

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares**

**Aproximación a factores incidentes en la continuidad y crecimiento de empresas familiares**

**Approach to incident factors in the continuity and growth of family businesses**

**Autor: Cornejo, Ana Belén**

**Legajo: CPB02450 DNI:**

**39.023.624**

**Director de TFG: Ortiz Bergia, Fernando**

**Argentina, mayo, 2020**

## **Agradecimientos**

A mi Trabajo Final de Grado con todo mi amor y cariño se lo dedico a mi familia, pilares fundamentales, no solo en el proceso de la tesis si no en cada momento de la carrera, a mis padres por su paciencia, sacrificios y esfuerzos para darme un título para el futuro y por creer en mi capacidad, mi mamá ayudándome en cada paso, estudiando a la par, por su dedicación, comprensión y consejos, a mi papá por siempre desear y anhelar lo mejor para mí, por creer y confiar en mis expectativas, las gracias para ellos son infinitas.

Mis hermanos por compartir mis primeros pasos en la Universidad, en vivir sin mis padres, por apoyarme en cada momento, enseñarme y cuidarme siempre.

Mis abuelas, Irma por cada vez que volvía a casa tenía una comida especial para mí, Cho por cada mimo, por su amor constante, por su preocupación, por cada detalle. Hoy ya no están físicamente pero sin lugar a dudas, están presentes en cada momento de mi vida.

A mis amigos por cada palabra de aliento, por el aguante y compartir toda la carrera como si fuera propia.

A mis compañeros y distintas personas que me cruce en este camino, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas.

En fin, a cada persona que durante estos años estuvieron a mi lado apoyándome para que este sueño se haga realidad.

## Resumen

Este estudio permitió describir los factores que inciden en la permanencia y crecimiento de las empresas hoteleras familiares en Mina Clavero a través de la mirada de los empresarios actuales y de las empresas que no permanecen, mediante encuestas y entrevistas. Entre los resultados se destacan como dificultades la comunicación, falta de profesionalidad, factores externos, empresario-organizacional, entre otros; de ellas se derivan consecuencias como la estacionalidad, la baja calidad de servicios y la no permanencia de las empresas hoteleras familiares y se identifican estrategias que facilitan la permanencia y crecimiento en relación a cada tipo de dificultad. Luego del análisis de esos resultados, se pudo inferir factores sociales externos, empresariales y vinculares, todos muy relacionados entre sí y que a su vez permitieron recategorizarlos desde un plano interdisciplinario.

Palabras claves: permanencia- empresas familiares- factores

This research describes the key factors influencing the continuity and growth of family business hotel companies in Mina Clavero, province of Córdoba. It was carried out through surveys and interviews with past and present businessmen and entrepreneurs. The results show difficulties such as lack of communication, lack of professional skills, external and company-organizational factors, among others. These result in consequences such as seasonality, low quality services and the non continuity of hotel family businesses. Furthermore, strategies that enable the continuity and show growth related difficulties are identified. Following the analysis of results, social external, company, and other factors could be detected, all of them intertwined, which enabled us to re-categorize them at an interdisciplinary level.

Key words: continuity- family businesses- factors.

## Índice

Introducción.....	5
<i>Objetivo General</i> .....	12
<i>Objetivos específicos</i> .....	12
Métodos.....	13
<i>Diseño</i> .....	13
<i>Participantes</i> .....	13
<i>Instrumentos de recolección:</i> .....	14
<i>Análisis de datos</i> .....	14
Resultados .....	15
Discusión.....	23
Referencias .....	29
Anexo .....	31
<i>Consentimiento informado</i> .....	31
<i>Modelo Encuesta-Entrevista</i> .....	32

## Introducción

La temática que preocupa y que actuó como eje motivador para la realización de este proyecto de investigación, tiene que ver con la permanencia y crecimiento de las empresas hoteleras familiares en Mina Clavero desde la mirada de los empresarios. La importancia de estas entidades radica en el aporte a la economía, dado que generan el 68% del PBI de Argentina, representan el 90% del total de las empresas y generan el 70% del empleo privado (CAME, 2015).

Mina Clavero es una localidad con aproximadamente 9000 habitantes permanentes, duplicándose en la temporada estival, ubicada en el Valle de Traslasierra a 150 km de la ciudad de Córdoba. Se toma como día de Mina Clavero el 11 de octubre por la muerte de la fundadora espiritual Anastasia Favre de Merlo, quien inició a finales del siglo XIX a instancias del Cura Brochero una “empresa” familiar para albergar a personalidades importantes que venían en búsqueda de las aguas curativas y amigos personales del cura, hoy el único Santo Argentino. Ese inicio marcó un destino tanto en la actividad principal, el turismo, como en la estructura empresarial de la zona. Si bien el turismo es una actividad muy amplia y compleja; en esta instancia la indagación se centra en la actividad hotelera como empresa familiar.

Con 11600 plazas (Secretaría de Turismo de Mina Clavero, 2020), se ubica entre los cuatros lugares con más plazas en la provincia de Córdoba, luego de Carlos Paz, Córdoba Capital y La Falda. Si se tiene en cuenta el lugar que ocupa el Valle de Traslasierra en la provincia ocupa el cuarto lugar, lo que denota también la fuerte representatividad de la localidad en el Valle. De las plazas de alojamiento disponible en Mina Clavero, el 60%

son de baja categoría, el cual 60% de ellas (36% del total) son empresas familiares, según datos obtenidos de la Dirección de Turismo de la localidad.

La definición de empresa familiar según la real academia española, es aquella que está controlada por los miembros de una misma familia en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una familia, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de dar la continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Analizando la conceptualización efectuada por autores especializados, para Dubois (2016), estas entidades carece de un concepto particular, pero poseen elementos que, al relacionarse, permiten exponer el objeto de su existencia: una familia o grupo familiar y una empresa; la propiedad controlada por miembros de una familia con la intención de extenderse en el tiempo, ya que es la fuente de ingreso de la familia.

