

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado. Manuscrito científico.

**“EMPRESAS FAMILIARES GASTRONOMICAS, SUS PROBLEMATICAS Y UNA SOLUCION ABORDADA
POR UN CONTADOR”**

**"GASTRONOMIC FAMILY BUSINESSES, THEIR PROBLEMATICS AND A SOLUTION TACKLED BY AN
ACCOUNTANT"**

Autor: Eric Javier Dati

Legajo: VCPB13455

DNI: 37.842.461

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Buenos Aires C.A.B.A, MAYO, 2020

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Métodos	14
Resultados	17
Discusión	22
Referencias	31
Anexo	33

Agradecimientos

Quisiera agradecer a todas las personas que me acompañaron en este trayecto. A mi madre y a mi padre por haberme dado la oportunidad de estudiar además de su apoyo incondicional durante todo el camino. A mi hermano por sus invaluable consejos. A la familia de mi prometida por darme su cariño y por ultimo quiero agradecer especialmente al amor de mi vida, Valeria por confiar en mis capacidades y brindarme la fuerza para llegar hasta aquí.

Resumen

El siguiente trabajo examino la situación de las empresas gastronómicas familiares del Gran Buenos Aires además de brindar una solución a sus problemáticas a través de las herramientas que posee el contador público. Para esto en primer lugar, se investigaron las principales causas que explican las altas tasas de mortalidad de estas empresas, siendo los errores más comunes la falta de profesionalización y la escasa planificación sucesoria. En segundo lugar y mediante la utilización de entrevistas a diversas empresas representativas del ambiente gastronómico se descubrió que estas empresas conocen muy poco acerca de la profesionalización y la planificación sucesoria, además de que son pocas las que aplican estos conceptos en sus negocios. Finalmente, como solución se recomendó la elaboración de un plan de gestión a largo plazo para estas empresas utilizando herramientas del contador publico tales como la auditoria, la planificación financiera a largo plazo, la administración de empresas y el conocimiento impositivo.

Palabras clave: profesionalización, planificación, sucesión, empresas, familia, gastronomía.

Abstract

The following work examined the current status of the gastronomic family business sector in Gran Buenos Aires and brought a solution to their problematic by using various tools that accountants usually have at their disposal. The first thing done was an investigation in search for the main causes for family business high mortality rate. It was found that most of these businesses lack professionalization and proper estate planning. After that, the second thing to do was to collection information by using interviews on various representative gastronomic family business. The findings showed that almost all of them know little about the terms professionalization and estate planning, even fewer apply those concepts in their own businesses. Finally as a solution, the creation of a long-term business plan was the main suggestion. For this plan to work it should include various accounting tools such as audit, long-term financial planning, business administration and taxes knowledge.

Keywords: professionalization, planning, family, business, gastronomy.

Introducción

En el mundo en el que vivimos hoy en día, los individuos crearon organizaciones con el objetivo de perseguir el beneficio económico y así satisfacer las necesidades de la sociedad. Esto, es lo que conocemos como empresa y son la fuente de riqueza de todas las economías del mundo entero. Existen diversos tipos, tales como las micro, pequeñas y medianas que se conocen con el nombre de PYME y las grandes empresas. Dentro del universo de las empresas, las PYME representan casi su totalidad. Sin embargo, la inclusión de una empresa dentro este concepto va a depender del criterio y de la clasificación que le otorgue cada país. En la Argentina, se las categoriza en base a tres criterios: personas ocupadas, ventas anuales y activos netos.

La característica principal de las PYME es su extrema volatilidad debida, en gran parte, a sus altas tasas de nacimientos. La mayoría de las empresas nacientes comúnmente inician con pequeñas inversiones y son pocas las que tienen el lujo de comenzar con grandes sumas de dinero. Esta situación propicia la inestabilidad y su muerte prematura. Justamente sus debilidades principales son el retraso tecnológico y sus dificultades para acceder al financiamiento. A pesar de esto, poseen algunas ventajas como su flexibilidad, capacidad de generar puestos de trabajo, su adaptabilidad a la economía y su propia red de distribución según sea el caso. Estas definiciones explyadas precedentemente surgen del autor Carlos Cleri (2007), que nos brinda una breve aproximación a los conceptos principales del mundo de las PYME.

Dentro de las PYME existe un grupo que será el objeto principal de esta investigación y ese serán las empresas familiares. Si bien ellas entran dentro de la categoría de PYME, es necesario definirla correctamente para poder comprender sus problemáticas. Una definición muy apropiada para utilizar es la elaborada por Santiago Doderó (2015), en donde afirma que

una empresa familiar es aquella donde la propiedad y la dirección de la organización está en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar. Por su parte, Peter Lach (1993) amplía esta definición, estableciéndolas como empresas que presentan un ciclo de vida que va desde la primera generación en adelante y se coincide con los ciclos generacionales que acontecen a las familias. Estas empresas nacen en la primera generación con la creación de la empresa base por parte del fundador y van recorriendo un camino de sucesión a lo largo del tiempo. El fundador le transmitirá sus conocimientos a su hijo, luego su hijo hará lo mismo con su propio hijo y así sucesivamente, quedando plasmados los valores institucionales dentro de la misma creándose así la misión y visión de la empresa a largo plazo.

Es evidente, entonces, que las economías de todos los países desarrollados y los países en vía de desarrollo necesitan de las PYMES, principalmente en Argentina, donde el grupo de las empresas familiares son el motor de la economía. “Según los especialistas, las PYMES familiares en la Argentina alcanzan al 90% del total, y de acuerdo con el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI.” (Espacio CAME, 2015, p.1 y 3). Debido al tamaño que estas poseen sobre la economía, es de suma importancia investigar la mayor desventaja que estas poseen al día de hoy: su alta tasa de mortalidad y los motivos detrás de ella.

Respecto a las tasas de mortalidad, el diario del espacio CAME (2015) señalaba, “las investigaciones coinciden que el 65% muere en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera, solo el 9% llega a los nietos y únicamente el 1% alcanza la cuarta generación.”

