organización con el paso del tiempo.

Sin este proceso, este tipo de sociedades no logran formar un correcto órgano de gobierno, no delimitan el sistema empresa y familia a través del protocolo familiar, no se capacita e introduce correctamente a los sucesores, no hay una planificación estratégica a futuro, y se incrementan los conflictos familiares a causa de la empresa. Se tiene que tomar a este proceso con suma importancia, ya que el mismo es el punto de partida para lograr un proceso de sucesión exitosa, facilitando las herramientas necesarias para que el cambio generacional se vaya realizando gradualmente, y con el menor conflicto posible, preparando a los sucesores o futuros miembros de la sociedad, acorde a las necesidades que la empresa o la generación anterior estipule.

Como recomendación, se sugiere que las empresas familiares al comenzar a observar un crecimiento, conflictos familiares internos, superposición de roles y/o problemas organizativos, sepan que es el momento indicado para comenzar con el proceso de profesionalización de la organización. Así mismo, se recomienda que busquen asesores profesionales en ciencias económicas, ya sea contador o licenciado en administración, para

que los orienten sobre la estructura que su empresa requiere, y puedan planificar los cambios a realizar en el corto, mediano y largo plazo, de este modo se espera que las empresas logren:

1. Determinar el correcto órgano de gobierno a emplear.
2. Redacción de un protocolo familiar.
3. Confeccionar un organigrama en función a las tareas esenciales.
4. Establecer políticas de contratación a familiares y salariales en función a las responsabilidades delegadas.
5. Ver que asesores externos necesitara para ayudarlos en las tomas de decisiones estratégicas.
6. Planificar desarrollo de aptitudes en las siguientes generaciones.
7. Proponer espacios para mejorar comunicación de la familia en la empresa y resolución de conflictos.
8. Preparar un plan en el tiempo para la sucesión.

Para finalizar, puesto que no se ha logrado encontrar antecedentes u otras investigaciones que brinden datos sobre el nivel de profesionalización en empresas familiares, en la provincia de Rio Negro y principalmente, en la ciudad de San Carlos de Bariloche, se considera a este trabajo de grado, un punto de partida para futuras líneas de investigación, partiendo de la premisa que es una ciudad en la cual se observa una gran participación de las pymes familiares en su economía.

Referencias

Antognolli, S. E. (5 de Marzo de 2013). El gobierno corporativo en las empresas familiares. *de gerencia.com*. Recuperado de <https://degerencia.com/articulo/el-gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares/>

Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares : buenas prácticas en Argentina*. Córdoba Capital: Paragraph S.A. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%20%3a%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y>

Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas Familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion

Dodero , S. (2012). *El secreto de las empresas familiares exitosas 2da edición*. Buenos Aires: El Ateneo. <https://sites.google.com/a/resmok.host/adrianneisidore/el-secreto-de-las-empresas-familiares-exitosas>

Espacio CAME. (Julio de 2015). La mayoría de las PYMES del país son familiares. *Espacio CAME* .pág. 3. Recuperado de: http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf

Gallo , M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Bussiness Review vol 4(2)*, 181-190. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x>

Lansberg, I. (1999). *Los sucesores en la empresa Familiar*. Buenos Aires: Granica.

Recuperado de https://books.google.com.ar/books?id=8xp4IZ1JezAC&pg=PA265&lpg=PA265&dq=los+sucesores+en+la+empresa+familiar+descargar+gratis&source=bl&ots=KRQWctVDyo&sig=ACfU3U3N9X8TW1Vb3tSV_Nwo9kBBc1b7zg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiymNDSjoHqAhWLEbkGHWo9AMIQ6AEwBHoECAoQAQ#v=onepage&q=los%20sucesores%20en%20la%20empresa%20familiar%20descargar%20gratis&f=false

Ribbert, E., Goddio, C., & Lucero Bringas, M. (2019). *Observatorio de empresa familiar*. Cordoba Capital. Recuperado de <https://ucc.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>

Sabulsky, J. (2004). *Investigación científica en Salu-Enfermedad*. Cordoba Capital: Editora SIMA.

Tàpies, J. (2018). *Empresa Familiar: 30 años de preguntas con respuesta*. Barcelona: IESE. Recuperado de https://empresafamiliar.iese.edu/wp-content/uploads/2019/01/EmpresaFamiliar_libro30aniv_def.pdf

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Córdoba Capital: Editorial de las ciencias.

