

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

**El crecimiento y la profesionalización en Empresas Familiares de la provincia
de Río Negro**

**Growth and professionalization in Family Businesses in the province
of Río Negro**

Autor: Rial Toransa, María Paula

Legajo: VCPB2808

DNI: 35591781

Director de TFG: D'Ercole, Favio

Argentina, Mayo, 2020

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Métodos	19
<i>Diseño</i>	19
<i>Participantes</i>	20
<i>Instrumentos</i>	20
<i>Análisis de Datos</i>	20
Resultados	22
Discusión	26
Referencias	35
Anexo	37

Agradecimientos

A mis padres, Hugo y Mónica, por educarme, darme esta oportunidad, alentarme constantemente y apoyarme en todas mis decisiones.

Y sin dejar atrás al resto de mi familia y a mis amigos, por confiar en mí y acompañarme durante todos estos años.

Paula.-

Resumen

El presente manuscrito científico tuvo como objetivo indagar sobre la relación entre el crecimiento de las empresas familiares y la implementación del proceso de profesionalización. Para ello se estudiaron a empresas familiares de la localidad de Las Grutas, Río Negro, en el año 2020.

La investigación empleada fue de tipo descriptivo, permitiendo conocer de forma expresa, la conceptualización de empresa familiar y los problemas particulares que se presentan en la vida empresarial. Posteriormente con la realización de entrevistas semiestructuradas, se determinaron las herramientas y procedimientos utilizados para resolver los conflictos que se presentaron durante el proceso de crecimiento.

Como conclusión se pudo determinar que las empresas familiares se encuentran en un proceso de profesionalización que les ha permitido crecer y mantenerse en el mercado, pero se recomienda llevar un proceso formal con la implementación de un plan de sucesión, con el fin de anticiparse a posibles problemas y que impida su crecimiento.

Palabras Claves: empresa familiar, ciclo de vida, profesionalización, plan de sucesión.

Abstract

The objective of this scientific manuscript was to investigate the relationship between the growth of family businesses and the implementation of the professionalization process. For this purpose, family businesses from the town of Las Grutas, Rio Negro, were studied in 2020.

The research used was descriptive, allowing express knowledge of the family business conceptualization and the particular problems that arise in business life. Subsequently, by conducting semi-structured interviews, the tools and procedures used to resolve the conflicts that arose during the growth process were determined.

In conclusion, it was possible to determine that family businesses are in a process of professionalization that has allowed them to grow and stay in the market, but it is recommended to carry out a formal process with the implementation of a succession plan, in order to anticipate possible problems and prevent its growth.

Key Words: family business, life cycle, professionalization, succession plan.

Introducción

En todo el mundo, las empresas familiares poseen una fuerte presencia en la economía. Si bien no cuentan con un análisis particular, se interpreta que las mismas generan más del 50% de la actividad económica, representan entre un 80% y 90% del total de las empresas, demostrando que son las principales generadoras de empleo en Argentina (Bringas, M; Ribbert, E; Goddio, C, 2018). Si bien cuentan con un espíritu emprendedor, según el relevamiento del Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), el 50% cumple los diez (10) años de vida y sólo el 4% logran llegar a la cuarta generación (Quilici, 2018)

Esto expone la necesidad de definición del término, empresa familiar. No existe una única, sino que la misma ha variado con el transcurso de los años.

Según los autores Quejada y Ávila (2016) la dificultad de su definición surge por la complejidad de establecer límites entre la familia, el control de la empresa y la propiedad de la misma.

Quejada y Ávila (2016), citando a Soto Marciel (2013), expusieron los conceptos de empresa familiar establecidos en la última década:

- Hoschino (2004): será empresa familiar aquella que se encuentra en poder de una familia y es controlada por la misma o sus descendientes.
- Belausteguigoitia (2007): es una empresa familiar, cuando la misma se encuentra poseída o controlada por una familia en la cual dos o más miembros se hallan de alguna manera, relacionados con el negocio.

- Navarrete (2008): conceptualiza a la empresa familiar como aquella cuya propiedad está en poder de uno o más miembros de una familia y su dirección y sucesión están controlada por la misma.
- Suarez (2010): es una empresa familiar, aquella que se identifica con al menos dos generaciones y donde esa identificación genera una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia.
- Ramírez Fonseca (2010): es una organización donde la familia ostenta todas las partes de la misma y donde las siguientes generaciones se incuben en el funcionamiento y mantenimiento de la organización (Quejada, R; Avila, J, 2016)

Independientemente de las diferentes conceptualizaciones, según Gallego Domínguez (2012) para que exista empresa familiar, se deben presentar los siguientes elementos:

- 1) Debe existir una empresa, sin importar su forma jurídica. Asimismo puede tratarse de una empresa individual pero con la intención de continuidad.
- 2) La propiedad debe estar en manos de una o varias familiar.
- 3) La familia gobierna la empresa, es decir que se ocupe de la gestión o que controle al tercero que cumple la tarea, tomando las decisiones estratégicas.
- 4) Debe existir la intención de continuidad más allá de la vida del fundador y que su grupo familiar tenga la voluntad de cuidar la misma, dado que la empresa familiar es el patrimonio de la familia (Gallego Domínguez, 2012)

Esta falta de conceptualización, genera que se confunda la existencia de familiares al frente de la gestión de un negocio, interpretando que el mismo, es una empresa familiar. Para Merodio (2017), existe una empresa familiar cuando se observa la voluntad del fundador o propietario del negocio de transmitir a la siguiente generación. Esto genera que la opinión de los miembros de la familia sea tomada por el fundador, creando una expectativa de propiedad. Para llegar a la conformación de una empresa familiar se debe pasar una evolución, iniciando con el auto empleo, transformación de un empresario individual y emprendimiento personal, lo que queda plasmado en la siguiente figura: (Merodio, 2017)

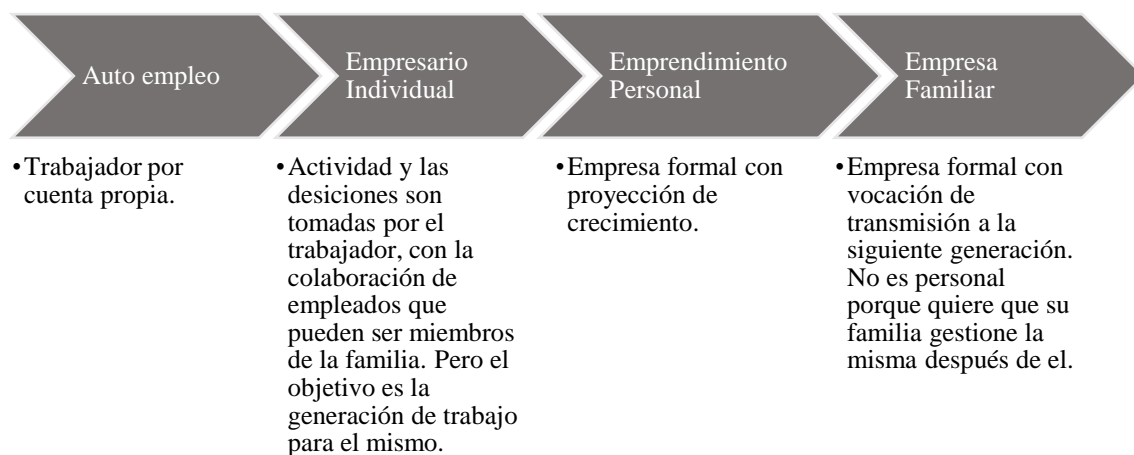


Figura 1 Evolución hacia la empresa familiar

Fuente: Elaboración propia en base a (Merodio, 2017)