Según Joan Ginebra (2005), se puede hablar de empresa familiar cuando el control accionario es de la familia y esta la dirige; éste tipo de empresas merecen un tratamiento especial por las siguientes variables:

- Las relaciones de afecto: Se trata de lazos que perdonan, que salvan una situación, que a la postre buscan el bien recíproco y a él se someten.
- Enorme comprensión: Todos saben cómo piensa el otro; se precisa muy poca comunicación formal para conocer la opinión del otro.
- Aceptación de la autoridad
- Finalidad común

Existen otros autores que distinguen a las empresas familiares en función a la generación que dirige la entidad. Para Martínez Echezárraga (2010), las empresas familiares se pueden identificar considerando quienes ostentan la dirección de las mismas. Por ende, las empresas familiares de primera generación son aquellas donde la dirección es ejercida por el fundador, las de segunda generación, dirigidas por sus hijos, las de tercera generación son los nietos los que llevan adelante la dirección y así sucesivamente. Sin embargo, solo el 9% sobrevive a la tercera generación y el 1% a la cuarta, según datos del Club Argentina de Negocios de Familia.

En base a esta realidad, según Barroso (2014), a medida que transcurre el tiempo y se transforman las relaciones familiares, es posible que sea necesario modificar el estilo y las claves de gestión dado que aquello que funcionaba en un determinado momento puede ser mejorado, por lo que sugiere que la clave está en conseguir una adecuación entre el ciclo vital de la empresa y la gestión óptima en cada ciclo. Además de la sucesión de la propiedad, otro de los factores que afectan la continuidad es el escaso nivel de emprendimiento y la falta de gestión profesional.

Para Ravinovich (2014) la subsistencia de las empresas familiares, es resultado del liderazgo del miembro de la familia que ejerza la dirección de la entidad. Es fundamental que el fundador, transmita los valores que dieron inicio a la empresa familiar, de forma que los miembros de la familia propietaria puedan mantenerla y hacerla crecer en el largo plazo. El problema se suscita cuando este liderazgo, no es transmitido, requiriendo la implementación de otras herramientas, como la profesionalización.

La profesionalización de una empresa familiar, según Vega, Flores, Solís y Chávez (2013), tiene como objetivo que las actividades se desarrollen con criterios empresariales de eficiencia y evaluación de resultados, de forma de eliminar la intuición en la toma de decisiones. De esta forma, las decisiones serán tomadas en base del estudio de la conveniencia para el desarrollo de la empresa familiar.

La realidad misma está sujeta a cambios continuos y veloces que nos obliga a provocar una ruptura que genere nuevas relaciones entre condiciones coyunturales y las empresas por un lado y por otro, relaciones entre los miembros de la empresa familiar hotelera. Se puede observar que hay muchas de ellas que permanecen en el tiempo pero a veces ajenas a estos cambios, por lo que hay permanencia y no crecimiento, donde se destaca que la mayoría de estas empresas hoteleras familiares ofrecen servicios que son de baja categoría (Bringas, 2019).

De acuerdo Laiton y Lopez (2018), lo que impide la continuidad de las empresas familiares están referidas a la rigidez de las decisiones de sus propietarios:

- Utilizan fondos propios como principal fuente de financiamiento, o solicitan préstamos a familiares o amigos, lo cual limita fluidez de efectivo necesario para un mayor crecimiento.
- Ausencia de un plan de negocios, lo cual define la estrategia a emplear comercialmente, para causar un impacto ante proveedores, clientes o entidades bancarias.

Ampliando el análisis, Alonso Dal Monte y Naranjo Hernández (2012), indica que lo que impide la continuidad de las empresas familiares es la gestión deficiente en relación a:

- Falta de capacitación y de definición de la responsabilidad de las personas dentro de los puestos de la dirección de la empresa familiar.
- No separar el patrimonio familiar y del empresarial, lo que genera el vaciamiento de la entidad.
- Excesivos monto establecidos como remuneraciones para los miembros de la familia, lo cual es motivado por cuestiones de afinidad personal, necesidad de los miembros de la familia. Esta misma situación se observa en el caso de la distribución de ganancias.

Para Domínguez (2011), todo empresario, incluyendo en este grupo al fundador de una empresa familiar, debe lidiar con las cuestiones financieras desde la creación de la entidad. Como los mercados son heterogéneos, la educación financiera es de gran importancia para los gestores de las empresas familiares. Así podrá generar hábitos de consumo inteligente, cultura del ahorro y manejo responsable del crédito, logrando independencia financiera, y conocimientos para facilitar la toma de decisiones de inversión y operaciones que permita su sustentabilidad.

Según Arrubla (2016), lo que impide la continuidad de las empresas familiares son las debilidades típicas de estas entidades como:

- La gran debilidad estructural y falta de definición de funciones y responsabilidades.
- Falta de definición de estrategia y planeación, lo que se convierte en una limitante para su expansión.

- La dificultad del acceso a las líneas de crédito, lo que limita la inversión en tecnología.
- Informalidad en la gestión administrativa, financiera, contable y operativa. No poseen sistemas computarizados para procesar los datos de la actividad empresarial.
- No se cuentan con un plan estratégico que permitiría desarrollar una gestión gerencial a mediano y a largo plazo. Tampoco planifica financieramente la actividad, ante la falta de capacitación.

Si bien las empresas familiares, en los últimos tiempos es un tema de estudio y la información disponible crece día a día, en la zona no hay antecedentes de investigaciones respecto al tema, hay trabajos de registro y clasificación como en el caso de la gestión pública, investigación desde tecnicaturas en turismo que apuntan más sobre los recursos culturales y naturales y tecnicatura en gestión de las organizaciones, las cuales abarcan empresas de la zona pero ninguna específicamente de empresas hoteleras familiares, ni su permanencia y crecimiento en el tiempo, en general debido a que la mayoría se encuentra cerrada en la época de clases, por lo que tampoco se pueden realizar las prácticas profesionalizantes que ayudaría inclusive a ser objeto de observación y análisis ya que solo abren durante la temporada alta (enero y febrero).

Cada empresa tiene una problemática particular y condiciones de existencia y funcionamiento también particulares que es necesario conocer, construir conocimiento en esta zona, muchas veces postergada por las distancias y escaso desarrollo de recursos socioeconómicos- culturales.

El uso de estrategias lleva a considerar al agente que las utiliza, en este caso el empresario como ente reflexivo, estratégico, que puede ser capaz de proponer diversas soluciones para los problemas que se le presentan. Sabiendo que las estrategias de acción son históricas, susceptibles a cambios, considerada como proceso flexible y adaptable dependiendo de los contextos, demandas o secuencias de sucesos que se trate.