Anexos

Anexo 1: Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes del Trabajo Final de Graduación perteneciente a Cristian Ramiro Gallo.

El propósito de este documento 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.

El presente trabajo final de Graduación es conducido por Cristian Ramiro Gallo, de la Universidad Siglo 21. La meta de este trabajo es Indagar sobre la profesionalización en la empresa familiar. Si usted accede a participar en este Trabajo de Investigación, se le pedirá responder a varias preguntas de una encuesta y entrevista personal. Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante esta entrevista quedara grabado, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación de 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. 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 Estudio en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le

parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradezco su participación.

Nombre del Responsable Firma del Responsable Fecha

Acepto participar voluntariamente en este trabajo, conducido por Cristian Ramiro Gallo. 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 2: Modelo de encuesta.

Cuestionario para empresas familiares

Las respuestas del presente cuestionario serán aplicadas al Trabajo final de graduación sobre Empresas Familiares realizada por Cristian Ramiro Gallo, en la institución Universidad Siglo 21.

Razón Social de la empresa:

CUIT de la empresa:

Nombre del encuestado:

Relación familiar con el Fundador/es:

Cargo dentro de la empresa del encuestado:

Por favor, redactar una breve historia de la sociedad:

Datos de la Empresa:

1. Año de fundación:
2. Año de disolución/venta (solo si corresponde):
3. Tipo societario de la misma (S.R.L, S.A.S, S.A, etc):
4. Sector de su actividad principal:
5. ¿Quién/es son los fundadores?:
6. ¿Tiene o tuvo empleados, y de ser así, que cantidad en la actualidad o previo a la disolución/venta?

Propiedad:

1. ¿Quién/es es/son los propietarios actualmente de la empresa?:
2. ¿Cómo se divide la propiedad de la empresa en la actualidad y como era en un principio?:

3. ¿Cuántas Generaciones de la familia formaron parte de la Empresa?:
 - 1° Generación
 - 2° Generación
 - 3° Generación
4. ¿Cuál es la generación que actualmente toma las decisiones de la empresa?:
 - 1° Generación
 - 2° Generación
 - 3° Generación
5. ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar como propietario de la empresa?:
6. ¿Qué se tiene en cuenta a la hora de la incorporación del familiar a la empresa?:
7. ¿Cómo se reglamenta el ingreso de un nuevo familiar a la empresa, hay algún reglamento formal o informal para el mismo?
8. ¿Hay familiares que no estén trabajando en la empresa, pero que sean propietarios y de ser afirmativa la respuesta, qué participación en el capital empresarial tiene?:
9. ¿Se desea conservar a la empresa dentro de la familia en el futuro?
 - Si.
 - No.

Sistema de gobierno:

1. ¿Cuál es el órgano de gobierno de la empresa?:
 - a. Consejo directivo.

- b. Consejo de administración.
 - c. Consejo familiar.
 - d. Protocolo/Constitución Familiar.
 - e. Gerente/Presidente/Administrador
2. Si el órgano de gobierno no fuese alguno de los anteriores, detalle cuál es:
3. ¿Es el Gerente/presidente/director/Administrador miembro de la familia en la actualidad?:
- Si
 - No
4. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas con el funcionamiento y gestión de la empresa?:
5. ¿Si esta persona está ausente, quien/es la/s toma?:
6. ¿Qué porcentaje de la familia son parte del órgano de gobierno de la empresa?:
7. ¿Cuántos familiares trabajan o trabajaron en la empresa y su relación con el/los fundador/es?:
8. ¿Se realizan reuniones formales y habituales?:
- Siempre.
 - A veces.
 - Nunca.
9. ¿La empresa, tiene un protocolo familiar?:
- Si.
 - No.

10. ¿De ser afirmativa la anterior respuesta, quienes lo redactaron, buscaron ayuda de algún profesional?

11. Si no estuviese concebido, ¿hay planes para redactarlo?

➤ Si.

➤ No.

12. ¿Toda la rama familiar, tuvo o tiene participación en la empresa como propietarios?:

➤ Si.

➤ No.

13. ¿Las diferentes generaciones de la familia, tienen representación en el órgano de gobierno de la empresa?

➤ Si.

➤ No.

Gestión:

1. ¿La empresa, tiene detallado su misión, visión y objetivos?:

➤ Si.

➤ No.

2. ¿Tienen un organigrama en funcionamiento?:

➤ Si.