A medida que la empresa familiar se va desarrollando, cuenta con dificultades particulares para este tipo de organizaciones. Para Ravinovich (2014), las dificultades son las siguientes:

- Confundir ser propietario con capacidad de dirección. Ser el propietario de una empresa familiar o contar con acciones o cuotas partes, no otorga por sí misma la capacidad de dirección, liderar o gestionar un negocio. Al iniciar la empresa, el fundador es el encargado de realizar todas las actividades. Una vez que logra el crecimiento, la empresa requiere el ingreso de los hijos, los cuales necesitan contar con nuevas capacidades para mantener su posición en el mercado y ser eficientes en la gestión.

- Mezclar movimientos económicos: no se debe confundir el flujo de fondos para la actividad de la empresa como sueldos, compra de insumos, gastos, con los fondos requeridos por la familia propietaria. Esto genera que se requiera la identificación de cajas diferenciadas para no generar distorsiones, de forma de evitar la descapitalización de la empresa familiar (Ravinovich, 2014).

- Confundir relaciones de afecto con relaciones de negocio: en entre los miembros de la familia existe amor, reconocimiento, ayuda mutua, en cambio en la empresa gobiernan las leyes donde se miden resultados y desempeño de sus integrantes, por lo cual no se deben confundir.

- Existe lugar para toda la familia en la empresa: generalmente se otorga lugares a todos los miembros, con el criterio de una familia, donde no hay diferencias, sin considerar que la empresa, debe manejarse con límites, analizando la necesidad de su incorporación, comprobando su capacidad para el desempeño de las tareas (Ravinovich, 2014).

- Retrasar el proceso de sucesión: es necesario pensar en el cambio y designación de quien será el que ocupará el lugar del fundador. Efectuarlo luego de la muerte del fundador puede provocar peleas entre los miembros y finalmente que ocupe el

lugar una persona no apta para el mismo perjudicando el desarrollo de la empresa familiar.

- Que la empresa se crea inmune: en ocasiones que la empresa haya tenido éxito, genera la creencia que las posibles crisis que se puedan suscitar no van a afectar a la empresa y que continuará su camino de crecimiento. Es necesario estar atento a los posibles conflictos, resolver posibles errores y fracasos, y anticiparse a los posibles cambios e innovaciones de mercado (Ravinovich, 2014).

Para Dodero (2014), las empresas familiares se desarrollan en un entorno competitivo, por lo que requieren transformación. Dado que las mismas cuentan con alta mortalidad, es necesario que estén atentas a todos los obstáculos que se presenten durante su vida. Para ello, el autor, define un modelo denominado el ciclo de vida de las empresas familiares, el cual establece que el éxito está en cómo se involucran los miembros de la familia propietaria. A continuación se exponen en forma gráfica las etapas del ciclo de vida:

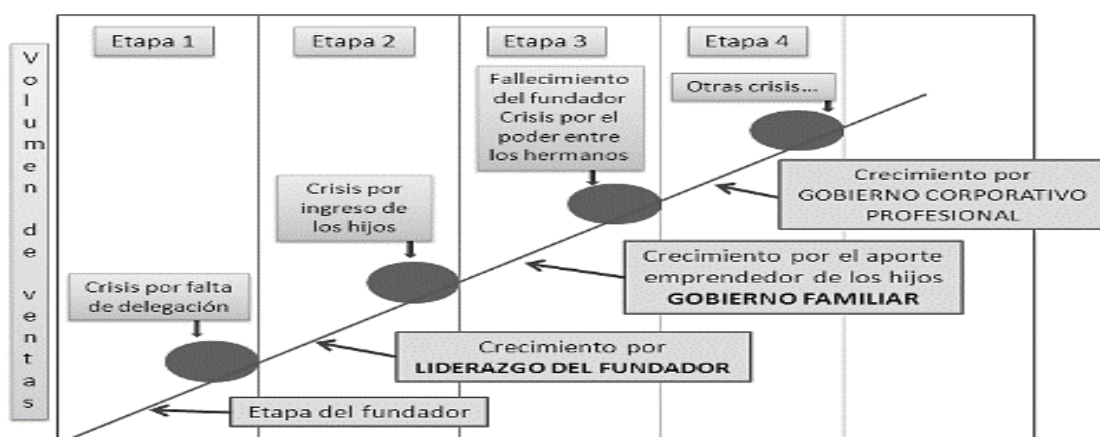


Figura 2 Ciclo de Vida

Fuente: Dodero (2014)

En la primera etapa, denominada la del fundador, la empresa posee una pequeña estructura, dado que es creada y dirigida principalmente por su fundador. Posee características de ser apasionado, con capacidad de superar los posibles obstáculos de la actividad, lo cual le genera dificultad para delegar. Surgiendo así la primera crisis:

- La falta de delegación: la empresa ha logrado un crecimiento tal, que el fundador solo, no puede continuar, por lo que es necesario delegar tareas. Comienzan a observarse problemas de productividad y comerciales, y a pesar de ello, existe resistencia porque cree que es el único que puede hacer el trabajo de forma correcta. Por ende la forma de superar esta crisis es comprender que la delegación es la acción para continuar el crecimiento (Dodero, 2014)

La segunda etapa es la de Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador. En esta etapa ingresan la mayor cantidad de miembros de la familia a la empresa. Los desafíos que surgen son resolver los posibles problemas entre familiares estableciendo canales de comunicación, constituir metodologías de trabajo y planear la sucesión. Además es necesario que el fundador aprenda a liderar un grupo de trabajo donde existan personas de su familia y nuevo personal, donde pueda transmitir la pasión con la que creó la empresa, de forma de generar un sentido de pertenencia y compromiso. En esta etapa, la segunda crisis es generada por el ingreso de los hijos del fundador (Dodero, 2014).