Es preciso indagar sobre las representaciones de los empresarios, ya en su segunda o tercera generación, para generar conocimientos que servirán de insumos para interpretar la realidad sobre las empresas hoteleras familiares en Mina Clavero, formando a su vez una conciencia empresaria.

Problema: ¿Qué factores inciden en la permanencia y crecimiento de las empresas hoteleras familiares en Mina Clavero?

Los subproblemas que guiaron la investigación fueron:

- ¿Cuáles son las principales dificultades con que se enfrentaron?
- ¿Cuáles son las consecuencias que generan esas dificultades? Si las resolvió favorablemente, ¿Cómo lo hizo?
- ¿Qué estrategia/sugerencia podrías aportar para la permanencia de una empresa familiar hotelera?

Se considera que si se conocen los factores que inciden en la permanencia y crecimiento de las empresas hoteleras familiares desde una mirada de los actores, podremos:

- Contribuir a la reflexión sobre las prácticas puestas en juego en las empresas familiares en Mina Clavero.
- Aportar elementos para el mejoramiento de las estrategias llevadas a cabo.

- Promover la permanencia y crecimiento de las empresas familiares en Mina Clavero.
- Mejorar la calidad de servicios hoteleros y con ellos el desarrollo turístico en Mina Clavero.

### *OBJETIVO GENERAL*

Describir los factores que inciden en la continuidad y crecimiento de empresas familiares desde la mirada de los empresarios, para direccionar un acompañamiento profesional como Contador Público que puedan favorecer a las mismas, en Mina Clavero.

### *Objetivos específicos*

- Identificar dificultades con las que se encuentran las empresas hoteleras familiares en Mina Clavero para determinar el impacto de las mismas en la permanencia en el sector.
- Analizar las opiniones que tienen los empresarios sobre las consecuencias que derivan de esas dificultades, y las estrategias que pusieron en juego las empresas hoteleras familiares que permanecen y las que no en Mina Clavero para promover el desarrollo de las mismas.

## Métodos

### *Diseño*

El alcance de la investigación es descriptivo con un enfoque mixto ya que se trabaja una combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo.

El diseño es no experimental, se pueden observar fenómenos tal cual son por un lado como datos identificatorios y por otro inferirlos de las significaciones que los empresarios tienen de ellos, para después analizarlos, según el criterio temporal de clasificación es tipo transversal, ya que la recopilación de datos es en un solo momento.

### *Participantes*

La población de la investigación en estudio, está compuesta por: empresas familiares dedicadas a la hotelería en la localidad de Mina Clavero. La muestra está definida por:

- Tres empresas hoteleras familiares que permanecen en Mina Clavero.
- Tres empresas hoteleras familiares que no permanecen en el 2020 en Mina Clavero

El muestreo es probabilístico ya que tomamos de toda la población una muestra representativa, según un muestreo aleatorio simple.

Cada participante de la muestra, firma un consentimiento en el cual se encuentran datos del investigador y del investigado, confidencialidad de sus datos y la descripción de la investigación.

### *Instrumentos de recolección:*

Encuestas semiestructuradas donde se indagó datos generales: tipo de empresa, año de creación, generación que dirige, servicio que presta o prestaba, características de los servicios.

Entrevistas profundas semiestructuradas a empresarios de empresas hoteleras familiares sobre los factores que inciden en la permanencia y crecimiento de las mismas.

Entrevista al Licenciado en Turismo Manuel Echegaray, ex Director de Turismo en Mina Clavero y actual Director de Turismo en Villa Cura Brochero.

### *Análisis de datos*

El análisis de los discursos fue cualitativo y sirvió de insumo para su posterior categorización. Las categorías no estaban previstas a la hora de elaborar el proyecto, pues lo que se pretendía era provocar una ruptura que generara nuevas relaciones entre los factores que inciden en las empresas familiares hoteleras y su permanencia y crecimiento. Por otro lado se cuantificaron los resultados de la encuesta sobre características generales de las mismas. Parte de la información obtenida fue organizada en gráficos y tablas con el objeto de comunicar, más fácilmente, el conocimiento.

## Resultados

De las encuestas/entrevistas efectuadas, se obtuvieron los siguientes datos:

**Tabla 1**

*Descripción empresas que permanecen activas*

Empresas que permanecen	Hotel Aire y Sol	Hotel CarMar	Residencial Pepina
Es una empresa familiar porque	Daniel junto con su hermana son quienes dirigen y administran la empresa heredada de sus padres.	María y Carlos los responsables de la empresa fundada por sus padres, donde trabajan sus hijos, la esposa y suegra de Carlos.	Fue creada por una sociedad entre Dardo, Ana, su hija, y Gabriel, esposo de Ana, quienes dirigen y toman las decisiones, donde también trabajan, los Hermanos de Ana.
Fundador	Juan Mellapioni	Carlos Flores	Jorge Pérez
Antigüedad de la empresa	33 años	40 años	20 años
Inicio de Empresa Familiar	1987	1980	2019
Generación a cargo de la empresa	2°	2°	1°
Cantidad de personal	6	7	6
Entrevistado	Daniel Cuello	María Flores	Gabriel Luján
Tipo de Remuneración del entrevistado	Variable en función de la ganancia	Variable en función de la ganancia	Variable en función de la ganancia
Rango de facturación	1.000.000 a 1.500.000	1.000.000 a 1.500.000	1.000.000 a 1.500.000

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

**Tabla 2**

*Descripción empresas que no permanecen activas*

	Hotel Monti	Hotel Zazú	Hotel Asturias
Es una empresa familiar porque	Los últimos dirigentes que tuvo la empresa fueron Elizabeth junto con su madre y sus dos hermanas, las cuales habían heredado la empresa de sus abuelos.	Quienes administraban la empresa antes de la decisión de disolverla fueron los hijos de Olga, la entrevistada, y sus primos. Olga estuvo a cargo junto con sus hermanos, en la empresa que crearon sus padres.	Las últimas personas a cargo antes de la disolución fue el padre, con una de sus hijas, al fallecer, las tres hijas deciden subdividirlo.
Fundador	José Monti	Samuel Zazú	Tránsito Gallardo
Antigüedad	99 años	70 años	66 años
Años que dejó de funcionar	9 años	5 años	8 años
Última generación a cargo	3°	3°	2°
Entrevistado	Elizabeth Hermann (3ra generación)	Olga Zazú (2da generación)	Matías Domínguez (3ra generación)
Cantidad de empleados	15	10	8