➤ No.

3. ¿De ser positiva la anterior pregunta, cómo está formado?:

4. ¿Cómo se decidió el mismo?

5. ¿se respeta?:

➤ Si.

➤ No.

6. ¿Los empleados que se contratan, es en razón de la necesidad de la empresa o responde a algún otro criterio?:

7. ¿Qué grado de formación académica tiene el/los fundador/es?:

➤ Universitario.

➤ Terciario.

➤ Secundario.

➤ Primario.

➤ Ninguno.

8. ¿Qué grado de formación tienen el equipo directivo?:

➤ Universitario.

➤ Terciario.

➤ Secundario.

➤ Primario.

➤ Ninguno.

9. ¿Quiénes toman las decisiones administrativas y operativas?:

➤ Conjunto familiar.

➤ Gerente/presidente/administrador.

10. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia encargado de la sociedad o de su administración?:

➤ Si.

➤ No.

11. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros familiares no directos?

- Si.
- No.

12. De ser afirmativa la respuesta anterior ¿cómo se acuerda el ingreso de los mismos?

13. ¿Cómo se decide la remuneración de los familiares que trabajan en la empresa?:

14. ¿La empresa tiene asesores externos que le ayuden en la toma de decisiones empresariales?:

- Si.
- No.

15. ¿Hay algún plan para desarrollar aptitudes o competencias en las siguientes generaciones para que se encarguen de la gerencia en un futuro?

- Si.
- No.

Familia:

1. ¿Cómo creen que funciona el trabajo en equipo dentro de la empresa con relación a la familia?:

- Excelente.
- Bien.
- Aceptable.
- Puede mejorar.

➤ Mal.

2. ¿Cuándo se toman las decisiones empresariales, afectan estas en la relación negocios-familia?:

➤ Siempre.

➤ Depende de las decisiones que se tomen.

➤ Pocas veces.

➤ Nunca.

3. ¿Hay comunicación permanente entre propietarios?:

➤ Siempre.

➤ A veces.

➤ Nunca.

4. ¿Existe separación entre los asuntos familiares y los de la empresa?

➤ Siempre.

➤ A veces.

➤ Nunca.

5. ¿Cuándo se toman las decisiones de la empresa, existen situaciones de estrés

o conflicto entre sus miembros?:

➤ Siempre.

➤ A veces.

➤ Nunca.

6. ¿Cuándo Existen desacuerdos familiares, Cómo se resuelven?:

➤ Dialogo.

➤ Gerente/presidente/administrador.

➤ Mediador/Asesor.

7. ¿Existen o existieron conflictos por la propiedad de la empresa?

8. ¿Existen conflictos a la hora de decidir los sueldos o repartir ganancias?:

➤ Si.

➤ No

9. ¿Estos conflictos, significan un peligro para la continuidad de la empresa en el futuro?:

➤ Si.

➤ Depende el conflicto.

➤ No.

Sucesión:

1. ¿Cuál es la actitud del fundador/es o generación anterior, al traspaso de poder?:

2. ¿Qué condiciones debe cumplir la persona que vaya a suceder al fundador/es o generación anterior para incorporarse?:

3. ¿Tienen un plan de sucesión?:

➤ Si.

➤ No.

4. ¿Hay alguien actualmente designado para la sucesión?:

➤ Si.

➤ No.

5. ¿Qué relación hay entre el fundador o generación anterior, con la próxima a tomar el control?:

6. ¿Qué pasa si un familiar quiere hacer algo distinto? ¿De qué manera conserva su parte en la propiedad?:

7. ¿Se les da alguna clase de incentivo/premio/participación mayor a los que si quieren formar parte?

Anexo 3: Modelo de entrevista.

Entrevista Personal Participantes T.F.G

1. ¿Cómo se decidió por la distribución de la participación societaria de cada integrante en la empresa familiar?
2. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?
3. ¿Cómo es la organización del trabajo en equipo dentro de la empresa entre los socios?
4. ¿De acuerdo al organigrama, se respetan los roles o se superponen?
5. ¿En base al rol de cada socio dentro de la sociedad, es bien retribuido en salario o a la hora de distribuir dividendos?
6. ¿Si sucediera algo inesperado a quien dirige hoy la sociedad, como continuaría la misma, hay planes para la contingencia planteada?
7. ¿Si hubiesen problemas familiares, buscarían continuar con la sociedad familiar, por qué?