- El ingreso de los hijos: como se estableció, los hijos del fundador ingresan en esta etapa surgiendo como problema, la superposición de roles. Se confunde el rol de padre con el de jefe, generando discusiones

por no cumplir con la calidad del trabajo. Otro de los problemas es que confrontan la visión del fundador con la de sus hijos. Estos vienen con ideas nuevas, queriendo incorporarlas en la empresa y se enfrentan a la posición negativa del fundador. Y finalmente, es difícil que el fundador y sus hijos trabajen en equipo por lo que se requerirá acordar funciones y responsabilidades y que se demuestre que están comprometidos con el desarrollo de la empresa.

La tercera etapa se denomina crecimiento de la empresa por el aporte emprendedor de los hijos. Se ha logrado continuar con el crecimiento gracias al trabajo conjunto del fundador con sus hijos, logrando expandirse. Han logrado también que el plantel de empleados se comprometa con la empresa. La tercera crisis es la siguiente: (Dodero, 2014)

- Fallecimiento del fundador y crisis de poder entre hermanos: la muerte del fundador es compleja de superar y más si sucede de forma imprevista. La principal incertidumbre es como se manejará la dirección de la empresa y como los hermanos podrán continuar de forma armónica. Por lo general se evita la planificación de la sucesión en vida del fundador, que sería la forma de revertir esta crisis. Se deben anticipar problemas como la administración de poder, canales de comunicación entre hermanos, ingreso de más miembros de la familia, asignaciones por la labor de en la empresa.

La cuarta etapa, denominada de gobierno corporativo profesional, es aquella donde las decisiones se toman de forma colegiada, priorizando los intereses de la

empresa familiar ante que los propios. Si la empresa continúa en crecimiento, se encontrará en la necesidad de contar con habilidades que le permita hacer frentes a los desafíos que trae la globalización y la administración de una empresa más compleja. Por consiguiente, la cuarta crisis es la siguiente:

- Problemas entre los miembros de la familia propietaria y la gerencia general. Estos surgen por la falta o debilidad en los canales de comunicación y control, como también en la fluidez de información. Es necesario que exista transparencia en la gestión de forma que los miembros que no trabajan en la empresa tengan confianza en los que la dirigen para evitar conflictos entre propietarios. Si esto no ocurre, los problemas podrían poner en peligro la continuidad de la empresa familiar. Un elemento que puede resolver esta crisis es el establecimiento de un protocolo de empresa estableciendo el funcionamiento de los órganos de dirección, estableciendo los diferentes niveles dentro de la empresa y la relación entre las mismas. Los miembros de la familia que tienen el poder de decisión se resisten dado que deberán rendir cuentas, lo que implica una mayor cantidad de tareas (Dodero, 2014)

Por ende, es necesario que el fundador y los que se ocupan del gobierno de la empresa familiar comprendan que para reducir el porcentaje de mortandad, falta de crecimiento, y supervivencia es importante implementar un proceso de profesionalización, con el fin de establecer normas claras de la gestión de la empresa familiar (Antognolli; Bazán; Gallo; González; Grión; Grobocopatel; Lingua; Lomello; Macaluso; Martínez; Mendé; Montenegro, 2012)

Según Davis (2016) que una empresa familiar se encuentre profesionalizada implica que cuente con un excelente nivel de desempeño y ética. Estas pueden crecer por los esfuerzos de sus líderes y de procesos formales que establecen normas claras, valoran el desempeño y la ética del plantel de empleados y solo se incorpora a aquellos que cuentan con capacidad para el desarrollo de sus tareas, promoviendo el ascenso profesional en compensación por su desempeño (Davis, 2016).

Para Doderó (2014) la profesionalización involucra una gestión estratégica de planificación, dirección, control y conformación de un plantel de empleados con capacidades para el desarrollo de las tareas y que en conjunto logren los objetivos empresariales. Una de las bases es el establecimiento de métodos de trabajo reduciendo de esta manera la improvisación. Asimismo se debe plantear una reestructuración en función al crecimiento de la actividad, de forma de poder maximizar el rendimiento y canalizar las energías dentro de la empresa. Es menester que el fundador defina la visión, una dirección de forma de poder delegar funciones. Así el propietario fundador se dedicará al liderazgo de la empresa. Otro elemento a implementar son los canales de comunicación para transmitir información clara y precisa, imprescindible para un proceso de gestión eficiente (Doderó, 2014).

Según Leach (2010) las sugerencias para la profesionalización son las siguientes:

- Cuando la empresa familiar logra consolidarse, se debe dejar de lado la toma de decisiones por medio de la intuición, dando lugar a la profesionalización, estableciendo métodos de gestión estratégicos.

- Al adquirir nuevas habilidades para poder ocupar un lugar en un medio competitivo, es necesario que se concentre en la coordinación de todas las áreas de la empresa familiar.
- Las empresas familiares una vez consolidadas en el mercado deben definir pautas sobre autoridad, los roles y las obligaciones.
- Los canales de comunicación dentro de la empresa familiar deben ser abiertos, oportunos, de forma que los empleados puedan cumplir con sus actividades de forma eficientes. Se recomienda que la familia propietaria esté dispuesto a compartir sus ideas con los miembros que se encuentran en puestos de decisión (Leach, 2010).

Para Davis (2016) las razones por las que los propietarios de una empresa familiar no realicen un proceso de profesionalización es el costo que implica el proceso. No solo en incorporar nuevo personal o intervenir en la implementación de sistemas de control y gestión, sino el miedo de los miembros de la familia propietaria de perder su lugar dentro de la empresa familiar. Los mayores pueden resistir la profesionalización porque implica nuevos métodos de gestión, diferentes a los que establecieron para la conformación de la empresa familiar. Esto se puede vencer si se convence que la nueva metodología mantiene los valores inculcados por el fundador.

Una herramienta de utilidad es el protocolo familiar. Este documento es de importancia para llevar adelante el traspaso generacional, dado que su objetivo es fortalecer la empresa familiar, para disminuir la posible ocurrencia de conflictos y facilitar el manejo de los mismos (Doderó, 2014).

El protocolo familiar no es obligatorio para la empresa, pero cuando se confecciona, debe ser de cumplimiento por los que firman el mismo. Es decir que es un acuerdo marco de las relaciones familia, propiedad y empresa. Las características son las siguientes: (Soto Figeroa, 2019)

- **Voluntariedad:** es una herramienta que permite la autorregulación, debido a que no existe una exigencia para su confección, pero los miembros de la familia propietaria consideran que su incorporación traerá beneficios, en particular cuando se efectúe el traspaso generacional.
- **Previsión:** es una forma de anticiparse a los posibles conflictos y ofrecer una solución en el caso que se presenten durante la vida de la empresa familiar.
- **Particularidad:** como no existe un modelo, el mismo puede confeccionarse en función a las circunstancias de cada empresa familiar.
- **Legalidad:** este acuerdo es obligatorio para las partes que lo firman, siempre que el mismo no sea violatorio de la ley. Desde la modificación del Código Civil se le otorga valor legal entre partes y frente a terceros (Soto Figeroa, 2019)

Otro factor que se debe tener en consideración es la sucesión de la empresa familiar. Es una situación traumática, porque el fundador no quiere pensar en su retiro y en mayor medida si no se preparó al sucesor. Si no se planifica la misma puede traer conflictos entre los miembros de la familia propietaria y como consecuencia el cierre de

la empresa familiar (Antognolli; Bazán; Gallo; González; Grión; Grobocopatel; Lingua; Lomello; Macaluso; Martínez; Mendé; Montenegro, 2012).