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

**Figura 1**

*Frecuencia de conflictos en las empresas que permanecen*



Fuente: elaboración propia en base a investigación realizada

**Figura 2**

*Frecuencia de conflictos en las empresas que No permanecen*



Fuente: elaboración propia en base a investigación realizada

**Figura 3:**

*De las empresas que permanecen, ¿Familiares sin cargo jerárquico reciben la misma remuneración que otros empleados?*

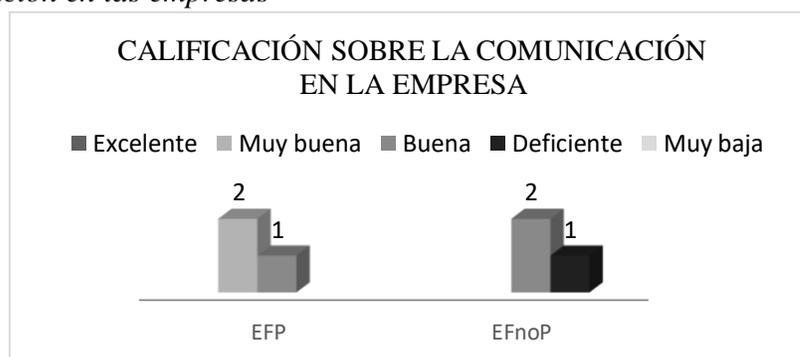


Fuente: elaboración propia en base a investigación realizada

Mientras que los entrevistados de las empresas que ya no permanecen cuando eran familiares empleados, 67% refiere a que no obtenía remuneración fija y la misma era muy

baja, el otro 33% sostenía que tenía la misma remuneración que los empleados. El total de los entrevistados aducen que existen momentos donde la caja de la empresa se convierte en una extensión de la caja familiar. Solo una empresa cuenta con organigrama escrito explícito, si bien hay asignación de roles y funciones en todos los casos, también reconocen los entrevistados que se dedican a tareas generales.

**Figura 4:**  
*Comunicación en las empresas*



*Fuente: elaboración propia en base a investigación realizada*

En relación a las *dificultades* que se presentan más frecuentemente, se han identificado tres categorías en base a las respuestas sobre las mismas:

**Tabla 3**  
*Dificultades que más se presentan en las empresas familiares*

Factores	Empresas que permanecen	Empresas que no permanecen	Director de Turismo
Sociales externos a la empresa	“Pocos días de trabajo a pleno” “Cargas impositivas” “Cada vez mayor oferta/competencia” “Falta de gas natural” “Dificultades en el acceso a las herramientas financieras.”	“Distancia a grandes centros de donde provenían los clientes”. “Falta de medios de transportes”. “Camino sinuoso de las Altas Cumbres y sin asfalto”.	“Contraste de nativos y los de a fuera.” “En lo público se generó el cordón transerrano, y ente mixto público-privado, pero no funcionan y hay mezquindades políticas; el centro de comercio no tiene representatividad.” “Mucha competitividad con los centros turísticos”
Vínculos familiares	“Yo hago de todo un poco” “Mi hermana es la encargada de las reservas pero como yo vivo aquí generalmente lo hago”	“Mi mamá hacía todo casero y se encargaba de todo”. “Informalidad en los procesos de toma de decisiones.” “Reparto de ganancias.” “Diferencia generacionales” “Reparto del poder y la sucesión.”	

		“Manejos indiscriminados de los recursos por parte de los jefes de familia fue bajando la inversión”	
Empresario-Organizacio nal	“No trabajar en conjunto con otros hoteleros”. “Poco margen para inversión” “Mucho gasto en mantenimiento de la infraestructura.” “Pocos ingresos y demoras más tiempo para acondicionar los servicios de acuerdo a las demandas”.	“A medida que pasan de generación en generación, son más los herederos, y la mayoría tiene otra profesión.” “Disminución de la cantidad las noches de pernoctación” “Enajenación de los problemas de la empresa.” Presupuesto intuitivo. No tienen previsto la inversión y el ahorro. No cuentan con organigrama escrito.	“Poca inversión” “Muchos creen que con dos meses de trabajo se puede vivir el resto del año como pasaba antes.” “Poca motivación para trabajar colectivamente.” “Falta de asesoramiento profesional.” “La contabilidad se utiliza solo para cumplir requerimientos fiscales “Poca publicidad de parte de las empresas.” “Falta de medios digitales para el cobro de los servicios, a pesar de ser ley.” “Falta de capacitación.”

Fuente: elaboración propia en base a investigación realizada

Los entrevistados identifican algunas dificultades como determinantes para la permanencia o no de las empresas como: gas natural, carga impositiva, altas tasas para el acceso al crédito y mayor oferta. Éstos constituyen factores externos sobre los cuales no es fácil de incidir, ya que escapan a las posibilidades de acción de las empresas. Las respuestas expresadas en los discursos de los entrevistados de las empresas que permanecen centran las dificultades en los factores externos poniendo en cono de sombra aspectos esenciales como los vínculos familiares, mientras que las decisiones empresariales rondan en relación a la falta de recursos para mejoras. Las empresas que no permanecen centran las dificultades en los vínculos y el especialista por su parte lo hace en lo empresario organizacional, presente estas en las respuestas a las encuestas cerradas, solo una empresa cuenta con organigrama escrito explícitos, si bien hay asignación de roles y funciones en todos los casos, también reconocen que se dedican a tareas generales.