Como podemos ver, el porcentaje de empresas familiares que no logran el traspaso a la segunda generación es de más del 50%. Un número demasiado elevado para un sector de la economía que mueve más de la mitad del PBI Argentino. Es por este motivo que resulta atractivo para los profesionales estudiar este fenómeno y, de hecho, existen varios

antecedentes de estudios que nos permiten aproximarnos a las razones del porqué de estos números.

Uno de los motivos principales que se intuye ayuda a que estas tasas sean tan elevadas, son los problemas que aquejan a la realidad económica Argentina. El creciente contexto de crisis económica, factor de la macroeconomía, podría ser considerado el motivo clave de que estas empresas no sobrevivan, sin embargo, esta situación podría no estar ligada a las causas más relevantes de los decesos prematuros de estas empresas. Las empresas familiares, a diferencia de las empresas no familiares, presentan características propias que les permiten afrontar estas crisis de una manera distinta, pero más eficiente.

Podemos extraer de la investigación realizada por los autores (Barroso & Barriuso, 2014) ciertas características que poseen las empresas familiares al momento de afrontar estas crisis. Por un lado, la menor dependencia de estas empresas a los recursos financieros ajenos les permite desarrollar estrategias de crecimiento sostenido y hacer frente así al contexto económico adverso a través de una gestión flexible e inteligente de sus recursos. A su vez, la fuerte conexión entre sus familiares crea un sentimiento de continuidad entre los sucesores del negocio. Esto motiva a los herederos a fortalecer el legado de sus padres y abuelos para transmitirlo a las generaciones futuras.

Las ventajas que los autores concluyeron en su informe son:

- Las empresas familiares tienen visión a largo plazo y no soportan la presión para repartir dividendos que soportan las empresas no familiares. En raras ocasiones afrontan endeudamiento elevado lo que les permite reinvertir en su negocio en contextos de crisis, siempre teniendo en cuenta las finanzas de la familia.
- Los recortes salariales o de nómina son menos frecuentes en estas empresas lo que eleva los índices de lealtad de los empleados.

- Los canales de comunicación no tienen los niveles de desarrollo ni de aprobación de otros grupos o demás organizaciones lo que les permite agilizar este proceso para la toma rápida y efectiva de decisiones.

- El hecho de que estas empresas se gestionen con activos a largo plazo les permite desarrollar una estrategia sostenible para afrontar la volatilidad del contexto.

- Las fuertes relaciones personales y vínculos formados de estas empresas con sus clientes y proveedores les permite reducir los tiempos de comunicación. Una ventaja importante para la gestión de la crisis.

Podemos concluir entonces que, si bien las crisis pueden tomar por sorpresa a las empresas familiares menos preparadas y ocasionar su deceso, las ventajas intrínsecas que poseen son un baluarte al momento de afrontar los contextos macroeconómicos desfavorables. Y es por eso que no podemos afirmar que la crisis económica sea un factor determinante a la hora de definir las causas principales de los decesos prematuros de estas empresas. La pregunta entonces es: ¿Qué estudios lograron concluir las razones principales de tan elevada mortalidad?

La más cercana, y posiblemente más acertadas, son las que planteo el autor Javier Francisco, Rueda Galvis (2011) en donde explico que la razón de que existan estos porcentajes es la combinación de varios factores, tales como la falta de procesos administrativos como la unificación y personalización de métodos, el acceso limitado al crédito y la escasa productividad además de la monoproducción. Siendo esta la causa de que las empresas familiares pierdan competitividad ante un mundo que se encuentra en un periodo de globalización. Esta disyuntiva obligo a que estas empresas gestionen sus recursos de manera eficiente y elaboren la capacidad de generar estrategias competitivas. Es vital entonces, la profesionalización de estas empresas para lograr el éxito.

Desafortunadamente, existen 10 limitantes posibles al momento de la profesionalización:

1. Dar prioridad a lo afectivo en los procesos de profesionalización: Son las preferencias y los compromisos que se establece para y con los familiares en función de otorgar cargos que no demanda la empresa o no están calificados los mayores generadores de conflictos en estas empresas entre los colaboradores y con los superiores.

2. No delegar responsabilidad en otras personas: El bajo nivel de confianza para la delegación de responsabilidades atenta contra la profesionalización.

3. Desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno: Los directivos y/o propietarios viven aislados de la realidad del entorno empresarial y de los mercados y a su vez realizando procesos y procedimientos netamente antiguos.

4. La autoridad está reservada solo para miembros familiares: La exclusividad familiar para el manejo de la autoridad atenta contra el proceso de profesionalización.

5. Ausencia de planes estratégicos para el negocio: Estos planes son importantes para estructurar el futuro a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

6. Temor a perder el control sobre la empresa familiar: Es común observar que los directivos de estas empresas hacen creer a sus empleados que ellos son los únicos capaces de manejar la organización para conservar sus estatus de poder dentro de ella.

7. Lealtad familiar hacia los empleados: Los vínculos familiares con los empleados, que pueden tener efectos positivos en el clima laboral, no sirven para la profesionalización. Ya que el compromiso y los objetivos se enfocan en el compromiso familiar y no en los objetivos, lo que termina generando en la mayoría de los casos un desgaste en la relación laboral.

8. Poco presupuesto para invertir en capacitación: El acceso al financiamiento es difícil para estas empresas por lo que el capital se reserva para otras actividades en vez de la

profesionalización. Generando así la desmotivación y cansancio (en la mayoría de los casos) ocasionando una alta rotación de personal, resultando ello en una mayor inversión en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección.

9. Ausencia de una labor alternativa para el propietario: El directivo de la empresa enfrenta el miedo al cambio generacional y con eso la pérdida de su principal fuente de trabajo.

10. Miedo al cambio tecnológico y resistencia al cambio: El miedo y el desconocimiento de las nuevas tecnologías, así como sus altos requerimientos en capacitación acentúan la problemática.

Aunque muy acertado, este estudio realizado por Francisco Galvis, solo nos ofrece un panorama de esta problemática en Latinoamérica. Entonces nos queda la duda ¿esta descripción de la problemática, coincide con la realidad de las empresas familiares en Argentina?