Uno de los momentos críticos en el caso de sucesión es el traspaso de la primera a la segunda generación, dado que se produce un cambio en la estructura la propiedad de la empresa familiar, dado que se deja el modelo dueño/ fundador por una propiedad que se dividirá entre la familia propietaria. El sucesor es elegido como una medida estratégica, que permita el éxito de la empresa familiar. Los elementos que se tomarán para su elección son poseer liderazgo, ser aceptado por la familia propietaria y capacidad para desarrollar el puesto (Tapies, 2011)

Para Ravinovich (2014), el líder es aquel que posee influencia entre sus seguidores e incluye en ellos para que se involucren en actividades o procesos de trabajo que permiten lograr la visión de futuro de la empresa familiar. Aquí no solo es necesario que ejerza el liderazgo en la empresa, sino también en la familia de forma de reducir los conflictos entre los miembros de la familia.

Si bien Contreras, Ruiz, Gaona y Martínez (2016) establecen como liderazgo el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo de trabajo e influir en los mismos, en el caso del traspaso generacional no alcanza. El sucesor debe ejercer un liderazgo diferente al del fundador, demostrando esfuerzo, capacidad, trabajo, disciplina y responsabilidad. Además debe desplegar habilidades de negociación de trabajo en equipo de forma de conseguir seguidores y comprometerlos en la misma forma que lo hizo el fundador. Conjuntamente debe realizar una planificación estratégica para transformar las ramas familiares en familia de empresarios, de forma de establecer y nuevos negocios administrados por otros miembros de la familia propietaria. Eso

producirá que se conserve el patrimonio de la empresa familiar y el legado del fundador para las siguientes generaciones (Contreras; Ruiz; Gaona; Martínez, 2016)

Por ende y luego de todo el análisis bibliográfico, se pudo determinar que la profesionalización puede permitir, a priori, el crecimiento de las empresas familiares. Es importante, que los que dirigen la empresa cuente con un nivel de liderazgo tal que permita motivar a todos los miembros de la empresa, familiares y no familiares para el logro de la visión empresarial.

Entonces, considerando las empresas familiares de la localidad de las Grutas, provincia de Río Negro, se plantea el siguiente interrogante:

¿La profesionalización ha permitido la consolidación y crecimiento de las empresas familiares en la localidad de las Grutas, provincia de Río Negro? ¿Qué importancia le otorgan al plan de sucesión las empresas familiares?

Para contar con otros elementos para guía se consultó a estudios relacionados al tema investigado.

Según Robleto Vargas (2017), las empresas familiares que se desarrollan en el mercado son aquellas donde su fundador fue un líder natural, lo que permitió motivar y lograr mayor participación del personal, logrando sus objetivos empresariales. El autor pudo demostrar que tras el traspaso de la empresa a su sucesor, el cual había efectuado planes de capacitación para ocupar el cargo, no pudo lograr sortear el complejo contexto económico que estaba atravesando. Si bien implementó nuevas metodologías de trabajo y planteo una estrategia para paliar la situación económica, dado que no tenía el poder de liderazgo que su antecesor, tuvo resistencia en el equipo de trabajo, se redujo la

motivación, la productividad en la empresa familiar. Esto demuestra que solo la profesionalización no es suficiente para que continúe en crecimiento la empresa familiar (Robleto Vargas, 2017)

En contraposición se encuentra Galvis (2011), la profesionalización es un proceso necesario para el desarrollo de las empresas familiares. Implica la definición de metodologías de trabajo que permitan alcance los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Además para que sea exitoso, el proceso de profesionalización debe ser motivante para todos los miembros de la familia propietaria o no, de forma que otorgue los mejores resultados en cuanto a crecimiento empresarial (Galvis, 2011)

En la misma línea se encuentra el trabajo de Costa (2015), que luego de realizar un estudio sobre la profesionalización, pudo constatar que las empresas familiares en Argentina, están en vía de profesionalizarse. Se les da lugar a las nuevas generaciones, conocen la visión de la empresa y se tienen en cuenta las necesidades de la familia. En contraposición no existe un plan de sucesión, demostrando la resistencia del fundador a dejar su cargo y delegar. Esto expone que están en vía de profesionalizarse, por lo cual es el motivo que las mismas no se consoliden en el mercado (Costa, 2015)

Objetivo General

Analizar la relevancia de la profesionalización en el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares de Las Grutas, provincia de Río Negro, en el año 2020.

Objetivo Especifico

- Determinar la importancia de las empresas familiares en la economía de la localidad de Las Grutas, para exponer la relevancia de estos actores en la economía local.
- Examinar sobre los problemas a los cuales se enfrentaron las empresas familiares en el proceso de incorporación de los miembros de la familia propietaria y que mecanismos utilizaron para reducir sus efectos.
- Indagar sobre la implementación de profesionalización en las empresas familiares como herramienta de resolución para los problemas de crecimiento y sucesión.
- Evaluar la importancia del protocolo de empresa y el establecimiento de un plan de sucesión como estrategia de profesionalización en las empresas familiares de Las Grutas.

Métodos

Diseño

Para llevar adelante el presente manuscrito científico la elección del tipo de investigación fue definido por el tema de planteado, por lo que se optó por uno descriptivo. Este tipo de investigación permitió contar con conocimiento fehaciente sobre el objeto de estudio.

En el caso del alcance de la investigación, fue descriptivo. El resultado de la investigación generó una interpretación expresa de las características del elemento analizado y posteriormente con entrevistas se logró obtener respuestas a la pregunta de investigación planteada (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio , 2014)

Continuando, se identificó el enfoque, siendo el mismo de tipo cualitativo, ya que se utilizó libros especializados e investigaciones, sin la intervención de no información numérica para describir el fenómeno estudiado.

Por último, el diseño de investigación fue definido como no experimental longitudinal, porque se pretende analizar a los sujetos de estudios, las empresas familiares, sin la intervención del investigador.