**Tabla 4**  
*Consecuencias de las dificultades detectadas*

	Empresas que permanecen	Empresas que no permanecen	Especialista en Turismo
Estacionalidad	<p>“Poco margen para inversión”</p> <p>“Mucho gasto de mantenimiento de la infraestructura sin actividad.”</p> <p>“Pocos ingresos y demoras más tiempo para acondicionar los ss. de acuerdo a las demandas”</p> <p>“Precarización del trabajo de los empleados”</p>	<p>“A la hora de hacerse cargo la nueva generación, no tienen ningún interés en el negocio porque no lo ve rentable.”</p> <p>“Enajenación de los problemas de la empresa por tener otro trabajo durante el año.”</p>	<p>“La mayoría de hoteles solo tienen abierto al público los meses de enero y febrero”</p> <p>“Históricamente no contemplan la posibilidad de otros mercados durante la temporada baja”</p>
Baja calidad de Servicios	<p>“Desventaja competitiva ante la creciente oferta”.</p> <p>“Desilusión de los clientes cada vez más exigentes y la pérdida de los mismos.”</p> <p>“Clientes con menos poder adquisitivo, disminución de tarifas”.</p>	<p>“Proceso de selección y contratación del personal que no beneficia a la empresa.”</p> <p>“No estaba prevista la inversión en el hotel, lo hacían en otros emprendimientos”</p> <p>“Uso indiscriminado por el jefe de familia de los recursos en otras cosas”</p> <p>“Era un lujo el hotel por un crédito que obtuvo mi mamá pero luego se deterioró”.</p> <p>“Antes venían clientes ricos pero después venían unos que no le podíamos cobrar”</p>	<p>“Servicios de baja calidad.”</p> <p>“Poca visión de conciencia empresarial y turística.”</p> <p>“Falta de planificación y de inversión.”</p> <p>“Ante la publicidad del municipio, llegan los turistas pero se dan cuenta que con la naturaleza no es suficiente y se van decepcionados.”</p>
No permanencia de las empresas hoteleras familiares	<p>“Pensamos en vender porque somos 4 y nos dedicamos 2 pero arreglamos y ya hicimos la sucesión”</p> <p>“Ya no es lo mismo desde cuando murió mi papá,</p>	<p>“Lo vendimos y repartimos en partes iguales aunque no todos trabajaban”</p> <p>“Lo alquilamos y ahora es un centro médico”</p> <p>“Mi mamá dividió en 5 (aunque eran 7 hermanos), se fueron comprando las partes y ahora está dividido en dos.”</p>	<p>“No tienen profesionales que le permitan ver la situación económica y financiera en tiempo real y terminan con la empresa.”</p>

Fuente: elaboración propia en base a investigación realizada

Por un lado se indagó sobre las consecuencias más comunes que se derivan de dichas dificultades, resultando éstas la marcada estacionalidad (solo dos meses al año de trabajo pleno), la baja calidad de servicios y la no permanencia de las empresas hoteleras familiares. La estacionalidad es la consecuencia más importante que luego provoca las otras, ya que los ingresos en temporada no son suficientes para los gastos de mantenimiento y refacciones necesarias para garantizar un servicio de calidad. Esta estacionalidad no permite que los miembros de la familia tengan su sustento y deban tener otro trabajo lo que genera a su vez una relación de no identificación y pertenencia que trae aparejado la no permanencia de la empresa, considerándolo a su vez un fracaso.

### *Estrategias*

Al elaborar la pregunta en relación con las estrategias que resultaron facilitadoras para la permanencia y crecimiento de las empresas se pretendió indagar sobre las creencias que los empresarios tenían sobre su conocimiento y sobre el de los otros; las estrategias utilizadas, su aplicación y su eficacia. Las respuestas pueden sintetizarse en:

**Tabla 5**  
*Estrategias ampliadas*

<b>Estrategias en relación a los factores sociales externos</b>		
Empresas que permanecen	Empresas que no permanecen	Especialista en Turismo
<p>“Proveedores regionales para que todos se beneficien.”</p> <p>“Cuidado de la naturaleza, tratamiento de la basura, no utilizar descartables.”</p>	<p>“Cuidar las riquezas naturales”.</p> <p>“Difundir las propiedades curativas de las aguas del río Mina Clavero”.</p> <p>“Accesibilidad de los créditos bancarios”</p>	<p>“Relevamiento de la oferta hotelera”</p> <p>“Registro de los servicios y categorización.”</p> <p>“Tramitación de recursos: gas natural.”</p> <p>“Planificación de eventos durante todo el año.”</p> <p>“Generar una conciencia turística ya que existe interdependencia socioambiental, sociocultural y socioeconómico.”</p> <p>Trabajar en el cordón transerrano ofreciendo productos de gran valor como el único Santo Argentino, una de las 7 maravillas naturales de Argentina el Río Clavero, el camino del vino, el senderismo.”</p>
<b>Estrategias en relación a los vínculos familiares</b>		
Empresas que permanecen	Empresas que no permanecen	Especialista en Turismo
<p>“Escuchar y expresar a tiempo sus opiniones disminuye la posibilidad de conflicto”.</p>	<p>“Definir los roles y funciones claramente.”</p> <p>“Definición salarial que se establecerán en función de los resultados para que haya más compromiso”.</p> <p>“Planificar con tiempo la sucesión”</p> <p>“Repensar los liderazgos y hacer participar a todos”</p>	<p>Hay muchos que tienen hijos que viven lejos y tiene organizada su vida y no les interesa la empresa.</p>
<b>Estrategias en relación a los factores sociales externos</b>		
Empresas que permanecen	Empresas que no permanecen	Especialista en Turismo
<p>“Minimizar los costos.”</p> <p>“Información de atractivos regionales mediante videos, google maps, código QR.”</p> <p>“Información de otros servicios: restaurant, médicos, eventos, paseos a nivel regional.”</p> <p>Utilización de Tics para la publicidad y reservas.”</p> <p>“Invertir en energía renovable, como la solar.”</p> <p>“Planificar la inversión y ahorro antes del verano, para mejorar el servicio.”</p> <p>“Buena atención.”, “Que lo que se ofrezca sea lo que se puede cumplir.”</p> <p>“Que siempre quede algo por conocer.”</p> <p>“Capacitación en TICs y adquisición de beneficios financieros.”</p>	<p>“La mayoría lo alquilan y reparten el alquiler en partes “iguales.”</p> <p>“Repensar los liderazgos.”</p> <p>“Poder cambiar la prácticas de la empresa a tiempo”.</p>	<p>“Digitalización de los procesos, planes estratégicos integrales para superar la temporalidad.”</p> <p>“Manejo correcto de información.”</p> <p>“Contar con profesionales que permitan determinar la situación financiera real y actual”</p>

Fuente: elaboración propia en base a investigación realizada

Estas estrategias, según Ansoff, se las puede caracterizar como:

**Tabla 6**

*Caracterización de las estrategias*

Estrategia	Descripción
Estrategias de Penetración de Mercado	Consisten en ver una mayor posibilidad trabajando con los productos actuales en los mercados donde opera actualmente: “Que lo que se ofrezca sea lo que se puede cumplir.”, “Que siempre quede algo por conocer.”
Estrategias de Desarrollo de mercado	Plantean si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con los productos actuales: identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado: “Utilización de Tics para la promoción publicidad y reservas.”
Estrategias de Desarrollo de nuevos productos para los mercados que opera	Los mercados están en continuo movimiento y por lo tanto en constante cambio: “Invertir en energía renovable, como la solar.”
Estrategias de Diversificación	Implica nuevos productos para nuevos mercados: “Planificación de eventos durante todo el año.”, Trabajar en el cordón transerrano ofreciendo productos de gran valor como el único Santo Argentino, el Río Clavero, el camino del vino, el senderismo.”