Podemos afirmar que si cuando se menciona a la falta de profesionalización como factor clave en el deceso prematuro de estas empresas. Pero eso no significa que estos problemas ocurran con la misma frecuencia en todos los sectores de la economía ya que en nuestro país existe un amplio abanico de industrias y no todas presentan las mismas características. Para citar un ejemplo, el autor Jorge Carlos, Costa (2015) realizó un estudio acerca de la profesionalización de empresas familiares en el sector agropecuario. Su estudio se focalizó en el movimiento CREA (Consortio regional de experimentación agrícola), que nuclea 2032 empresas agropecuarias y entre ellas se incluyen empresas familiares agropecuarias. Este movimiento tuvo hasta transformarse en una organización propia, la AACREA (Asociación argentina de consorcios regionales de experimentación agrícola) que nació con el objetivo de asegurar el buen funcionamiento de las organizaciones. Varias de sus actividades tienden a la profesionalización de las empresas e incluyen:

- La promoción y adopción de nuevas tecnologías
- El desarrollo de proyectos de capacitación y experimentación a través de la gestión del cambio, esto incluye planes de desarrollo y planes de carrera.
- Brindar un espacio para el intercambio de ideas y retroalimentaciones.
- Asegurar el buen funcionamiento de las organizaciones, para que sean económicamente rentables y sustentables.

Como conclusiones, el autor descubrió que las empresas nucleadas en el AACREA presentan estadísticas positivas respecto del proceso de profesionalización. Es evidente entonces que, si bien existen limitantes a la hora de la profesionalización para estas empresas, las acciones coordinadas de las empresas pueden revertirlas. Sin embargo, la industria agropecuaria no incluye solamente empresas familiares por lo que un estudio más focalizado podría darnos un mejor panorama.

Vamos a citar, entonces, un estudio realizado en este tipo de empresas en un aglomerado como es el Gran Buenos Aires, sección que incluye la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. El estudio en cuestión fue realizado por Lorenzo Simón, Ayelén Mariela (2017) en el área del Gran Buenos Aires para empresas comercializadoras de colchones. En él se describió una causa adicional a la falta de profesionalización. Y es que estas presentaban una deficiencia en la etapa de recambio generacional, el cual resulta ser un factor decisivo a la hora de la continuidad. La conclusión a la que arribo la investigación, es que para que la sucesión sea exitosa se requiere de varias medidas tales como:

- Contar con mucha antelación para comenzar la sucesión.
- Capacitar a los sucesores.
- Realizar el traspaso de forma progresiva.
- Transmitir los valores, misión y visión de la compañía.

- Desarrollar un buen dialogo entre los miembros de la familia.
- Incrementar las responsabilidades del sucesor paulatinamente.
- Incentivar la profesionalización constante y acorde a las nuevas tendencias.

Lamentablemente, la mayoría de estas empresas no toman en serio el traspaso generacional y por eso existen pocas de ellas que logran llegar a la segunda generación y mucho menos a la tercera.

Dadas todas las definiciones claves y presentados todos los antecedentes correspondientes podemos concluir que las empresas familiares son vitales para la economía argentina, pero lamentablemente la falta de profesionalización y organización respecto a la sucesión son las principales causas de sus decesos. También concluimos que las acciones coordinadas mediante organizaciones como el caso de la AACREA son herramientas para ayudar a las empresas en sus escasos niveles de profesionalización, pero lamentablemente estas organizaciones no existen en todos los rubros de la industria argentina.

Así es como esta breve introducción fue parte del puntapié inicial para definir la problemática principal de esta investigación: ¿qué solución podemos darles a las empresas familiares del rubro gastronómico en el Gran Buenos Aires (GBA) para disminuir sus altas tasas de mortalidad?

A esta pregunta planteada es muy importante encontrarle una solución ya que estas empresas no solo tienen una participación mayoritaria en la economía, sino también un gran peso en la promoción de la cultura argentina al resto del mundo. Tanto es así, que recientemente en el buscador de viajes Booking (2017), la ciudad de Buenos Aires fue posicionada en el top 10 de la gastronomía mundial. Es por estas razones que la investigación tiene relevancia, tanto en el plano económico como en el cultural y es por eso que se centra en este rubro en particular.

A su vez, la investigación tratara de aportar algo nuevo al universo de propuestas para asistirlos, abordando la solución a través del acercamiento de herramientas propias del contador público mediante la creación de un plan de gestión empresarial, con la finalidad de brindar auxilio a las problemáticas de estas empresas ubicadas dentro del GBA.

Llegado este punto, se procede a listar el objetivo general de la investigación junto con los objetivos específicos correspondientes.

Objetivo General:

Elaborar una solución a las altas tasas de mortalidad de las empresas familiares del rubro gastronómico en Gran Buenos Aires en el año 2020, acercándoles herramientas útiles que son propias del contador público mediante la creación de un plan de gestión a largo plazo.

Objetivos Específicos:

- Seleccionar el conjunto de empresas familiares que formaran parte de la investigación.
- Obtener información relevante sobre su funcionamiento, integrantes del grupo familiar que trabajan en la empresa, niveles de profesionalización y planes a largo plazo para la sucesión del negocio.
- Elaborar una solución a su problemática mediante el acercamiento de herramientas útiles del contador público, tales como la auditoría, la planificación financiera, la administración empresarial y los conocimientos impositivos en un plan integral de gestión a largo plazo.

Métodos

- *Diseño:*

Para el caso de esta investigación el alcance fue de tipo exploratorio, es decir, se relevó información sobre el grado de profesionalización, funcionamiento, integrantes y de planificación sucesoria de una muestra de empresas del rubro gastronómico en el GBA con el fin de elaborar una solución innovadora mediante la creación de un plan de gestión empresarial a largo plazo empleando las herramientas del contador público. A su vez, se pretende que esta investigación sirva de ayuda para disparar el interés en este rubro y sus problemáticas. El enfoque fue cualitativo al momento de recolectar la información, es decir, no se obtuvieron datos numéricos y a su vez, fue una investigación no experimental de tipo transversal, en donde la recolección de datos se situó en un solo momento en el tiempo, más específicamente en el 2020, y no se manipularon las variables de estudio.