Participantes

La población definida para el presente trabajo de investigación fueron empresas familiares de localidad de Las Grutas, provincia de Río Negro. De esta, se estableció la muestra, utilizando la técnica de muestreo, no probabilística intencional. Estableciendo la misma por tres (3) empresas familiares de dicha localidad. La cantidad de seleccionada fue determinada en función a la cantidad de habitantes, los cuales ascienden a 15.000 según Censo a nivel municipal en el año 2018. Para efectuar las entrevistas fue necesario contar con el consentimiento informado por escrito al propietario de la empresa familiar para que participe en la muestra. (Anexo N°1 Modelo de Consentimiento Informado)

Instrumentos

Los instrumentos utilizados para llevar adelante la investigación fueron la recopilación de libros de autores especializados en el tema, publicaciones en revistas especializadas y también entrevistas semiestructuradas, donde las preguntas estuvieron focalizadas en los conflictos que se presentan en las empresas familiares y la aplicación de profesionalización para resolverlos. El listado de preguntas se expuso en el Anexo 2

Análisis de Datos

El análisis de los datos efectuado para el desarrollo de la investigación comenzó con la revisión de la información de fuente bibliográfica e investigaciones sobre el tema de empresa familiar y la profesionalización. Por medio de la realización de las entrevistas se logró conocer, los inicios de las empresas familiares en la localidad, su desarrollo y los problemas suscitados durante la incorporación de la familia propietaria. También

permitió conocer si los sujetos integrantes de la muestra conocen la profesionalización y sus beneficios para reducir los posibles inconvenientes que se pudieran presentar en la vida de la empresa familiar. Las respuestas fueron codificadas para preservar la identidad de los entrevistados.

Resultados

Luego de la realización de las entrevistas en la provincia de Río Negro, se pudo determinar que la profesionalización representa un papel resaltante en las empresas familiares de Las Grutas, pudiendo marcar el desarrollo o la muerte de las mismas, destacándose los siguientes puntos:

- En la economía de la localidad, la empresa familiar representa la mayor fuente de empleo para sus habitantes y el mayor desarrollo comercial de la zona, atrayendo a turistas o visitantes a los hoteles de la población tomada como objeto de estudio.
- La incorporación de los miembros de la familia propietaria, posterior a la primera generación, causó desestabilización en las actividades de las empresas familiares, evidenciándose que la ausencia de mecanismos incrementó los conflictos en cualquier instancia de las organizaciones.
- La profesionalización como herramienta de resolución en los problemas de crecimiento y sucesión, no se empleó, como estrategia. Uno solo de los participantes, delegó en un miembro de la familia la capacitación, y obvió transmitir a los otros miembros lo aprendido.
- El protocolo de la empresa, así como el establecimiento de un plan de sucesión como estrategia de profesionalización en las empresas familiares de Las Grutas, no se cumple, y, por ende, no se asegura la vitalidad de la organización a futuro.

A continuación, se exponen en forma gráfica las etapas del ciclo de generacional:

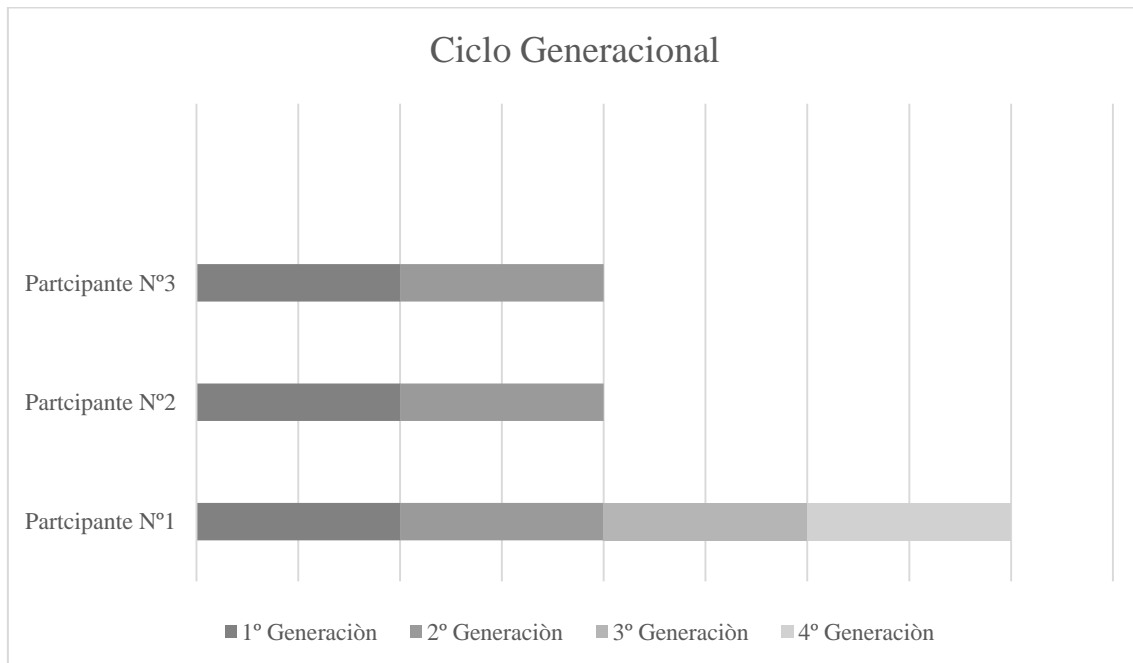


Figura 3 Ciclo Generacional de las Empresas Familiares en Las Grutas

Fuente: Elaboración propia

Al revisar el ciclo generacional de las empresas familiares, objeto de estudio, mostró que solo uno de los participantes, logró llegar hasta la 4º generación, realizando la transmisión de las actividades a los nietos, desligándose del liderazgo en la toma de decisiones.

Con la incorporación de los miembros de la familia, al delegar las instancias, dos de los participantes indicaron que se incrementaron los conflictos, mientras que, para uno de los participantes, representó la posibilidad de que cada miembro de la familia, se encargara de la actividad con la que tenía un alto grado de empatía, logrando así realizar las labores con gusto en el trabajo asignado.

En este mismo orden de ideas, se les interrogó sobre la incorporación de terceros en las actividades de las empresas familiares, a lo cual, la totalidad de los participantes indicaron no contar con miembros ajenos a la familia.

El participante N°2, consideró que en un futuro le gustaría contar con la presencia de un gerente captado externamente, para que armonice la relación y aporte su experiencia en el trabajo.

Al consultarle a los participantes sobre el grado de capacitación o profesionalización, el participante N°2, indicó que en la segunda generación solo estaba capacitado uno de sus miembros, quien ocupó el cargo de chef en un corto tiempo, ya que finalmente decidió emprender fuera del entorno familiar.

Para el participante N°1, la capacitación se delegó en un miembro directivo, pero los conocimientos y herramientas adquiridas solo los pone en práctica para resolver alguna eventualidad específica corrigiendo el error cometido. Se puede observar que no existe una transmisión de conocimientos a los demás miembros de la familia y esto expuso que existen errores involuntarios en la aplicación de la estrategia de la profesionalización.