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

*Factores que inciden en la permanencia y crecimiento de las empresas hoteleras familiares en Mina Clavero*

Luego del análisis de las expectativas, metas, beneficios, desventajas, dificultades consecuencias y estrategias que se han evidenciado en los entrevistados, se podría inferir que entre los factores que inciden para la permanencia o no, se pueden destacar:

- Factores sociales externos: como carga impositiva y crecimiento de la oferta turística en otras ciudades, entre otros.
- Factores empresariales y vinculares: entre los cuales se pueden considerar:

1) Identificación e historia de la organización: En relación a esto que la Previsión de planes a largo plazo que deberá ejecutar la empresa, tenga en cuenta la planeación de la sucesión, los cambios que se produzcan al hacer el cambio generacional, la diversificación de la empresa, adaptándose a los cambios de época. Diferenciar el ámbito empresarial del familiar. La visión y la misión de la empresa concuerden con los ideales esperados por los

miembros de la familia. Asegurar el sustento económico para todos los miembros para que genere compromiso y estabilidad.

2) El entorno social o cultura externa: naturalización de la marcada estacionalidad, calidad de servicios en la infraestructura, medios de transporte, cuidado del medio ambiente, atractivos naturales y turísticos de la zona publicidad. Eventos durante todo el año. Trabajo conjunto con otras localidades del valle y con las otras organizaciones y empresas del medio, ya que el bienestar del cliente también depende de los servicios de salud, de la secretaría de turismo, gastronomía, etc.

3) El lenguaje y la comunicación, la utilización de diferentes canales de comunicación de promoción y reserva; atención al cliente; conocimiento de todos recursos culturales, naturales y religiosos que puedan contribuir a un bienestar general del cliente, conciencia turística.

4) Proyecto formal de empresa: Organización administrativa y determinación de roles y funciones. Manejo de Presupuesto y organigrama. Distribución de las ganancias, inversión y ahorro. Claridad en la situación financiera real y actual. Minimización y reducción en costos Diversificación de la inversión. Mayor aprovechamiento y conocimiento de las nuevas tecnologías Crear planes de crecimiento y fortalecimiento de la estructura de la empresa.

5) Las relaciones interpersonales: propietario-director, las relaciones de poder, liderazgo, preparación para la sucesión, comunicación clara y precisa, cumplimiento de roles y funciones.

## Discusión

El objetivo del trabajo fue describir los factores que inciden en la permanencia y crecimiento de las empresas hoteleras familiares en Mina Clavero, tanto las que permanecen, como las que no. Se considera que si se conocen estos factores desde una mirada de los actores, se podrá contribuir a la reflexión sobre las prácticas puestas en juego en las empresas, aportar elementos para el mejoramiento de las estrategias llevadas a cabo y promover la permanencia y crecimiento de las empresas familiares en Mina Clavero. La relevancia de las empresas familiares radica a su gran aporte a la economía, dado que generan el 68% del PBI de Argentina y como representan el 90% del total de empresas, son las principales generadoras de empleo (CAME, 2015).

Siguiendo la identificación de las empresas familiares de Martínez Echezárraga (2010), las empresas hoteleras familiares en Mina Clavero que permanecen activas, se encuentran dirigidas por la 1° y 2° generación. Y en el caso de aquellas inactivas, en el momento de decidir el cierre, las mismas estaban transitando la 2° y 3° generación. Esta realidad confirma lo indicado por Club Argentina de Negocios de Familia (2015), que solo el 9% sobrevive a la tercera generación.

Los factores que inciden en la permanencia de las empresas familiares son vastos y complejos los cuales pueden tener incidencias sociales, culturales, familiares, económicos o empresariales, por ello se tomaron dimensiones interdisciplinarias para su identificación. Según Bringas (2019), la realidad de las empresas familiares está sujeta a cambios continuos y veloces frente a las condiciones coyunturales y suscitadas dentro de las empresas, como las relaciones entre los miembros de la empresa familiar hotelera. Entre las respuestas

expresadas en los discursos de los entrevistados de las empresas que se encuentran activas centran las dificultades en los factores externos, indicando fuerte carga impositiva, dificultades para el acceso al financiamiento y crecimiento de la competencia al crédito y mayor oferta. Sin embargo, alegan la falta de profesionales como también de un sistema contable, lo que les impide contar con información fehaciente para la toma de decisiones, lo que expone una falta de profesionalización en estas entidades como lo indicaron Vega, Flores, Solís y Chávez (2013). El desarrollo de procesos de profesionalización, las empresas familiares hoteleras podrían desarrollar criterios empresariales de eficiencia y evaluación de resultados, lo que les permitiría reducir el impacto de los factores externos.

En el caso de las empresas cerradas, las dificultades se enfocaron en los vínculos empresario-organizacional. Esta realidad expone la veracidad de lo indicado por Barroso (2014), que indica que deben observarse transformaciones en el estilo de gestión, adecuándose al ciclo vital de la empresa. Las empresas hoteleras familiares entrevistadas en Mina Clavero, que finalmente decidieron la disolución de la empresa, indicaron que existía una informalidad en la gestión empresarial. Además, el 67% de las entrevistadas de este grupo, establecieron que la remuneración era variables, lo que afectaba la caja de la empresa. Por ende, se concuerda con lo establecido por Dubois (2016), que los recursos obtenidos por la empresa familiar son el principal ingreso de la familia. Por ende se puede interpretar que si la misma no es eficientemente administrada, puede finalmente cerrar por falta de fondos para el desarrollo de la actividad.