- *Participantes:*

La población seleccionada para la investigación fueron las empresas familiares del rubro gastronómico del área geográfica del GBA. La muestra fue no probabilística e intencional y voluntaria en donde se tomaron 6 empresas de la región, utilizando como criterio de inclusión a 2 empresas fuera de servicio y 4 que estuvieran en funcionamiento. A su vez, se abarcaron las especialidades más representativas de la gastronomía siendo estas: una panadería, dos restaurantes, un bar, una casa de comida a domicilio y una pastelería. Es importante hacer la aclaración de que a todas estas empresas se les solicitó el consentimiento informado por escrito (Anexo 1).

- *Instrumentos:*

Para recolectar la información el instrumento utilizado fue la entrevista. Una herramienta ampliamente utilizada en todas las disciplinas. Muy útil para obtener información confiable, válida y pertinente.

Es por eso que elegí la entrevista como instrumento para la investigación. A través de ella se obtuvo información relevante sobre una muestra, haciendo énfasis en las áreas más vulnerables de estas empresas. Esta se realizó mediante la teleconferencia a través de la plataforma zoom y consistió en 20 preguntas. Estas preguntas se elaboraron tomando como modelo los antecedentes provistos durante la introducción en donde se mencionaron las principales falencias a la hora de la profesionalización y los errores más significativos a la hora de la planificación sucesoria.

- *Análisis de datos:*

Se analizaron los datos de manera cualitativa estableciendo una codificación y una categorización para organizar la información relevada mediante las entrevistas. Se clasificaron de acuerdo a estos criterios:

- Funcionamiento de la empresa
- Integrantes del grupo familiar
- Misión y valores
- Nivel de profesionalización
- Planificación sucesoria

Finalmente se procedió a seleccionar las herramientas más útiles de la profesión del contador público con el objetivo de solucionar las problemáticas de estas empresas mediante

la creación de un plan de gestión empresarial a largo plazo, enfocándose en las áreas de profesionalización y planificación sucesoria.

Resultados

Selección de las empresas:

Se obtuvo la cooperación de un total de seis empresas familiares del rubro gastronómico para la realización de las entrevistas. Todas pertenecientes al área geográfica del AMBA, cuatro de ellas en la región de CABA y dos de ellas pertenecientes al área del conurbano bonaerense. Las empresas participantes que fueron seleccionadas abarcaron distintas especialidades, pudiéndose realizar la entrevista a dos restaurantes, una panadería, una pastelería bombonería, una casa de comida a domicilio y a un bar.

Obtener información relevante de las empresas:

Los primeros datos que se obtuvieron arrojan los siguientes resultados sobre el funcionamiento general de las empresas gastronómicas en el AMBA: Estas empresas en su mayoría, son manejadas por grupos de no más de 6 empleados en todos los rubros salvo los restaurantes, que poseen estructuras de mayor envergadura llegando a tener alrededor de 50 empleados. En todas ellas existen familiares trabajando activamente en las áreas relacionadas con el gerenciamiento del negocio, siendo hermanos, hijos y cuñados los que se identificaron en las empresas consultadas. Todas las organizaciones entraban en la categoría de PYMES, según el estándar que se aplica en Argentina para clasificarlas.

Si bien se identificaron misiones distintas para cada empresa entrevistada, se observó que todas poseen dos características que comparten en común. El buen servicio a los clientes siendo la principal característica que comparten todos y asegurar el mayor estándar de calidad para las materias primas utilizadas en la elaboración de los productos el otro. Los valores diferían en gran medida y cada empresa presento los propios, los valores principales que arrojaron los descubrimientos fueron: El compromiso, la responsabilidad, el trabajo, el

respeto por las normas de seguridad alimentaria, la buena presencia y la realización de productos estéticos y visualmente prolijos.

Al momento de indicar el rumbo del negocio todas las empresas, tanto las activas como las inactivas declararon que se encontraban en el camino correcto, estas últimas citando como causa principal de la defunción de su negocio la edad avanzada y los problemas con el sindicato de gastronómicos. En el trabajo diario se presentaron dificultades similares para todos. La incertidumbre propia de la Argentina fue la dificultad más citada, mientras que la falta de compromiso en el personal y algunos problemas familiares fueron las otras causas mencionadas.

Cuando se consultó acerca del conocimiento sobre el concepto de profesionalización hubo una mitad que contestó que efectivamente conocía el término mientras que la otra mitad contestó que tenía una idea de que podía llegar a significar. Sin embargo, la mayoría asegura que aplica de alguna forma u otras medidas tendientes a la profesionalización en su negocio. Al preguntar acerca de las prioridades a la hora de manejar el negocio para casi todos los negocios consultados la familia es lo más importante. Sin embargo, hubo dos que manifestaron que la relación familiar no tenía ningún tipo de prioridad a la hora del manejo del negocio y que era este el que tenía prioridad.

Se preguntó acerca de la delegación de responsabilidades, obteniendo así resultados concretos para cada negocio. Dos de ellos no tenían mecanismos para delegar la responsabilidad siendo el dueño el principal tomador de decisiones. Otros dos presentaron mecanismos de delegación de responsabilidad, pero con supervisión estricta del referente en la organización. Uno de ellos presentó un modelo donde la responsabilidad era compartida por los tres dueños y ellos tomaban todas las decisiones al mismo tiempo que trabajaban dentro del negocio. Y otro presentaba graves problemas a la hora de delegar la responsabilidad alegando que no era posible.

Con respecto al conocimiento puntual del contexto macro y microeconómico del país, la mitad afirmó que trata de estar informado mediante revistas, diarios y radios pero que el conocimiento es poco. Hubo dos que manifestaron no tener ningún tipo de conocimiento sobre el contexto, mientras que hubo una sola empresa que indicó estar muy informada, inclusive recibiendo información de periodistas y economistas.

La autoridad en estas empresas presentó resultados diversos. Una de ellas presentó un modelo de autoridad regido por tres integrantes con el mismo grado de autoridad para cada miembro. Una presentó un sistema escalonado de mando, mientras que hubo otro que ejerció un modelo autoritario donde el dueño tomaba todas las decisiones referidas al negocio. Por último, hubo dos que se manejaron con un sistema de autoridad vertical y otro mediante el uso de orden directa.

Con respecto a la creación de planes a largo y mediano plazo la respuesta fue casi unánime. De las 6 empresas entrevistadas 5 manifestaron estar planificando su horizonte de mediano y largo plazo mientras que solo una de ellas no tenía planes a la vista. En cuanto a los temores, se encuentra como principal la inestabilidad de la economía argentina en cada caso. Siendo algunas otras razones expuestas los inspectores tanto municipales como de AFIP y los robos.