El participante N°3, no posee profesionalización ni capacitación para las áreas que se desempeñan en la empresa familiar. Las generaciones siguientes optaron por estudiar carreras ajenas a la actividad desempeñada de la empresa familiar, lo cual los ha desligado de la misma.

Al indagar sobre las metodologías empleadas para resolver los conflictos entre los miembros de la familia, el participante N°1, señaló que son prolijos y ordenados,

efectuando reuniones dentro de la empresa, donde dirimen cualquier controversia existente.

En cambio, los participantes N°2 y participante N°3, indicaron que carecen de algún método para confrontar las situaciones de conflicto.

En referencia al uso de protocolos para garantizar el compromiso de las actividades, los participantes indicaron que no se ha asentado nada por escrito, sin embargo, de palabra se acordó el pago del porcentaje de ganancia al cerrar los ejercicios contables anualmente, y se estableció la partición del patrimonio entre sus miembros, con miras al futuro de crear protocolos.

En lo que se refiere al proceso de sucesión y el plan de retiro de los antecesores, los participantes manifestaron no contar con algún plan para garantizar la continuidad de la organización. La totalidad de los participantes, señalaron que no se tomaron medidas para prever riesgos en casos de vicisitudes en la transición generacional.

El participante N°1 indicó, que aún no han contemplado como se realizará la siguiente sucesión.

Mientras que el participante N°2, señaló que le gustaría que se delegue en sus hijos, quienes podrían garantizar la vida útil de la empresa, pero hay que trabajar en el liderazgo y las debilidades para evitar el cierre de la empresa.

En cambio, el participante N°3, señaló que no se realizará sucesión porque desea extinguir la empresa familiar, por medio de una venta.

Discusión

Las empresas familiares en Argentina generan más del 50% de la actividad económica, representan entre un 80% y 90% del total de las empresas, demostrando que son las principales generadoras de empleo del país; según Gallego Domínguez (2012) en su constitución es fundamental: la intención de continuar; que la propiedad se encuentre en manos de la familia; la toma de decisiones este concentrada en uno de sus miembros; y la voluntad de los miembros de continuar, más allá de su fundador, lo cual se evidencia en la investigación desarrollada.

Al realizar el estudio de las empresas familiares en la localidad de Las Grutas, provincia de Río Negro, en el año 2020, se analiza la relevancia de la profesionalización en el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares, con lo cual, se constata la limitación que representa un gobierno sin profesionalización, ya que sólo uno de los participantes ha alcanzado hasta la 4^o generación.

De acuerdo con los autores Quejada y Ávila (2016) es cierto que, es un reto establecer los límites entre la familia, el control de la empresa y la propiedad de la misma, ya que la totalidad de los participantes, indican que la confrontación de las situaciones deviene de la ausencia parámetros por parte del antecesor.

Si bien, está la voluntad de los miembros de continuar, como señala Merodio (2017), la intención del fundador o propietario del negocio de transmitir a la siguiente generación, pasando por un proceso de evolución, que inició con el auto empleo, transformación de un empresario individual y emprendimiento personal, no se fomentan los mecanismos para que se cumpla con el fin principal, y, por tanto, no se logra el

desarrollo necesario. Esta afirmación queda expuesta en la localidad, dado que el 67% de las empresas familiares no superan la segunda generación.

Asimismo, sucede con la necesidad de crear un gobierno profesionalizado, como lo describe Dodero (2014), que, para los participantes de las empresas familiares de Las Grutas no se cumple, contrarrestando el desarrollo del entorno competitivo, y el éxito del ciclo de vida. La intención de crearlo no es suficiente, ya que las situaciones de conflictos suscitadas, carecen de la profesionalización los gobernantes, y la toma de decisiones sigue siendo personal y no empresarial.

Teniendo en cuenta esta observación, en el caso del participante N° 1, delega la capacitación en un miembro directivo, sin embargo, su gobierno no es profesionalizado, ya que no se están creando protocolos o manuales para dar continuidad; la aplicación de las herramientas se encuentra limitada a la corrección de errores o irregularidades que afecten situaciones en un momento dado, cuando lo perentorio sería la prevención de riesgos, situaciones o problemas que afecten el desarrollo de la empresa familiar.

En la economía local, las empresas familiares de la localidad de las Grutas, no se han destacado, sus actividades les permiten sostenerse hasta el punto de pagar las deudas adquiridas y conservar el patrimonio. Sus limitaciones financieras, no les permiten incorporar personal externo, o un mayor desarrollo económico, que les garantice la sustentabilidad en el futuro.

En ese mismo orden de ideas, se afirma el criterio de Ravinovich (2014), en lo que respecta a los movimientos económicos de la totalidad de los participantes, se encuentran mezclados, por ende, el flujo de fondos para la actividad de la empresa como

sueldos, compra de insumos, gastos, con los fondos requeridos por la familia propietaria, no ha evitado la descapitalización de la empresa familiar, sino que ha acelerado el descenso de las mismas.

Al examinar los problemas que enfrentan las empresas familiares, se materializa lo descrito por Dodero (2014), en el proceso de incorporación de los miembros de la familia propietaria y los mecanismos que utilizan para reducir sus efectos; se observa que hay resistencia al cambio desde la figura del fundador, quien aún no se desliga del liderazgo en tres de las empresas participantes.

Posterior a la primera generación, se muestra que la ausencia de mecanismos como protocolos o plan de sucesión incrementaron los conflictos en cualquier instancia de las organizaciones, y en las incorporaciones progresivas reinan los desacuerdos entre los miembros de la familia propietaria.

Dentro de los conflictos suscitados, el participante N° 3, señala que algunos miembros de las generaciones siguientes, optaron por estudiar carreras ajenas a la actividad desempeñada en la empresa familiar, lo cual los ha desligado de la misma, causando que el trabajo, responsabilidades y obligaciones queden en el pequeño grupo de miembros que laboran en la organización.

Asimismo, la confusión en las relaciones de afecto con relaciones de negocio, entre los miembros de la familia, ha causado que el trabajo se realice por empatía con la actividad, obviando las aptitudes que eran requisito necesario para el óptimo desempeño.

En referencia a las estrategias o mecanismos para reducir los conflictos, los participantes N° 2 y participante N° 3, el 67%, indican que carecen de algún método para confrontar las situaciones de conflicto, generando desacuerdos y toma de decisiones que causan discusiones entre los miembros de la familia. Con ello, se observa, que los problemas entre los miembros de la familia propietaria y la gerencia general, aumentan por falta o debilidad en los canales de comunicación y control, como también en la fluidez de información, que señala Dodero (2014).