Conjuntamente alegaron que las expectativas y las metas de los integrantes de la familia propietaria que ingresaban a la empresa, no estaban en la misma línea con los del fundador, por lo que expone una rigidez en la toma de decisiones por parte del fundador.

Una de las características más relevantes que se percibe en las respuestas de los entrevistados, toma como eje la comunicación en todas sus dimensiones, en relación a los vínculos, a los clientes, con las otras empresas y con el sector público. La percepción de esta dificultad en la competencia comunicativa es compartida por los entrevistados de las empresas que permanecen, las que no y el especialista en Turismo. Esta problemática impide a las empresas hoteleras familiares, adaptarse a las nuevas demandas y lograr consolidar su permanencia en el sector hotelero de Mina Clavero. Esta dificultad podría reducirse, si los dirigentes incorporen un plan de negocios, como lo indican Laiton y Lopez (2018).

Analizando las estrategias para la continuidad de las empresas hoteleras familiares, los entrevistados destacan beneficios. En relación a dichos beneficios, desde la mirada de los representantes de aquellas que no se encuentran activas, los mismos están centrados en “las relaciones de afecto”, como lo expone según Ginebra (2005). Se refieren a los vínculos que se establecían ya sea con el cliente como con los familiares, como por ejemplo: brindar al turista un ambiente familiar, atender a sus necesidades y resolver algún inconveniente durante su estadía en el hotel. Si bien, estos vínculos fueron inculcados por el fundador, como lo indica Ravinovich (2014), no fueron suficientes para mantener la entidad en el largo plazo.

Mientras que en las que empresas familiares que se encuentran activas, ven a la misma en función a los beneficios a futuro que pueden generar como patrimonio familiar. Las acciones están enfocadas a crecer económicamente por medio del desarrollo de la actividad, de esta forma, los conflictos internos son poco frecuentes. Esto concuerda con lo establecido por Alonso Dal Monte y Naranjo Hernández (2012), demostrando que se prioriza el patrimonio empresarial para finalmente obtener ingresos familiares. Este enfoque de eficiencia empresarial, ha generado que en este grupo, solo el 33,3 % de los clientes

presentará una queja del servicio, lo cual fue resuelto de forma rápida, para reducir el impacto negativo.

Dentro de este grupo de entrevistados, los que transitan la primera generación están centrados más en la captación de clientes y conocimiento del rubro para ofrecer un servicio ajustado a las demandas del mercado, publicidad, crear una relación con los clientes para lograr su fidelización. En el caso de los que transita la segunda generación, enfocados en la empresa, la mejora de los servicios y la rentabilidad, incrementando la estadía de los huéspedes, reducción de costos por medio de la inversión de bienes y maquinarias dentro del hotel. En este aspecto cabe destacar que en generaciones anteriores la estadía era de un mes al menos y fue disminuyendo siendo en el 2019 de un promedio de pernoctación 3,8 noches en Mina Clavero, según datos del INDEC.

Por ende y buscando concluir con el presente trabajo, se puede establecer que los factores que están relacionados con la permanencia de las empresas hoteleras familiares de Mina Clavero, están enfocados con el liderazgo del fundador y la trasmisión de valores e impulso emprendedor del mismo. De esta forma, circunscriben sus acciones a potenciar su relación con los clientes para lograr su fidelización, incrementar la estadía, lo que llevará a un incremento de rentabilidad y crecimiento en el largo plazo. Es necesario acompañar este liderazgo con la profesionalización de la empresa, capacitar a sus miembros, como también, la implementación de un plan estratégico para reducir los errores en la gestión. Esta última, reduciría la influencia negativa de los factores externos, como crisis económica, alta inflación como también, dificultades de acceso al financiamiento.

En función a la conclusión, identificando las estrategias que facilitarían la permanencia y crecimiento desde la mirada de los actores, para las empresas familiares activas las estrategias deben estar enfocadas al proceso de penetración de producto y profundización de mercado. En cambio para las empresas familiares cerradas, deberían centrar las estrategias en el desarrollo de nuevos productos para mercados que están en constante movimiento y por lo tanto en constante cambio, en el trabajo colaborativo de toda sociedad, la concientización turística y la planificación estratégica.

Si bien el aporte de esta reflexión es personal es sustentada en base a los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera, es preciso que se conozcan, se analicen, se repliquen porque en definitiva están inmersas en un contexto y las estrategias involucran a todas las empresas familiares del sector, por lo tanto es preciso trabajar juntos para que esa oferta turística sea de constante crecimiento en la calidad de sus servicios. Esto indica que es imprescindible el asesoramiento no solo contable sino también impositivo para facilitar la toma de decisiones.

Una de las limitaciones que no permitió profundizar y aprovechar la experiencia de las empresas familiares hoteleras que ya no permanecen, es la sensación de pérdida. Al respecto Barroso (2014), sugiere que la clave está en conseguir una adecuación entre el ciclo vital de la empresa y la gestión óptima en cada ciclo. La diversificación del producto no es la muerte de la empresa sino la búsqueda de nuevos productos para nuevos mercados; por ello es importante planificar el proceso de convivencia y transición generacional protegiendo los vínculos familiares que sirven de sostén y trama de las empresas. Generar más diálogo intergeneracional, entre lo público y privado, puede llevar a mejorar los servicios revitalizando lo regional y ancestral.

Como fortaleza se puede destacar la predisposición de los hoteleros, de la secretaría de Turismo y el funcionario entrevistado para brindar información; que no hay antecedentes sobre la temática y puede servir de base para próximas investigaciones.

La interpretación de las opiniones de los entrevistados es relativa y limitada ya que las respuestas son múltiples y problematizadoras, que de ninguna manera agotan el tema sino que invitan a seguir profundizando porque la realidad misma está en continuo movimiento y por lo tanto en constante cambio y genera a su vez nuevos interrogantes: ¿En qué medida la naturalización entre los empresarios de la marcada estacionalidad incide en la permanencia y crecimiento de las empresas familiares? ¿De qué manera el uso de las tecnologías, en una zona alejada de los grandes centros urbanos cuyo mayor capital es la naturaleza, puede potenciar las empresas familiares? ¿Las herramientas como el protocolo y el plan de sucesión permitirían fortalecer a las empresas familiares económicamente y permitirles persistir en el tiempo?