Los niveles de confianza en todas las empresas arrojaron los mismos resultados, siendo estos muy elevados. La capacitación está presente en casi todas las empresas, exceptuando a una de ellas que no presentaba ningún tipo de capacitación. Dos de ellas presentaron una inversión del 5% respecto de la facturación destinada a capacitación, dos de ellas no proporcionaron un porcentaje aproximado, pero afirmaron invertir. Una de ellas obtenía capacitación de forma gratuita.

Uno de los negocios entrevistados que están inactivos manifestaron que al momento de cerrar no poseían otras fuentes de ingresos y debió salir a buscar nuevos proyectos. El otro

negocio cerrado cito a la jubilación como ingreso extra. De los cuatro negocios restantes que están en actividad, 3 de ellos no presentan otros ingresos siendo el negocio la principal fuente. Uno de ellos si presenta fuentes de ingresos alternativos. En cuanto a los usos de la tecnología hubo un negocio que aseguro nunca haber utilizado las nuevas tecnologías en su negocio. Mientras que hubo tres que manifestaron que si utilizan las nuevas tecnologías para mejorar su negocio y hubo dos que indicaron estar utilizándolas, pero solamente para ciertas áreas de su negocio.

Con respecto a los datos generacionales todas estas empresas se encuentran en la primera generación y la mayoría de estas tienen definida como su sucesor a los propios hijos, excepto por una que aún no tiene definido si habrá sucesor. Todas manifiestan no conocer el termino de planificación sucesoria y ninguna está tomando medidas para definir la forma en que se heredara el negocio en un futuro.

Elaborar una solución:

Los resultados obtenidos durante la investigación arrojan datos sobre el nivel de profesionalización y de planificación a largo plazo, particularmente en el área de la sucesión para las empresas familiares del rubro gastronómico. Se identifico que las problemáticas principales que aquejan a estas empresas eran los bajos niveles de profesionalización y la nula consideración por la futura sucesión del negocio. A su vez se identificó que existe poco conocimiento de estos términos en general.

El aporte de varios conocimientos del contador público como la auditoria, la planificación financiera a largo plazo, el conocimiento en materia de impuestos y la administración de empresas conforman el abanico de herramientas más importantes para la elaboración de la solución. Se identifican como elementos esenciales que esta debe contener a

la inclusión de planes a largo plazo para guiar las acciones empresariales con el objetivo de facilitar el proceso de la profesionalización y la sucesión del negocio.

Discusión

El objetivo principal de la investigación siempre fue la búsqueda de una solución que reduzca las altas tasas de mortalidad de las empresas familiares del rubro gastronómico en el GBA. Respecto a esta pregunta es posible afirmar que la investigación ha cumplido los objetivos de manera satisfactoria, teniendo en cuenta las limitaciones que se presentaron sin dejar de lado las fortalezas que se presentaron. Esta investigación resulta muy importante ya que sienta un antecedente con el objetivo de inspirar a que se realicen nuevas investigaciones dentro de este objeto de estudio. Si bien es cierto que se han realizado muchas investigaciones sobre las empresas familiares, no es el caso para estas organizaciones dentro del rubro gastronómico y mucho menos en el área geográfica del GBA.

Los primeros resultados que arrojan las entrevistas indican que, en las empresas seleccionadas, todas tienen presente algún integrante del grupo familiar trabajando en ellas y por lo general en puestos gerenciales. Esto va en concordancia con lo que sucede en este tipo de empresas y no representa una debilidad para estas, siempre y cuando los vínculos que se generen sean profesionales. Es importante, además, que los puestos que ocupen los familiares sean otorgados por mérito personal y no debido a un vínculo emocional ya que este suele ser un error común que lleva a generar ambientes de trabajo hostiles entre los empleados. Justamente a las empresas entrevistadas se les pregunto acerca del concepto de la profesionalización para lo cual todas indicaron tener conocimientos vagos de lo que significa, pero aun así aseguraron estar tomando medidas para aplicarla en su negocio. Este punto ha sido positivo, ya que la correcta implementación de la profesionalización empresarial es una de las principales medidas que pueden tomar estas empresas para lograr bajar sus tasas de mortalidad. Sin embargo, el poco conocimiento que estas empresas tienen sobre el concepto puede llevar a que no estén tomando todas las medidas necesarias o lo estén haciendo de

manera incorrecta. Es de destacar que todas las empresas manifestaron que su negocio se encuentra en el rumbo correcto y las que cerraron debieron hacerlo por edad avanzada o problemas sindicales. Este dato puede ser contraproducente si las empresas sienten que están tomando el camino correcto cuando en realidad están lejos de él, tomando decisiones que pueden atentar contra los intereses del negocio a largo plazo. Tomar conciencia de la realidad del negocio no suele ser tarea fácil, pero identificar las falencias del negocio es clave para poder corregirlas a tiempo.

A lo largo de la entrevista, varios resultados coincidieron en gran medida con los antecedentes mencionados en la introducción, en especial los elaborados por Francisco Rueda Galvis. Sus estudios indicaron 10 dificultades comunes para todas las empresas familiares a la hora de implementar la profesionalización. En los próximos párrafos, la interpretación de los resultados que se expresan corresponde a las preguntas de la entrevista que fueron formuladas en base a estas 10 dificultades. El objetivo es determinar si las empresas están pudiendo implementar correctamente la profesionalización en sus negocios.

La mayoría de las empresas manifiestan tener fuertes conexiones afectivas en su negocio. Lamentablemente esto se considera una característica deficiente para las empresas ya que la profesionalización del negocio requiere de niveles bajos de afectividad para que no interfiera en las decisiones referidas a la administración de los recursos humanos. Eso no significa que no debe existir ningún tipo de vínculo, pero se requiere un clima de respeto y cordialidad sin muestras de fraternidad. Con el objetivo de conocer el tipo de relación entre los empleados, se preguntó acerca de la confianza existente entre todos los miembros del negocio, punto en el que todas las empresas manifiestan tener niveles de confianza muy personales. Esto no es positivo para la empresa y representa una desventaja que va en contra de los intereses del negocio a la hora de tomar decisiones importantes. Un empleado que es

considerado parte de la familia puede llegar a sentirse con atribuciones indebidas y generar situaciones incómodas para la empresa.