Esta situación se réplica en el caso del participantes N° 1, ya que esta empresa familiar cuenta con estrategias para dirimir cualquier controversia existente, en su empresa se manejan de forma prolija y ordenada, realizan reuniones en un lugar de la organización, para buscar soluciones a las situaciones que causan desestabilización entre los miembros de la familia empresarial, lo cual disminuye los conflictos.

De los conflictos en las empresas familiares de la localidad de las Grutas, provincia de Río Negro, se deslindan como destacados para el año 2020, los siguientes:

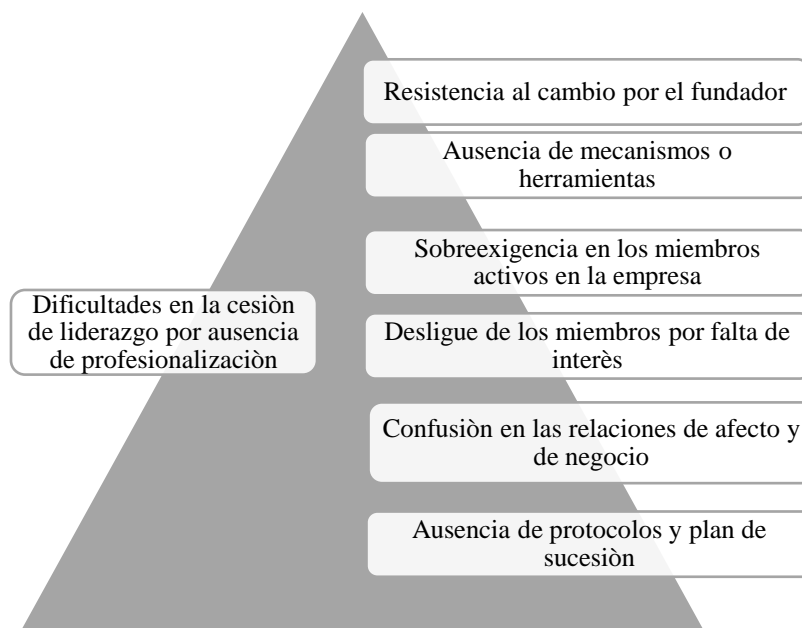


Figura 4 Motivos que causan conflictos

Fuente: Elaboración propia

La totalidad de los participantes admiten que es decisivo en el momento de expansión de las empresas familiares, dirimir los conflictos de responsabilidades, y que se encuentra en manos del líder, la incorporación de mecanismos o estrategias relevantes para el desarrollo económico, social y familiar de la organización.

Al indagar sobre la implementación de la profesionalización en las empresas familiares, como herramienta de resolución ante los problemas de crecimiento y sucesión, se observa que no se ha empleado como estrategia para solucionar las situaciones que causan desestabilización y poco desarrollo en la organización, lo que puede ser el motivo a priori, de que no puedan superar, teniendo en cuenta los participantes de esta investigación, la segunda generación.

Si bien, uno de los participantes, delega en un miembro de la familia la capacitación, el 100%, no se están creando cimientos o bases, que formen parte del plan

de sucesión, que garanticen el crecimiento o sostenibilidad de la empresa, con miras a reducir el porcentaje de mortandad, la falta de crecimiento, y la supervivencia, al implementar la profesionalización, como un proceso, que establezca normas claras en la gestión de la misma. Con ello, se observa como la comunicación juega un papel fundamental, en la familia propietaria, como señala Leach (2010).

En las empresas familiares de la localidad de Las Grutas, los líderes no han realizado procesos formales que establezcan parámetros, valoren el desempeño y la ética de sus miembros, para garantizar en el futuro promociones o ascensos en compensación por su desempeño; lo cual nos reitera lo que dice Davis (2016) al señalar que, con la implementación de lineamientos, se garantiza un excelente nivel de desempeño y ética, ya que, los participantes en totalidad, resienten la repartición de puestos.

De acuerdo al participante N.º 2, se observa que, en la segunda generación estaba capacitado uno de sus miembros, quien ocupó el cargo de chef en un corto tiempo, ya que decidió emprender fuera del entorno familiar, por encontrarse sin avance dentro de la empresa familiar.

Al evaluar la importancia del protocolo de empresa y el establecimiento de un plan de sucesión como estrategia de profesionalización en las empresas familiares de localidad de Las Grutas, se observa que los participantes se encuentran en ausencia del proceso de sucesión y plan de retiro de sus antecesores, lo cual es de vital ayuda, en la gestión que les corresponde continuar para garantizar el desarrollo y la vitalidad de la empresa familiar.

Es por ello, que la totalidad de los participantes, señalan que no se están tomando medidas para cuidarse frente algún riesgo, en casos de incidencias en la transición generacional. Esto pone de manifiesto, lo establecido por Doderó (2014), que indica que el protocolo facilita la vida de la empresa, y se observa los efectos negativos de no emplearlo, ya que los entrevistados señalan lo difícil, que es trabajar en una empresa sin estructura clara.

El uso de protocolos para los participantes de las empresas familiares como garantía del compromiso en cuanto a deberes, obligaciones, compromisos o beneficios, no se ha establecido por escrito. Únicamente de palabra, se llegaron a acuerdos, en referencia al pago del porcentaje de ganancia al cerrar los ejercicios contables anualmente, y la partición del patrimonio entre sus miembros, pero no pudieron subsanar los conflictos.

Mientras que, en lo referente al plan de sucesión, que permite el traspaso de la toma de decisiones a la siguiente generación, basado en el modelo del fundador, con el objeto de que prevalezca la estructura de la propiedad dentro de la familia, tampoco se ha previsto, para disminuir la posible ocurrencia de conflictos y facilitar el manejo de los mismos.

Para los participantes de las muestras, es cierto que es una situación traumática la sucesión, sino se planifica como lo señalan Antognolli, Bazán, Gallo, González, Grión, Grobocopatel, Lingua, Lomello, Macaluso, Martínez, Mendé y Montenegro (2012), y puede causar el cierre. Para el participante N° 3, el proceso de sucesión, no tiene importancia, porque desea extinguir la empresa familiar, por medio de una venta.

En este caso, el líder no generó transmitir la visión de futuro en los miembros, de la empresa familiar, en oposición a lo establecido por Ravinovich (2014).

Para concluir se puede determinar, que no se produce la consolidación y crecimiento de las empresas familiares en la localidad de Las Grutas, provincia de Río Negro, por falta de profesionalización, y de estrategias como el protocolo para asentar normas, planes o políticas que garanticen los valores y procesos instaurados por el líder fundador; limitan el crecimiento o desarrollo de las organizaciones, y la sucesión factible de sus miembros.

Si las empresas familiares incluyeran un proceso de profesionalización, las mismas podrían contar con gestión estratégica de planificación, dirección y control que les permitiría contar con herramientas para afrontar los vaivenes del mercado y permitir consolidarse.