## Referencias

- Arrubla, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío*, 99-118.
- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? España: *Geo Graphos: Revista digital para estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales*. Vol 5. (N°60), 98-132
- Bringas, L. (2019). *Continuidad de la empresa familiar: factores críticos para la gestión de los sistemas familia y empresa*. Obtenido de [http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1744/1/PI\\_LuceroBringas.pdf](http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1744/1/PI_LuceroBringas.pdf)
- Bourdieu, P. (1998). *La Distinción: criterios y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- Camera y Rodríguez (2010). *Dimensiones de la cultura organizacional*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- CAME (2015) *Empresas familiares, la gestión de emociones y la profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional.p.1*. Recuperado el 20 de abril de 2020 de: [http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME\\_julio\\_2015.pdf](http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf)
- Club Argentino de Negocios de Familia. (2015). *Cómo sobrevivir al traspaso generacional*. Obtenido de <http://www.canf.com.ar/el-canf.php>
- Dominguez, J. (2011). *Educación Financiera para el empresariado*. Extoikos, 11-112.
- Ginegra, J (2005). *Empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México: Editorial panorama
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). *Encuesta de ocupación hotelera*. Argentina

Laiton y López. (2018). *Estado del Arte sobre Problemáticas Financieras en Pymes: Estudio para América Latina*. . Obtenido de [www.scielo.org.co/pdf/ean/n85/0120-8160-ean-85-00163.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n85/0120-8160-ean-85-00163.pdf)

Martinez Echezárraga. (2010). *Empresas familiares: reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica.

Ravinovich, N. (2014). *Empresas Familiares: Claves de Gestión para Crecer*. . Buenos Aires: CAME.

Soto Maciel, A. (2013). *La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación*. Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México

Vega; Fores; Solís; Chávez. (2013). *La Profesionalizacion como Factor de Competitividad*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://pdfs.semanticscholar.org/547d/a7ce1d713a36ec8333cd2df450bc4164e2f6.pdf>

## **Anexo**

Consentimiento informado

Investigador: Cornejo, Ana Belén DNI: 39023624

Nombre y apellido del participante:

Edad:

Estimado empresario: En el marco del Trabajo Final de Grado de la Universidad Siglo XXI, de la carrera de Contador Público, denominada “Aproximación a factores incidentes en la continuidad y crecimiento de empresas familiares” solicito su participación como empresario de la empresa hotelera familiar, de la que usted forma parte. Se garantiza la confidencialidad de los datos, usted podrá retirar su consentimiento y abandonar la investigación en cualquier momento si así lo desea.

El objetivo de esta encuesta y entrevista es generar conocimiento sobre los factores que inciden en la permanencia y crecimiento de las empresas hoteleras familiares en Mina Clavero que sirvan de insumo para la toma de decisiones. Su colaboración es muy valiosa para la realización de la misma.

Le agradezco su predisposición y sinceridad.

Firma del investigador:

Firma del participante:

Mina Clavero, Córdoba. Mayo 2020

*Modelo Encuesta-Entrevista*

## Datos Generales

Razón Social:

Página Web/Correo electrónico:

Actividad Principal:

Breve Reseña Histórica (o donde hallarla):

## FACTORES ESTRUCTURALES

Antigüedad de la empresa (si no comenzó como propia)	
Categorización de la empresa	
Cantidad de plazas	
Antigüedad de su familia en la empresa	
Generación a cargo en el presente	
Cantidad de Trabajadores de la empresa	
Familiares Empleados	

## DATOS DEL ENTREVISTADO

Apellido y Nombre	
Cargo Desempeñado	
Nivel Educativo (Primario, Secundario, Universitario, Post-Grado)	
Tipo de remuneración (Fijo, Variable, Mixto)	

1. Entendiendo por conflicto la situación donde existen intereses encontrados y donde se haya roto el equilibrio de la relación, ya sea internamente en la empresa o externamente en su vinculación con el medio.

Para la empresa: ¿existen normalmente conflictos?. ¿Con qué frecuencia? (estable o esporádica). ¿Dónde se registra el mayor número de conflictos?

	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Regular	Poco Frecuente	Nunca
Clientes					
Internos					
Proveedores					

2. La empresa cuenta con un organigrama que responda a intereses organizacionales y la cual se respeta de acuerdo a la separación de funciones, cargos, desempeño de tareas, autoridades, responsabilidades, etc?

Respuesta SI.....

Respuesta NO: ¿El desarrollo cotidiano surge de las necesidades que se van presentando?

3. De acuerdo tu cargo asignado: ¿cumple tareas específicas en tu cargo, o bien tareas más generales?

4. ¿Piensas que los familiares empleados reciben una remuneración equivalente a otra que desempeñe un cargo similar en la misma u otra organización?

5. ¿Considera que existen momentos donde la caja de la empresa se convierta en una extensión de la caja familiar?

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Poco frecuente	Nunca

6. Rango de facturación anual de la empresa:

1 a 500000	500000 a 1000000	1000000 a 1500000	1500000 a 2000000	Mayor a 2000000
------------	------------------	-------------------	-------------------	-----------------

7. ¿Cómo calificarían la comunicación en su empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Deficiente	Muy Baja
-----------	-----------	-------	------------	----------

8. ¿Cuán frecuente siente que se mezclan los sistemas de familia y empresa, dicho de otro modo, se hable de la familia en horarios laborales, o viceversa?

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Poco frecuente	Nunca
--------------------	----------------	----------------	-------

*Entrevista:*

- ¿Cómo se generó la conformación actual de la empresa que forma parte?
- ¿Qué expectativas tuvo cuando decidió hacerse cargo/formar parte de la empresa hotelera familiar?
- ¿Cuáles son los beneficios, a su criterio, de trabajar en una empresa familiar?
- ¿Cuál es la meta de su empresa más importante para el próximo año?
- Describa la actividad dentro de su empresa que crea represente el uso más estratégico de su tiempo. ¿Cuánto tiempo invierte en esa actividad?
- ¿Utiliza un presupuesto? ¿Quién lo realiza?
- ¿Cómo planifican la inversión y el ahorro?
- ¿Con qué dificultades se encontraron?
- ¿Qué consecuencias trae a la empresa?
- ¿Cómo enfrentaron esas dificultades?
- ¿Qué estrategias pondría en marcha para superar esas dificultades?
- ¿Qué sugerencias podrías aportar para el funcionamiento de una empresa familiar en Mina Clavero?