Es importante destacar que todas las empresas manifestaron algún tipo de problema en la delegación o simplemente no poseen mecanismos para delegar poniendo en manifiesto que el nivel de confianza por parte de los dueños a sus empleados es bajo. Esto entra en contradicción directa con los datos obtenidos al preguntarles que niveles de confianza existen en sus empresas para con sus empleados, a lo que todas mencionaron tener niveles elevados. Esto podría estar indicando que, si bien existe mucha confianza entre los miembros de la empresa, los dueños no están dispuestos a ceder terreno en su negocio y esto puede ser producto del miedo a perderlo. Tanto es así, que es común para casi todas las empresas la forma en que se manejaba la autoridad y es que los dueños son los principales tomadores de decisiones. Un dueño autoritario que concentra todo el poder de decisión no está dispuesto a cederlo ni delegarlo, esto también refuerza aún más la posibilidad de que exista un miedo subyacente a la pérdida del negocio. La delegación del poder de decisión implica, en menor medida, la pérdida de poder y el dueño puede interpretar esto como una pérdida del control sobre el destino de su negocio y de su fuente de trabajo. De hecho, durante las entrevistas se le pregunto a las empresas cuales eran sus mayores temores. Sin embargo, los resultados no fueron los que se esperaban y ninguna empresa manifestó el miedo a perder la empresa familiar, los temores citados son la inestabilidad económica del país y el miedo a los inspectores municipales y de AFIP. Si bien todas las empresas no manifestaron ese temor, la poca confianza en los empleados a la hora de la delegación y el manejo de la autoridad en las empresas podrían ser un indicador de que la pérdida del negocio podría ser un miedo latente para los dueños. Es de reconocer, además, que la problemática del país es común para todos y representa un miedo más que lógico teniendo en cuenta la coyuntura actual.

Casi todas manifestaron que el negocio es su única fuente de ingresos. Este dato resulta ser clave ya que podría estar explicando el por qué los dueños se muestran reacios a la hora de la delegación y porque tienen problemas para manejar la autoridad. La posibilidad de perder la única fuente de ingresos es un temor suficiente para generar en ellos una actitud sobreprotectora para con su negocio.

La mayoría de las empresas entrevistadas no mostraron grandes conocimientos referido al entorno en donde operan. Este es un tema que es indudablemente muy importante pero lamentablemente no es tenido en cuenta. La falta de conocimiento en este aspecto es lo que puede dificultar la capacidad de operar en el largo plazo. Es necesario tener conocimiento del contexto actual para efectuar mejores predicciones de lo que sucederá a futuro y planear en concordancia. A pesar de este dato negativo, todas las empresas manifestaron estar elaborando planes a mediano y largo plazo para el manejo de su negocio. Los resultados fueron positivos en este aspecto y demuestran que las empresas tienen capacidad e intención de planificar, resta descubrir que niveles de eficacia tienen a la hora de ejecutarlos.

La capacitación resulto ser un elemento importante en casi todas las empresas. A pesar de esto, la mayoría no cuenta con muchos recursos a la hora de financiarse, pero se esfuerzan por cumplirlo. Esto siendo de vital importancia ya que el mercado gastronómico es muy exigente y dinámico y requiere de recursos humanos con buenos niveles de profesionalización, en especial en lo concerniente a la manipulación de alimentos y las nuevas tendencias gastronómicas. Por último, es de destacar que todas utilizan de alguna forma u otra las nuevas tecnologías, un punto más que positivo ya que es necesario a la hora de evaluar la viabilidad del negocio de cara al futuro. Una empresa capaz de adaptarse a los cambios y de seguir las nuevas tendencias tendrá mas posibilidades que una que no.

Es evidente al analizar los resultados que el nivel de profesionalización de estas empresas en general no es muy elevado. Se identifican aspectos positivos como el uso de las

tecnologías y la planificación a largo plazo que contribuyen a la profesionalización de estos negocios. Otro aspecto positivo es que las empresas poseen una misión y una visión que si bien son muy distintas entre sí todas tienen la particularidad de tener como baluarte el buen servicio y la utilización de buena materia prima. Estos dos conceptos siendo los más importantes para una empresa dedicada al rubro gastronómico. Estas afirmaciones se apoyan en el estudio realizado por Elisa González, Ramos (2019), en el que se concluye que, si bien el cliente no siempre es consciente de los elementos que componen el buen servicio, la inclusión de estos en su experiencia gastronómica resultan en una mayor satisfacción general en su experiencia. También se cita como elemento fundamental para mejorar la satisfacción del cliente a la calidad de los productos que se presentan. Que las empresas de este rubro cumplan con estos dos elementos es altamente beneficioso para ellas y resulta muy positivo.

Sin embargo, existen elementos negativos como la poca delegación de responsabilidades por parte de los dueños, el manejo autoritario por parte de estos y la elevada confianza de tipo fraternal entre los empleados. Estos aspectos del negocio no contribuyen y afectan a la profesionalización de los procesos dentro del negocio. Así mismo, las empresas tienen la concepción de que el camino que están transitando es el correcto. Si bien esto puede ser el caso, las empresas familiares de este rubro se verían altamente beneficiadas si tomaran en consideración ciertas recomendaciones para mejorar sus niveles de profesionalización.