Además, se requiere, para evitar la muerte de este tipo de empresas, que el fundador transmita expectativas de propiedad a sus miembros, desde el inicio de la actividad. Si esta expectativa de propiedad no es transmitida, los planes de sucesión carecen de importancia y no hay protección sobre el patrimonio.

Es relevante la profesionalización en el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares. Por ello, se recomienda como gestión estratégica de planificación, dirección y control para alcanzar al desarrollo de las mismas, con herramientas como el protocolo y el plan de sucesión para consolidarse en lo económico y social, con el fin de permanecer en el tiempo, limitando el patrimonio, la familia y la toma de decisiones.

Para finalizar, es importante señalar como limitaciones, que la muestra tomada fue de tres (03) participantes, que se encontraban sometidos al proceso de aislamiento social, por lo cual el contacto estaba restringido; adicional, de la reserva de opiniones de los individuos, por miedo, vergüenza o por poca disponibilidad de tiempo libre. En cuanto a las fortalezas, se obtuvieron respuestas más concisas y sinceras, que permitieron evaluar la importancia de la profesionalización en las empresas familiares, se incrementó el uso de herramientas tecnológicas para comunicarnos durante el proceso de investigación, lo cual era inicialmente una limitación para los entrevistados.

Para futuras investigaciones se recomienda analizar la profesionalización como herramienta que permita subsanar los problemas financieros de las empresas familiares. También analizar su relación con el liderazgo de forma de reducir los conflictos, que pueden llevar al cierre de la empresa. Asimismo se observa como necesario analizar el efecto de la inclusión de terceros profesionalizados, como afecta la incorporación al crear planes de sucesión y organigramas basados en las capacidades o aptitudes y no en la consanguinidad.

Referencias

- Antognolli; Bazán; Gallo; González; Grión; Grobocopatel; Lingua; Lomello; Macaluso; Martínez; Mendé; Montenegro. (2012). *Empresas familiares : buenas prácticas en Argentina*. Córdoba: Paragraph S.A.
- Bringas, M; Ribbert, E; Goddio, C. (2018). *Observatorio de Empresa Familiar*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>
- Contreras; Ruiz; Gaona; Martinez. (2016). El liderazgo a partir del proceso de la sucesion. *Revista Global de Negocios*, 60-79.
- Costa, J. (2015). *Profesionalismo de las empresas familiares* . Recuperado el 04 de 2020, de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/428/1/doc.pdf>
- Davis, J. (2016). *El desafío de profesionalizar una empresa familiar*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.iadef.org/2016/05/03/el-desafio-de-profesionalizar-una-empresa-familiar/>
- Dodero, S. (2014). *El secreto de las empresas familiares exitosas* . Buenos Aires : El Ateneo.
- Gallego Domínguez. (2012). *La empresa familiar. Su concepto* . Recuperado el 04 de 2020, de http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0_x11_1339578030.pdf
- Galvis. (2011). La Profesionalizacion, Elemento Clave del Exito. *Visión del Futuro*, 1-18.
- Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio . (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Leach, P. (2010). *La empresa familiar* . Buenos Aires : Granica. Recuperado el 04 de 2020, de https://www.ave.org.es/wp-content/uploads/2018/03/Cuaderno-01-CEFUV_2018-Profesionalizaci%c3%b3n.pdf
- Merodio, M. (2017). *Empresa Familiar: La Alquimia del Legado* . España : Universo de Letras .
- Quejada, R y Avila, J. (2016). *Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20649705008.pdf>

- Quilici, S. (2018). *Empresas familiares: el avance de la nueva generación*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>
- Ravinovich, N. (2014). *Empresas Familiares: Claves de Gestión para Crecer*. Recuperado el 04 de 2020, de <http://plataforma.came-educativa.com.ar/>
- Robleto Vargas. (2017). *El cambio de liderazgo en una empresa familiar*. Recuperado el 04 de 2020, de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1121_RobletoVargasSR.pdf
- Soto Figeroa. (2019). *El protocolo*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Tapies. (2011). *El proceso de Sucesión en la empresa Familiar*. Recuperado el 04 de 2020, de http://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf

Anexo

Anexo N°1 Consentimiento Informado para Entrevista

La presente investigación es realizada por María Paula Rial Toransa, estudiante de la carrera de Contador Público en la Universidad Siglo 21, con el objetivo de analizar la relevancia de la profesionalización en el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares de Las Grutas, provincia de Río Negro.

Si acepta participar en la investigación, se le requerirá responder un listado de preguntas bajo la modalidad de entrevista semiestructurada. La duración de la misma insumirá unos 30 minutos y sus respuestas serán codificadas identificando a cada uno con un número, de forma que las entrevistas tengan el carácter de anónimas. Conjuntamente, se le notifica que la información obtenida será confidencial y no será utilizada para otro fin fuera de la investigación. En el caso de tener dudas durante la entrevista, puede efectuar todas las preguntas que requiera para evacuarlas. Asimismo, tiene la libertad de retirarse durante la entrevista, sin que esta acción lo perjudique en ninguna forma. En el caso de que algunas de las preguntas, le parece incómoda, tiene el derecho expresar su sentir al investigador o de no responderlas. Desde ya se le agradece su participación.

Anexo N°2 Preguntas para las Entrevistas

Lo que hay que preguntar es lo siguiente:

- 1) ¿Cómo fue el inicio de la empresa familiar? ¿En qué año?
- 2) ¿Cómo está organizada la empresa, cómo se realizan las tareas?
- 3) ¿Cuándo se incorporaron los miembros de la familia (esposa, hijos, hermanos del fundador, parientes políticos)?
- 4) ¿Se consideró la capacidad (si tiene experiencia o estudios especializados o algo que haga que tenga más capacidades que otro) del miembro familiar a la empresa?
- 5) ¿Qué problemas existieron, si los hubo, al momento de incorporarse los miembros de la familia?
- 6) ¿Qué problemas se observan en el desarrollo de la empresa?
- 7) ¿Existe una metodología establecida para resolver los conflictos que se presenten?
- 8) ¿Se realizan cursos de capacitación?
- 9) ¿Quién toma las decisiones estratégicas o más importantes de la empresa?
En el caso de los miembros de la familia, ¿pueden decidir por sí mismos, sin consultar al fundador?
- 10) ¿En el caso de errores, se hacen responsables los miembros de la familia propietaria?
- 11) ¿Se han incorporado terceros, que no son parte de la familia propietaria en cargos de importancia? Si no es así, ¿Lo considera hacer en el futuro?
- 12) ¿Posee protocolo de empresa?

13) ¿Posee un proceso de sucesión establecido? Si no es así; ¿piensa efectuarlo previo a su retiro?