Los últimos resultados obtenidos en las entrevistas corresponden a la problemática de la sucesión. En el primer apartado de la investigación se mencionó el estudio realizado por Lorenzo Simón, Ayelén Mariela (2017) que presentó datos respecto de un rubro particular para las empresas de colchones y de sus niveles de planificación sucesoria, otro gran problema que influye en la tasa de mortalidad de las empresas familiares. Se puede afirmar que los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas en esta investigación

coinciden con este estudio. Tanto es así que todas las empresas entrevistadas manifestaron que no es una preocupación la sucesión del negocio, ninguna está tomando medidas con respecto a este tema y solo una de las empresas entrevistadas aseguro haber elegido a la persona que heredara el negocio. Este es un problema grave que indica una deficiencia en la habilidad de visualizar el largo plazo por parte de estas empresas y puede afectar seriamente la supervivencia de estas. El hecho más preocupante es que ninguna empresa este tomando medidas respecto de este tema y en consecuencia están perdiendo tiempo que podría estar siendo utilizado para ir seleccionando e incorporando al futuro heredero del negocio dentro de este. Sin embargo, esta dificultad para planificar y definir esta sucesión puede resultar lógica ya que todas las empresas manifestaron que deben lidiar con obstáculos día a día tales como la inestabilidad económica del país o los conflictos familiares y la falta de compromiso que, en ocasiones, esboza el personal. Este tipo de situaciones generalmente le ocupan la mayor parte del tiempo a los dueños lo que provoca que temas que consideran menores se posterguen indefinidamente. La falta de conocimiento respecto de los beneficios que puede brindar una buena planificación sucesoria son el principal problema a solucionar.

A lo largo de la investigación realizada se fueron identificando ciertas limitaciones y fortalezas que es importante describir. Por el lado de las limitaciones, la muestra utilizada para la investigación no fue muy grande lo cual tiene implicancias al momento de generalizar los resultados. También es de importancia mencionar que la muestra no fue realizada aleatoriamente y esto también tiene implicancias en relación a la generalización de los resultados. A su vez, las preguntas formuladas en la entrevista tuvieron como base para su realización dos estudios previamente mencionados y se limitaron a esas dos problemáticas en particular, la profesionalización y la planificación sucesoria. Esta limitación representa un sesgo potencial que tiene sentido para la realización de esta investigación, pero sin embargo

es correcto mencionarla ya que próximos estudios dentro de esta materia podrían investigar la existencia de nuevas problemáticas.

Así como se describieron las limitaciones es importante mencionar las fortalezas con las que conto la investigación. La inclusión de diversos establecimientos con variadas especialidades de la gastronomía a la hora de seleccionar las empresas familiares que entrarían en el estudio fortalece la representatividad de la muestra. A su vez, se pudieron entrevistar empresas en actividad, así como empresas fuera de actividad. Esto permitió obtener resultados aún más representativos de la realidad de este rubro. Se destaca que la investigación realizada es de las pocas que se realizaron en el rubro de las empresas familiares gastronómicas dentro de la región del GBA siendo un aporte valioso para incentivar la exploración de este objeto de estudio. Por último, se indica como fortaleza el aporte de una solución innovadora basada en las herramientas del contador público mediante un plan de gestión empresarial.

En conclusión, las empresas familiares del rubro gastronómico en el GBA presentan un bajo nivel de profesionalización y una nula consideración por la planificación sucesoria. Estos indicadores son los más influyentes a la hora de la supervivencia de las empresas a lo largo del tiempo por lo que es de destacar la relevancia que presenta esta investigación para asistir a su viabilidad en el largo plazo.

Las empresas poseen la habilidad de planificar a largo plazo, pero el problema principal que presentan es que no direccionan sus recursos en la dirección correcta. La falta de planes sucesorios, por ejemplo, es el principal problema que enfrentan y sin embargo las empresas desconocen. Poner en conocimiento a estas empresas de los riesgos que supone esta debilidad sería un paso en la dirección correcta para asistir las.

Los problemas de delegación de responsabilidad y manejo de la autoridad en las empresas son los errores más comunes que casi todas poseen. Acercar a las empresas las

herramientas que les permitan solucionar esta problemática ciertamente sería provechoso para su supervivencia en el largo plazo.

Es por eso resulta recomendable la elaboración de un plan de gestión a largo plazo mediante la utilización de ciertas herramientas que posee el contador público. Las herramientas que se recomiendan son las siguientes:

- Auditoria: sería de utilidad incorporar elementos de esta disciplina en el plan a modo de indicaciones o cuestionarios basados en los conocimientos de control interno y de procesos. El objetivo es acercarles a las empresas las herramientas para que puedan realizar por si mismos una evaluación de su empresa para así identificar y corregir las áreas más problemáticas del negocio. Esto les proporcionara a las empresas una mejora en su capacidad de planificación y decisión.

- Impuestos: se detectó durante la investigación un miedo por parte de estas empresas al organismo de recaudación impositiva AFIP. Es probable que la falta de conocimiento en materia impositiva o el mal manejo de este aspecto sea el principal causante de tal miedo. Un plan de gestión deberá incluir información acerca de los distintos regímenes tributarios a nivel nacional y provincial, así como recomendaciones a las empresas para que puedan ejercer una conducta tributaria eficiente.

- Planificación financiera a largo plazo: este es el elemento más importante con el que deberá contar el plan de gestión. Un plan adecuado incluirá información acerca de las mejores estrategias para afrontar cuestiones importantes del negocio como las diversas formas endeudamiento y apalancamiento. También es crucial incluir recomendaciones para ayudar a las empresas a invertir su dinero correctamente. También se debe de mencionar los beneficios que se obtendrían de la correcta administración de los recursos en el largo plazo. Siempre teniendo en cuenta que las empresas de este rubro son pequeñas y por lo tanto se

encuentran limitadas en sus capacidades financieras por lo que su elaboración deberá ser acorde a las estrategias utilizadas en las PYMES.

- Administración de empresas: este elemento resulta primordial para la elaboración del plan. De esta disciplina es donde se debe incluir la mayor cantidad de conocimiento y recomendaciones referidas a las distintas estrategias que existen para la delegación de responsabilidades y las distintas formas de manejar la autoridad en las empresas. Además, se recomienda incluir en este apartado algunos conceptos referidos a la administración de recursos humanos para disminuir los niveles de afectividad e incentivar el profesionalismo.

Para la realización de investigaciones futuras, se sugiere:

- La ampliación de la muestra a más regiones geográficas de la Argentina para obtener datos generales sobre la situación de las empresas familiares del rubro gastronómico en todo el país. Además, se recomienda explorar nuevos rubros dentro del universo de estas empresas.

- Explorar la existencia de otros posibles factores contribuyentes a las altas tasas de mortalidad. Si bien los mencionados en esta investigación son los principales, esto no evita de que puedan existir otros que ayuden a entender las altas tasas de mortalidad de las empresas familiares.

- La exploración de nuevas herramientas a través de otras disciplinas académicas para contribuir a buscar más y mejores soluciones.

Referencias

Barroso, M. A., & Barriuso, I. C. (2014). Las empresas familiares (pp. 75–95). Badajoz: Imdex Impresores, S.L. Recuperado de https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf

Buenos Aires en el Top 10 de la gastronomía mundial. (25 de septiembre de 2017). *Booking*. Recuperado de: <https://news.booking.com/buenos-aires-en-el-top-10-de-la-gastronomia-mundial/>

Costa, J. C. 2015. Profesionalismo de las empresas familiares agropecuarias [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/profesionalismo-empresas-familiares-agropecuarias.pdf> [Fecha de consulta: 5 de abril de 2020]

Cleri, C. (2007). La empresa, institución vital del sistema. En Autor (1ª Ed.), *El libro de las pymes* (pp. 33-57). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Dodero, S. (2015). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Elisa González, Ramos (2019). La experiencia de cliente en el sector gastronómico. Año 2019. (Trabajo Final de Grado. Universidad Pontificia Comillas) Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/27262>

Empresas familiares: La gestión de emociones y la profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional. (29 de Julio de 2015) *Espacio CAME*. (pp. 1 y 3)
Recuperado de: http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf

Leach, P. (1993) Capitulo 1: Dinámica de la empresa familiar. En Autor (1ª Ed.), *La empresa familiar* (pp. 21-59). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Lorenzo Simón, Ayelén Mariela. (2017). El cambio generacional en las PYMES familiares: caso de estudio: empresa comercializadora de colchones, radicada en Gran Buenos Aires. Años 2009-2016. (Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires.)
Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1200_LorenzoSimonAM.pdf

Rueda Galvis, Javier Francisco (2011). LA PROFESIONALIZACIÓN, ELEMENTO CLAVE DEL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR. Revista Científica "*Visión de Futuro*", 15(1). [fecha de Consulta 31 de marzo de 2020]. ISSN: 1669-7634. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935477001>

Anexo 1

Modelo de Entrevista Empresa Activa

- 1- ¿Podría indicarnos datos generales para conocer su empresa? Datos como: Nombre, Rubro, Fecha de fundación, etc.

- 2- ¿Qué tamaño posee la empresa actualmente? ¿Posee familiares trabajando en la empresa?

- 3- ¿Cuál es la misión de la empresa y cuáles son sus valores?

- 4- ¿Considera que su negocio está en el rumbo correcto? ¿Por qué?

- 5- ¿Qué dificultades afronta en el día a día? ¿Y cuáles dificultades estima enfrentara en el largo plazo?

- 6- Ahora abordaremos preguntas acerca de su nivel de profesionalización. ¿Conoce el concepto de profesionalización empresarial? ¿Qué acciones cree que toma su empresa en la búsqueda de la profesionalización empresarial?

- 7- ¿Qué prioridad tiene el plano afectivo a la hora del manejo del negocio familiar?

- 8- ¿Su empresa posee mecanismos para delegar las responsabilidades?

- 9- ¿Qué tan informado se encuentra sobre el contexto micro y macroeconómico actual?

10- ¿Como se ejerce la autoridad en su empresa?

11- ¿Qué planes a futuro posee su empresa?

12- ¿Cuáles son sus principales temores?

13- ¿Qué niveles de confianza existen entre los empleados de la empresa?

14- ¿Su empresa invierte en capacitación? ¿Si es afirmativo, cuanto destina de sus ganancias a invertir en ella?

15- ¿Posee otras fuentes de ingresos además de su negocio?

16- ¿Aplica las nuevas tecnológicas en el manejo de su negocio?

17- ¿Su negocio en que generación se encuentra? (Primera, segunda, etc.)

18- ¿Tiene en claro usted quien va a suceder el negocio familiar?

19- ¿Está tomando medidas para la sucesión? ¿Qué medidas?

20- ¿La planificación sucesoria es una prioridad para usted?

Modelo de Entrevista Empresa Inactiva

- 1- ¿Podría indicarnos datos generales para conocer su empresa? Datos como: Nombre, Rubro, Fecha de fundación, Fecha de defunción, etc.

- 2- ¿Qué tamaño llegó a poseer la empresa? ¿Había familiares trabajando en la empresa?

- 3- ¿Cuál fue la misión de la empresa y cuáles eran sus valores?

- 4- ¿Considera que su negocio estaba en el rumbo correcto? ¿Por qué? ¿Qué catapultó su defunción?

- 5- ¿Qué dificultades afrontaba en el día a día?

- 6- Ahora abordaremos preguntas acerca de su nivel de profesionalización. ¿Conoce el concepto de profesionalización empresarial? ¿Qué acciones cree que su empresa llegó a tomar en la búsqueda de la profesionalización empresarial?

- 7- ¿Qué prioridad tenía el plano afectivo a la hora del manejo del negocio familiar?

- 8- ¿Su empresa poseía mecanismos para delegar las responsabilidades?

- 9- ¿Qué tan informado se encuentra sobre el contexto micro y macroeconómico actual?

- 10- ¿Cómo se ejercía la autoridad en su empresa?

- 11- ¿Formulaba planes para afrontar las necesidades del negocio a corto, mediano y largo plazo?
- 12- ¿Cuáles eran sus principales temores cuando el negocio estaba activo?
- 13- ¿Qué niveles de confianza existían entre los empleados de la empresa?
- 14- ¿Su empresa invertía en capacitación? ¿Cuánto estima que llegó a invertir?
- 15- ¿Cómo manejó sus ingresos una vez que cerró su negocio? ¿Ya tenía otra fuente de ingresos o debió buscar una nueva fuente?
- 16- ¿Aplicaba las nuevas tecnológicas en el manejo de su negocio?
- 17- ¿Su negocio en qué generación se encontraba a la hora de cerrar? (Primera, segunda, etc.)
- 18- ¿Usted tenía en mente quien iba a suceder su negocio en caso de que este continuara?
- 19- ¿Estaba tomando medidas para la sucesión? ¿Qué medidas?
- 20- ¿La planificación sucesoria fue una prioridad a la hora de llevar su negocio?

Anexo 2

Documento de Consentimiento Informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____.

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos.

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

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

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha