



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

La falta de profesionalización como causa de conflicto y/o disolución en empresas familiares de Villa María

The lack of professionalization as a cause of conflict and / or dissolution in family businesses in Villa María

Autor: Pigni, Valentín

DNI: 37.288.009

Legajo: VCPB28239

Director de TFG: Cr. Ferreiro, Juan Esteban

Ciudad de Villa María, provincia de Córdoba

Argentina, Septiembre 2020

Índice

Agradecimientos	2
Resumen y palabras clave	3
Abstract/ key words	4
Introducción	5
Métodos	18
Diseño	18
Participantes	18
Instrumentos	22
Análisis de datos	23
Resultados	24
La actividad empresarial en Villa María	24
Estructura de administración y control	25
Problemas vinculados a la gestión y control	26
Herramientas de gestión y profesionalización de la estructura	28
Protocolo familiar como herramienta de profesionalización	31
Discusión	33
Referencias	40
Anexos	43
Anexo I: Modelo de consentimiento informado	43
Anexo II: Modelo de entrevista	45

Agradecimientos

En primer lugar, un enorme agradecimiento a las empresas que participaron de este Trabajo Final de Grado, y a sus representantes.

En segundo lugar, un párrafo aparte para agradecer a Nancy, que con su ayuda me permitió superar los conflictos que surgieron con la redacción de este documento.

Ahora sí, personalmente hablando, mi eterno agradecimiento a Ricardo y Leticia, mis padres, por el amor, la dedicación y la confianza depositada en mí; a María Sol, mi pareja, por siempre acompañarme y ser una constante guía en mi vida; a Victoria y Virginia, mis hermanas, por brindarme el apoyo que solo un hermano puede dar; a Alejandro, mi padrino en todo lo que significa nuestra profesión; al resto de mi familia ganada por elección, por su apoyo incondicional.

Pero todos ellos sabrán disculparme y entender lo siguiente. La realización de este Trabajo Final de Grado, está dedicada a alguien que siempre deseó verme en este momento, incluso en ocasiones, más que yo mismo. Por todo lo que de vos, se quedó en mí; por todo lo que de mí, te llevaste con vos.

A mi abuela "Pili", donde sea que te encuentres.

Resumen

La mayoría de las empresas de todo el mundo son familiares, sin embargo son pocas las que llevan un crecimiento sostenido, evitando la desaparición de la firma. En este trabajo, se investigó la existencia de una relación entre el estancamiento y/o disolución de las empresas familiares de la ciudad de Villa María y la mala o nula profesionalización de su estructura. El alcance de la investigación fue explicativo y su enfoque cualitativo, con diseño no experimental. Con respecto al tipo, la investigación fue transversal. Se tomó una muestra mixta, de cinco participantes, con dos empresas disueltas por completo y tres que siguen en funcionamiento. Se realizaron entrevistas en profundidad con los representantes de cada caso, con la intención de perseguir los objetivos. Los resultados demostraron que la profesionalización de la estructura es importante para poder sobrellevar conflictos y evitar estancamientos y/o disoluciones. Si bien la muestra no fue representativa de la población, los resultados demostraron que la ausencia de una estructura profesionalizada y de la aplicación de las herramientas de gestión para lograrla, generaron conflictos que derivaron en el estancamiento y, en algunos casos, posterior disolución de las empresas estudiadas. Por último, pudo verse que existe una gran falta de conocimiento sobre las herramientas de profesionalización aplicables a estas empresas.

Palabras clave: empresa, familia, gestión, administración de empresas, rentabilidad.

Abstract

Most companies around the world are family owned, however there are few that have sustained growth, avoiding the disappearance of the firm. In this work, the existence of a relationship between the stagnation and / or dissolution of family businesses in the city of Villa María and the poor or null professionalization of their structure was investigated. The scope of the research was explanatory and its qualitative approach, with a non-experimental design. Regarding the type, the research was transversal. A mixed sample of five participants was taken, with two companies completely dissolved and three still operating. In-depth interviews were carried out with the representatives of each case, with the intention of pursuing the objectives. The results showed that the professionalization of the structure is important to be able to cope with conflicts and avoid stagnations and / or dissolutions. Although the sample was not representative of the population, the results showed that the absence of a professionalized structure and the application of management tools to achieve it, generated conflicts that led to the stagnation and, in some cases, subsequent dissolution of the companies studied. Finally, it could be seen that there is a great lack of knowledge about the professionalization tools applicable to these companies.

Key words: company, family, management, business administration, cost effectiveness.

Introducción

A lo largo de todo el mundo, un vasto número de negocios y compañías, son de origen familiar. De acuerdo al Índice Global de la Empresa Familiar, las empresas familiares constituyen entre un 80 y un 90% de las empresas de todo el mundo, siendo un importante motor del PBI y el empleo (Universidad de Saint Gallen, EY, 2019). Claramente es la tipología predominante en la organización empresarial. Sin embargo no siempre tuvieron relevancia académica, generando cierta dificultad en cuanto a su definición. No existe una clara descripción de parámetros para su definición, pero si podemos encontrar que la mayoría de las teorías y autores buscan relacionar tres elementos: familia, empresa y propiedad.

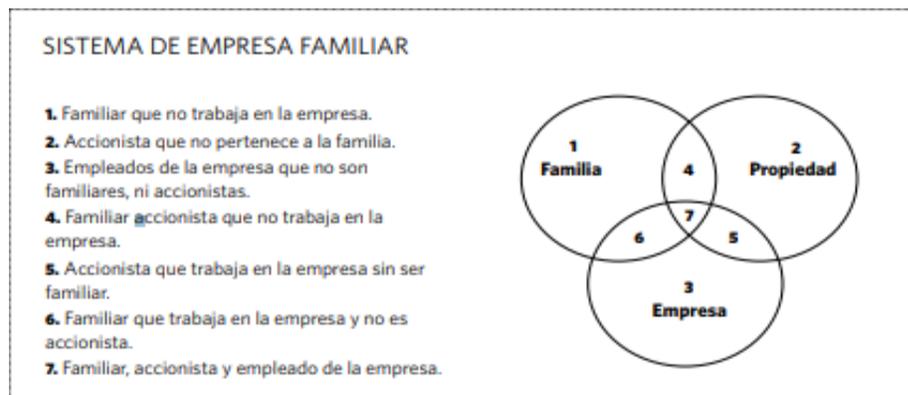


Figura 1. Sistema de la empresa familiar. Fuente: El gobierno corporativo (Antagnoli, 2012).

A grandes rasgos, puede decirse, entonces, que la empresa familiar se refiere a una familia o un grupo de familias que realizan actividades empresariales, conservando la propiedad y/o gestión del negocio y que proyectan su continuidad a lo largo del tiempo.

Poseen características que las diferencian de otros tipos de empresas. En primer lugar, la influencia de la familia misma, ya sea en el control y/o en la gestión (generalmente suelen ser gestionadas por sus propios dueños); suelen concentrar la propiedad; poseen valores bien definidos: el compromiso, el respeto, el trabajo duro, la responsabilidad, la credibilidad y la justicia caracterizan a la familia propietaria y/o controladora de la empresa (Molina Parra, Botero Botero y Montoya Restrepo, 2016); el patrimonio empresarial y el familiar tienden a confundirse, al menos en los inicios de la empresa; los éxitos y fracasos del negocio inciden fuertemente en la familia.

Estas son algunas de las tipificaciones de las empresas familiares, que claramente, basan su mayor diferencia con las empresas no familiares en el hecho de que no solo sientan su origen y crecimiento en la mera acumulación de capital, sino que llevan consigo, en su propio ADN, la idea de familia.

Es esa misma idea, la que genera una gran ventaja competitiva a la empresa. Sus integrantes entregarán sus recursos, tanto tangibles como intangibles, y una enorme cuota de esfuerzo para el crecimiento del negocio; así, surgirá su propio know how. Este concepto, devenido de la participación de la familia en el negocio, se conoce como *familiness*:

Habbershon y Williams (1999) introducen el término de *familiness* para hacer referencia al concepto que asocia a las organizaciones familiares como un entorno de recursos únicos, los que, dada su condición particular de fusionar al mismo tiempo los elementos de familia, propiedad y empresa, se convierten en una fuente generadora de significativas ventajas competitivas

frente a las sociedades no familiares (como se citó en Molina Parra, Botero Botero y Montoya Monsalve, 2015, p. 124).

La participación de la familia hace que frente a situaciones de crisis, los miembros estén dispuestos a realizar grandes sacrificios económicos y de trabajo. Existe una enorme voluntad de estabilidad y perdurabilidad a lo largo de las generaciones. Además, los vínculos de parentesco generan una gran empatía interna, hacia el negocio y entre sus integrantes.

Dadas estas fortalezas, es entendible entonces, que existan compañías familiares como Hoshi Ryokan, firma japonesa fundada por Garyo Hoshi en el año 718 d.C. y que en la actualidad sigue siendo regentada por la familia que la creó. La importancia que generan en la economía y el empleo interno a nivel mundial demuestran que las empresas familiares son un modelo de negocio de sumo éxito, más allá de sus dificultades. Además de negocios familiares de miles o cientos de años, grandes corporaciones multinacionales tienen su origen en este tipo de empresas, y en la actualidad, la posesión accionaria de estas familias les permite seguir en control de sus compañías. El siguiente, es un fragmento del ranking de las 500 empresas familiares más grandes del mundo (Universidad St. Gallen y EY, 2019):

Tabla 1
Las 10 empresas familiares más grandes del mundo.

Rango	Empresa	Fundación	Empleados	País	Familia	Posesión familiar
1	Wal-Mart Inc.	1962	2300000	Estados Unidos	Walton	50.83%
2	Volkswagen AG	1937	642300	Alemania	Porsche	52.2%
3	Berkshire Hathaway Inc.	1955	402166	Estados Unidos	Buffet	32%
4	EXOR SpA	1927	307637	Italia	Agnelli	52.99%
5	Ford Motor Company	1903	202000	Estados Unidos	Ford	40%
6	BMW	1916	129932	Alemania	Quandt	46.82%
7	Koch Industries Inc.	1940	100000	Estados Unidos	Koch	84%
8	CArgill Incorporated	1865	153000	Estados Unidos	Cargill	100%
9	Grupo Schwarz	1930	360000	Alemania	Schwarz	100%
10	Robert Bosch GmbH	1886	402166	Alemania	Bosch	99%

Nota. Fuente: Índice global de la empresa familiar (Universidad de St. Gallen y Ey, 2019).

Estos son claros ejemplos de la importancia y la potencialidad de las empresas familiares en relación a la economía de un país o del mundo; ejemplos de la visión y grandes objetivos que una familia puede inculcarle a su negocio desde un principio y a lo largo de varias generaciones.

Pero a la vez de estas grandes compañías, es importante destacar que en muchos casos, las empresas familiares no logran potenciarse con el paso del tiempo y las generaciones. A pesar del gran aporte que estas empresas realizan a la economía, las empresas familiares enfrentan una fuerte realidad: son pocas las que logran atravesar el umbral generacional. Es difícil que éstas lleguen a la segunda generación y aún más que lleguen a la tercera, siendo casi nula la cantidad de empresas familiares que conservan la propiedad del negocio atravesando a la cuarta generación.

Esto ha llevado a muchos investigadores a tomar relevancia sobre este fenómeno en los últimos años. Es importante estudiar a la empresa familiar, por todo lo que significan para la economía, el PBI, la producción de bienes y/o servicios, el empleo interno. Teniendo en cuenta los elevados porcentajes que este tipo de negocios representan para el tejido empresarial tanto a nivel local como a nivel mundial, es lógico comprender que se conviertan en objeto de estudio relevante.

Un aspecto importante es que, según consta en Antagnoli (2012), el liderazgo de las empresas familiares tiene un componente adicional con respecto a otro tipo de empresas: mientras que en general el parámetro de éxito es la rentabilidad, en las empresas familiares el parámetro de éxito es RENTABILIDAD + ARMONÍA FAMILIAR. Y es esa misma esencia, la que además de ser una ventaja, puede ser el

desencadenante de los problemas más característicos de este tipo de empresas. Los acontecimientos propios de las familias inciden en la empresa y la exponen, más que a otras no familiares, a un gran número de problemas. Matrimonios, divorcios, fallecimientos, nacimientos, entre otros, impactan fuertemente en el desarrollo del negocio.

Otro mal funcionamiento surge, generalmente, en los inicios, cuando sus fundadores avocan sus esfuerzos en las tareas operativas del negocio, dejando de lado las tareas administrativas. Con el paso del tiempo, el fundador, probablemente, integrará familiares o gente de confianza para que se encarguen de estas tareas que fueron descuidadas, sin reparar en sus capacidades profesionales.

Aquí, comenzamos a ver por qué un gran número de empresas familiares perecen. El paso del tiempo es imposible de detener, y con él los cambios en las estructuras familiares mencionados. La incorporación de nuevos integrantes de la familia al negocio, sin responsabilidades definidas o sin la capacidad requerida, la resistencia al cambio de mando generacional, los cruces de ideas entre nuevos y antiguos socios o dirigentes; todo sumado a la intención de mantener la armonía familiar, pero sin dejar de ser rentables, llevan a las empresas familiares a fuertes estancamientos, y con el tiempo, a su muerte. Como afirman Lucero Bringas, Ribbert y Goddio (2017), no se trata de la edad de retiro del predecesor sino de la posibilidad de las siguientes generaciones de hacerse cargo de la empresa con las competencias necesarias para hacerla crecer y darle continuidad al legado familiar.

Si bien, en el contexto internacional se ha creado una importante corriente de estudios sobre este tema, generando así distintos modelos de acción para llevar adelante, cada economía y cada cultura tiene rasgos que las diferencian entre sí.

Acercando esta investigación a al contexto local, en Argentina, se estima que entre 80% y 90% de todas las empresas en nuestro país son familiares, representando más de 50% de la actividad económica (Mendé Fernandez, 2012), dado que conforman la mayor fuente de trabajo privado y generan un gran porcentaje del PBI.

Pero más allá de la importancia que configuran para la economía del país, Argentina no es la excepción a los problemas que enfrentan las empresas familiares. La tasa de mortandad de empresas es alta y los motivos son variados, pero no difieren de los del resto del mundo: problemas con la incorporación de nuevos familiares; poca, mala o nula planificación patrimonial, societaria y sucesoria; confusión entre los bienes de la empresa y de la familia, etc. El crecimiento y la supervivencia de las empresas familiares están en constante riesgo.

Dicho esto, toma relevancia la afirmación de Lucero Bringas et al. (2017), que sostiene que uno de los mayores retos que se le presentan a este tipo de firmas, es la prolongación de las mismas en manos de las futuras generaciones.

Según el Ministerio de Producción (2017) cada año nacen en Argentina alrededor de 70.000 empresas y cierran 68.000. Si bien de esta manera, el número de empresas que surgen se mantiene en crecimiento, Rousseaux (2017) , afirma que en los últimos años la cantidad de nacimientos se redujo sensiblemente mientras que los cierres se mantuvieron constantes, dando lugar a una caída en el total de empresas

activas. Esto toma relevancia para las empresas familiares, dado que, como ya se explicó, representan el mayor porcentaje del entretejido empresarial del país.

Aquí, la figura de la profesionalización de la estructura se hace importante. Depende solo de la familia empresaria generar los canales que lleven a la resolución de los conflictos y a un crecimiento sostenido del negocio. En est sentido, el papel del protocolo familiar es fundamental. Según Lozano Posso (2000), es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. La intención de este documento que es firmado por todos los familiares integrantes de la empresa es establecer una misión que guíe los negocios y las relaciones de la familia empresaria.

El protocolo debe respetar el Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, así como la Ley de Sociedades Comerciales y debe contener cláusulas que funcionan como contratos privados, de cumplimiento obligatorios. Pero también cuenta con cláusulas solo punibles moralmente, siendo generalmente la familia quien juzgue este aspecto.

En general, consta de los siguientes pilares fundamentales:

- Propiedad: define elementos sobre la tenencia accionaria de la sociedad, sobre su venta, la incorporación de nuevos socios, etc.
- Órganos de gobierno: aclara cómo se gobierna la empresa. La definición del Directorio y la Gerencia, los requisitos para integrar esos cargos, así como sus obligaciones. La organización de la Asamblea Familiar.

- Trabajo de familiares en la empresa: se tratan los puntos sobre la incorporación o rechazo de familiares en distintos puestos de trabajo, los requisitos necesarios, entre otros aspectos.
- Sucesión: evaluación de los sucesores, requisitos y competencias necesarias para suceder los puestos de gestión y control; así como el momento ideal para la realización de la sucesión.

Una vez elaborado el Protocolo, se lleva a cabo una etapa de ejecución, que durará algunos años. La ejecución constará de un plan de capacitación, cronograma, presupuesto, financiación y supervisión. Para que la continuidad sea posible es necesario trabajar en dos líneas fundamentales: la gestión empresarial y la gestión familiar (Lucero Bringas et al., 2017).

El Protocolo Familiar es una herramienta de suma importancia para las dificultades que enfrentan las empresas familiares. Pero la realidad es que no son muchas las empresas que gozan de una estructura definida por distintas herramientas de gestión, contando al Protocolo dentro de éstas. La siguiente figura realizada por Lucero Bringas et al. (2017), muestra con 99% de nivel de confianza y un margen de error del 10%, las empresas que utilizan buenas prácticas de gestión en la Provincia de Córdoba.

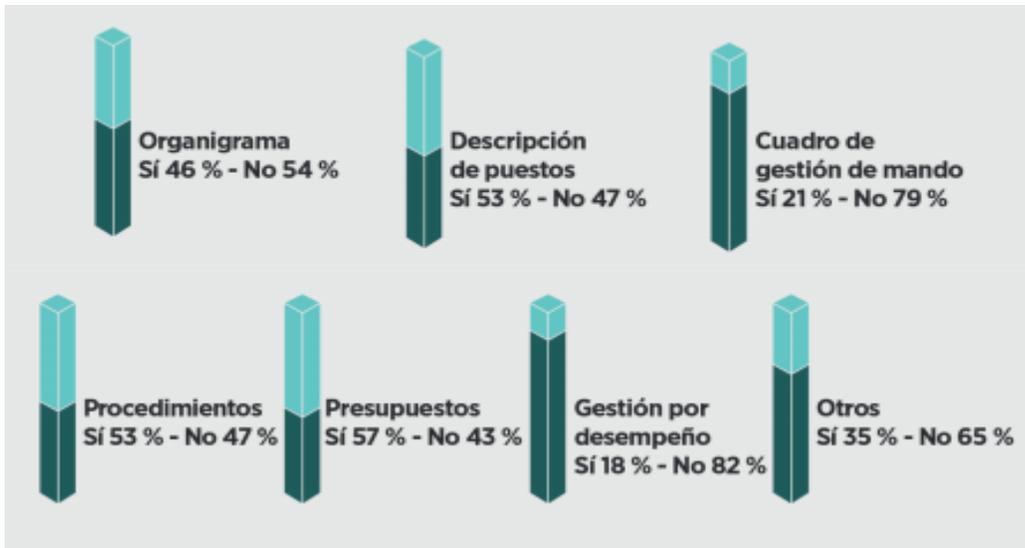


Figura 2. Buenas prácticas de gestión en la provincia de Córdoba. Fuente: Observatorio de la empresa familiar (Lucero Bringas et al. 2017).

La falta de aplicación de estas herramientas que llevan hacia la profesionalización, genera, en la Provincia de Córdoba, grandes problemas en la etapa sucesoria. Esto queda demostrado en la siguiente figura:

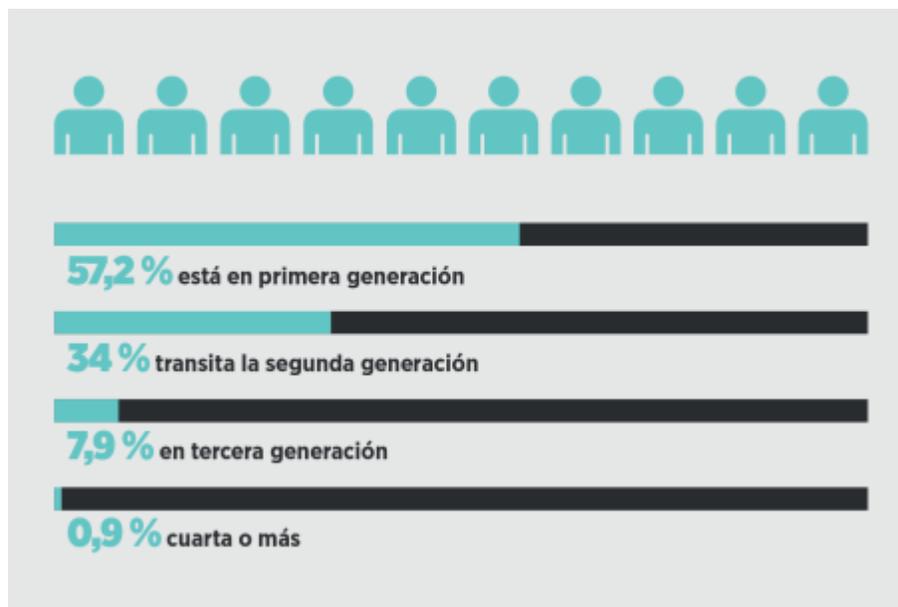


Figura 3. Edad de las empresas familiares de la provincia de Córdoba. Fuente: Observatorio de la empresa familiar (Lucero Bringas et al. 2017).

Si bien hay una fuerte vocación de que la empresa continúe en las siguientes generaciones, no se estarían favoreciendo las herramientas para que ello suceda. El uso de instrumentos estratégicos y operativos es muy bajo (Lucero Bringas et al. 2017).

Además de todos los conflictos y avatares característicos que las empresas familiares atraviesan en el mundo y, particularmente, en Argentina, esta investigación no está exenta de la historia económica del país. Las empresas se encuentran inmersas en un contexto económico siempre volátil, con picos altos y caídas profundas del ciclo económico, atravesado por, entre muchas situaciones, crisis como la hiperinflación de los años noventa, la salida de la convertibilidad del año 2001 y la entrada en default. No es de extrañar entonces que las empresas familiares (en su mayoría PyMEs), sientan resistencia a los cambios, a entrar en el sistema bancario, a ceder el control y la gestión a las generaciones venideras, a agrandar su estructura tomando grandes riesgos.

Cabe destacar por último, que esta investigación se circunscribe a la ciudad de Villa María, Provincia de Córdoba, lugar donde existe un gran número de empresas familiares. Muchas de ellas, tienen serios problemas de estancamiento, y muchas otras no sobreviven.

Respecto a esto, no existen en la ciudad antecedentes de estudios o relevamientos que brinden información útil a este tipo de organizaciones. Aunque probablemente, los conflictos que atraviesen, sean similares a los de empresas familiares del resto del mundo, esta investigación aborda la problemática a partir de la relación entre dos variables: el estancamiento o disolución de los negocios de familia

de la ciudad de Villa María y la nula o deficiente profesionalización de su estructura organizativa, de gestión y de control.

En este sentido, esta investigación intenta resolver el siguiente interrogante. La ausencia de profesionalización, o la deficiente aplicación de la misma, ¿son factores determinantes en los problemas relacionados con la falta de crecimiento y/o la disolución de las empresas familiares en la ciudad de Villa María?

Para poder responder el cuestionamiento anterior, la investigación plantea el siguiente objetivo general:

- Determinar si la nula o deficiente profesionalización de la estructura organizativa y de gestión de las empresas familiares de Villa María provoca su estancamiento o disolución.

Además, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la importancia de las empresas familiares en el desarrollo económico de la ciudad de Villa María.
- Conocer la estructura administrativa y de control de las empresas familiares.
- Identificar los problemas que impactan o impactaron en la organización, gestión y control de las empresas familiares.
- Indagar qué herramientas de gestión y profesionalización aplicaron, aplican o prevén aplicar las empresas familiares, para evitar su estancamiento o disolución.

- Identificar el grado de conocimiento del Protocolo Familiar y de su utilidad como herramienta de profesionalización de las empresas familiares.

Métodos

Diseño

La intención del investigador fue demostrar que la ausencia de la profesionalización, o una mala utilización de las herramientas para llegar a ella, repercuten fuertemente en las decisiones de gestión y control de las empresas familiares, siendo un factor clave, en algunos casos, en la disolución de esas organizaciones. Por lo tanto el alcance de esta investigación fue de tipo explicativo, teniendo a estos conceptos como variables relacionadas en la disolución o estancamiento de las empresas familiares.

Se utilizó un enfoque meramente cualitativo, sin mediciones numéricas para la recolección de datos. El foco estuvo puesto en la interpretación de los hechos que llevaron a las empresas relevadas a su disolución, separación, venta o a conflictos que generan fuertes estancamientos.

El diseño de investigación, fue no experimental. Se observó y se recabó información sobre los sujetos, sin manipularlos. Con respecto al tipo, la investigación fue transversal, ya que se recopilaban datos de todos los casos en un momento único, para arribar a resultados relacionados con los objetivos planteados.

Participantes

La muestra de la población (empresas de origen familiar de la ciudad de Villa María), fue de tipo no probabilístico intencional.

Para los fines de esta investigación se entendió por empresa familiar, todas aquellas empresas que estuvieran conformadas por parientes consanguíneos en primer, segundo o hasta tercer grado y que siempre hayan sido controladas por las familias fundadoras. Se tuvieron en cuenta además, para la selección de los casos, dos elementos:

- Que la firma que dio origen a la empresa familiar esté disuelta o,
- Que la empresa familiar tenga una antigüedad no mayor a diez años desde el inicio de sus actividades.

En concreto, se incluyeron cinco participantes de la ciudad de Villa María. Dos empresas disueltas y liquidadas por completo, dos disueltas y vendidas a uno de los socios y una en funcionamiento. A saber:

- Sepey Hnos. y Cía. S.A.C.I.F.I.A.: En adelante, Participante 1, fue fundada en 1916, dedicada a la comercialización de productos de ferretería y corralón al por mayor y menor. Surge como una unipersonal, que fue cedida a los seis hijos del fundador luego de su fallecimiento. Estos seis socios, constituyen una S.A., en resguardo de su responsabilidad. Durante muchos años, la empresa estuvo en constante crecimiento, llegando a tener setenta y cinco empleados, y haciendo distribuciones a toda la provincia. En la década de 1980 se incorporó al directorio a la tercera generación. Padres, hijos, hermanos y primos, se encontraban a cargo del directorio, junto con empleados que eran premiados con acciones de la firma por los socios más antiguos. La toma de decisiones comenzó a complicarse, existiendo claras

diferencias entre las dos generaciones que estaban al mando del negocio, y sin una estructura organizacional y de jerarquización que los ayudara. En septiembre de 1997, tras varios años de problemas financieros, la empresa cerró definitivamente.

- Benzo y Cía. S.C.: En adelante, Participante 2, fue fundada en 1940 dedicándose a la venta y distribución de quesos, lácteos y fiambres. Surge como una unipersonal, pero rápidamente se incorporó un socio que previamente fue empleado, con una participación minoritaria. En la década de 1970, ingresan como socios los dos hijos del fundador, quedando la sociedad controlada por la familia fundadora, con la intervención de un socio externo minoritario. En esa década tuvo su apogeo, con la creación de un supermercado minorista, que rápidamente dio paso a la apertura de otras dos sucursales, llegando a tener más de veinticinco empleados. Tras el fallecimiento del socio fundador en 1980, que mantenía la dirección en la reunión de socios, los conflictos entre los dos hermanos y el socio externo, todos con objetivos e ideas diferentes, llevaron a la empresa a reducir su capacidad, cerrando los tres supermercados y a cerrar definitivamente en el año 1984.
- L y L Vartalitis S.A.: En adelante, Participante 3, fue fundada por dos hermanos en el año 2003, bajo una S.A., dedicada al desarrollismo inmobiliario, construcción de edificios para vivienda y comercio y administración de propiedades. Surge con la idea de la construcción de proyectos pequeños y autofinanciados, pero con el tiempo comenzó a llevar a cabo proyectos de mayor envergadura, basados en la preventa de unidades

en pozo, llegando a tener (dependiendo de los proyectos), más de veinticinco trabajadores en la construcción. La toma de decisiones era de manera conjunta, nunca existió una estructura jerarquizada. Actualmente, la sociedad fue disuelta debido a las diferentes visiones de los socios (uno proyectaba seguir creciendo en proyectos de gran envergadura, basados en la preventa y administración de fondos de terceros, y otro, en proyectos de menor envergadura, autofinanciados), y vendida a uno de ellos. Cada socio, persiguió sus objetivos individualmente. El socio entrevistado, acaba de añadir a la sociedad, dedicada a la acción inmobiliaria y construcción de propiedades, a sus cuatro hijos.

- Anibal Caruso e hijos S.R.L.: En adelante, Participante 4, fue fundada en 1925 como unipersonal, dedicada a la fabricación y venta de artículos de joyería y relojería. En la década de 1950, pasa a manos de los tres hijos del fundador, quienes trabajan en conjunto hasta 1980 bajo una S.A. En tal año, uno de los socios fallece, siendo el negocio comprado por los dos socios restantes. Con el tiempo, las diferencias entre los socios llevaron a la disolución de la sociedad, la que fue adquirida por uno de ellos, quien en 1980 cede la totalidad de las acciones a sus dos hijos. La sociedad de estos dos hermanos funcionó, como S.R.L., hasta el año 2014. Otro proceso de conflictos y diferencias en las visiones del negocio, llevaron a la liquidación y venta de la sociedad a uno de los socios, quien actualmente, incorporó a sus dos hijos a la S.R.L. En todos los años de existencia del negocio, bajo diferentes firmas, nunca se utilizaron herramientas de gestión como organigramas, sectorización, protocolo familiar, etc.

- Sabor Artesanal S.A.S.: En adelante, Participante 5, fue fundada en 2012 por dos hermanos y dedicada a la fabricación y venta de productos panificados. La firma original es Flavio Bomprezzi y Romina Bomprezzi S. de H., que en sus comienzos no contaba con una estructura organizacional definida. Tras el crecimiento de la empresa (actualmente cuentan con veintidós empleados en la producción, más viajantes y vendedores externos que realizan ventas en toda la provincia), los socios tomaron la decisión de organizarse bajo la figura societaria de una S.A.S., se encuentran perfeccionando un sector de administración (en el que hoy trabaja como empleado su otro hermano) que los ayude a perfeccionar los procesos de producción y venta de sus productos artesanales.

En todos los casos, los representantes de dichas empresas, firmaron por escrito un consentimiento informado *ad hoc*. El modelo de dicho consentimiento se presentó Anexo I.

Instrumentos

La recolección de datos de la investigación, al igual que su enfoque, fue de tipo cualitativa. Para lograrla, la principal herramienta fue una entrevista en profundidad con el representante de cada caso. La misma fue, cualitativa, no estructurada, abierta o no estandarizada, con preguntas basadas en los objetivos planteados y donde el entrevistado pudo agregar o emitir comentarios de interés para la investigación.

Previamente, se recabó información sobre el tejido empresarial de la ciudad y su historia.

Se realizó un primer acercamiento, vía telefónica, para informar sobre la idea de investigación y se concertaron citas para la realización de las entrevistas. Para las mismas, se redactó un modelo de cuestionario *ad hoc*, presentado en Anexo II. Para resguardo de las entrevistas, éstas fueron grabadas y transcritas.

En los casos de las empresas en funcionamiento, se realizaron, además, procesos de observación de las áreas administrativas.

Análisis de datos

Por último, se realizó un análisis de datos de tipo cualitativo (no se recolectaron mediciones numéricas), en concordancia con el enfoque de diseño investigativo, mediante análisis de contenido.

Primero, se transcribieron las entrevistas grabadas, designando un número a cada participante, para preservar el anonimato. Luego se presentó una descripción breve de cada uno de los casos, para contextualizar sobre la situación general. Más tarde se analizó la información recibida, estableciendo comparaciones o relaciones entre los datos obtenidos, dando respuesta a los objetivos planteados por la investigación.

El contenido analizado se basó en ciertos aspectos:

- Incidencia de los problemas familiares en el estancamiento o disolución de los casos analizados.
- Presencia o ausencia de un Protocolo familiar en los casos analizados.
- Herramientas de gestión y control utilizadas por las empresas estudiadas.

Resultados

La actividad empresarial en Villa María

Villa María, ciudad cabecera del Departamento General San Martín de la Provincia de Córdoba, se encuentra geográficamente en el centro de la región pampeana. Esta ubicación estratégica la ha convertido a lo largo de la historia en un importante polo de desarrollo industrial y comercial, por la proximidad con las ciudades de Córdoba, Rosario y Buenos Aires. Durante toda su vida, se desarrollaron varias empresas familiares en torno a actividades productivas y de servicios vinculadas al sector agrícola ganadero.

En 2001, con la salida de la convertibilidad hubo una fuerte modificación en las rentabilidades sectoriales del país. El efecto fue muy importante para la actividad agrícola, según consta en A.E.R.C.A. (2005), no solo debido a la devaluación, sino también al hecho de que este cambio se produjo en un momento en el cual prevalecían altos precios internacionales para los granos, medidos en dólares.

Entre los efectos más importantes podemos destacar los siguientes:

- a) Aumento en la rentabilidad agrícola
- b) Recuperación comercial
- c) Reactivación industrial
- d) Industria de la construcción
- e) Educación y salud, dos servicios claves (A.E.R.C.A., 2005).

Actualmente, y luego de varios años de crecimiento y desarrollo, Villa María cuenta con un Parque Industrial y Tecnológico que tiene 34 empresas operando y 16 en

etapa de construcción de sus plantas, con planes de inaugurar en un año y medio (Dávila, 2018). Además, según Dávila (2018), a este medio centenar de firmas se suman otras 57 compañías que compraron un terreno y tienen proyectos para instalarse en los próximos años.

Es notable, entonces, en la ciudad una gran variedad de sectores de la economía en los que las empresas familiares han incursionado, incluyendo la industria láctea y agrícola, la construcción y el comercio. Villa María es un centro logístico y está dentro de las cuencas de la industria láctea y del maní. Esto explica la demanda, incluso de empresas de otros lugares (Dávila, 2018).

Cabe destacar, que en Villa María, es importante el porcentaje de empresas familiares existentes. Aunque no existan datos oficiales, la envergadura de la ciudad (en constante crecimiento), permite suponer, que los negocios de familia son un motor de desarrollo para la economía local.

Estructura administrativa y de control

A lo largo de las entrevistas, la mayoría de los participantes coincidió en el hecho de que en los inicios del negocio, y durante un tiempo sostenido, la mayor atención recaía sobre las tareas operativas, dejando relegadas tareas administrativas y de gestión, que con el crecimiento de las empresas, se hicieron mucho más complejas, llevando en algunos casos, a la pérdida de control de las operaciones que se realizaban cotidianamente. Según sus afirmaciones, esto también se vio afectado por la intención de los fundadores de no querer ceder el gobierno del negocio, evitando la delegación de tareas a otros integrantes.

De los cinco casos relevados, cuatro declararon nunca haber constituido un organigrama que definiera estructuras departamentales, ni definieron claramente los roles de mando o dirección. Los participantes 1, 2 y 4 declararon que las decisiones se tomaban en base a criterios definidos por ejemplo, por la edad de los socios integrantes o la antigüedad dentro del negocio. El participante 1 fue el único que declaró la existencia de un directorio como órgano de gobierno, compuesto por los socios más antiguos. Además llegaron a tener en Asamblea, reuniones de hasta 30 socios (contando socios no familiares). El resto de los participantes declararon no haber conformado órganos de gobierno para la sociedad, que definieran pautas operativas y estratégicas. El participante 3 declaró que a pesar de no tener un organigrama definido, las decisiones se tomaban en conjunto. El participante 5 declaró que actualmente se encuentran en un proceso de estructuración, llevado adelante por una consultora externa.

Problemas vinculados a la gestión y control

En este punto, hay que referirse a la visión de negocio, la forma en que estos emprendedores veían sus empresas luego del transcurso del tiempo. Todos los participantes mencionaron el deseo de crecimiento sostenido de la empresa, con la intención de mantenerla siempre dentro de la familia. El participante 1 sostuvo que el crecimiento llevó a la incorporación de nuevos familiares a la firma, que quizás no reunían las competencias necesarias para los cargos que les asignaban. Sostuvo, además, que la evolución y modificación de las estructuras familiares (en cuanto a matrimonios, divorcios, nacimientos, muertes, entre otros), llevaron a que los objetivos y visiones en conjunto sean cada vez más difíciles de consolidar, y que, para no

generar conflictos en la familia, muchos socios cedían su punto de vista a la hora de tomar decisiones. El participante 2 declaró que el fallecimiento del socio fundador, generó problemas en cuanto a la persecución de los objetivos, ya que, según el entrevistado, cumplía un papel de mediador entre el socio externo y los socios hermanos. El participante 4, declaró que su incorporación a la firma ayudó a la organización de la empresa, dados sus conocimientos administrativos y contables (es Contador Público), pero que sigue siendo difícil lograr cambios a nivel operativo, dada la resistencia de su socio y padre. El resto de los participantes considera que la incorporación de familiares (en el caso del participante 3, se refiere a la incorporación de sus hijos luego de la disolución de la firma original), ha sido fructífera hasta el momento, tanto operativa, como organizacionalmente.

Los participantes 1 y 2 afirmaron que la apertura de la sociedad, hacia integrantes fuera de la familia, alentada por la generación anterior, llevó a muchos conflictos de intereses entre los socios. Solo la generación más antigua poseía voz y voto en las decisiones, y la generación más joven no participaba de los procesos decisorios de importancia.

Los participantes 3 y 4, afirmaron que la disolución de la sociedad de hermanos, se produjo por los diferentes objetivos y visiones de los socios. En el caso del participante 4, el total de las decisiones de todo tipo eran tomadas por el hermano mayor (quien a la vez es hombre, aspecto que, según declaró el entrevistado, era de relevancia para la familia históricamente). Ante esta situación, la socia y hermana, tomó la decisión de abandonar la sociedad, generando un proceso de liquidación que terminó en la venta de su participación societaria a su hermano, quien luego se

asociaría con sus hijos. El entrevistado sostuvo, además, que actualmente atraviesan problemas en cuanto a diferentes decisiones de gestión, debido a la resistencia al cambio de su socio y padre. En el caso del participante 3, si bien la relación entre los hermanos y socios era buena, los objetivos comenzaron a separarse, generando diferencias en cuanto a la forma de encarar nuevos proyectos, desembocando en la disolución de la sociedad.

El participante 5 declaró que entre los socios decidieron realizar un trabajo de consultoría externa, para no verse afectados por conflictos entre los hermanos.

En cuanto a conflictos externos, los participantes 1, 2 y 4 (los más antiguos) sostuvieron que les fue muy complicado sobrellevar las distintas crisis económicas que atravesó el país en las décadas de 1980 y 1990, siendo para los casos 1 y 2, factores que contribuyeron al cierre definitivo de dichas empresas. Según los entrevistados, estas crisis llevaron a que los socios más antiguos sientan cierta aversión al riesgo, en contraposición de los cambios que planteaban las nuevas generaciones. Los restantes participantes, declararon que mas allá de los efectos inflacionarios, desde sus nacimientos, el país no vivió fuertes crisis, por lo que fue más fácil seguir adelante.

Herramientas de gestión y profesionalización de la estructura

La siguiente tabla, muestra la aplicación o no de distintas herramientas de gestión por parte de los participantes de la investigación. Se incluyó al Protocolo Familiar como herramienta de gestión, ya que se lo considera de suma importancia para la profesionalización de las empresas familiares.

Tabla 2.
Herramientas de gestión empresarial aplicadas.

Participante/	1	2	3	4	5
Herramientas de gestión					
Protocolo Familiar	NO	NO	NO	NO	Planificado
Organigrama	NO	NO	NO	NO	SI
Departamentalización	SI	NO	NO	SI	SI
Gestión por desempeño	SI	NO	NO	NO	SI

Nota. Fuente: Elaboración propia.

El participante 1 declaró que tenían tres sectores o departamentos dentro de la empresa: Compras, Ventas y Administración, pero que la división nunca fue claramente definida. También afirmó que la gestión por desempeños se materializaba generalmente con objetivos de desempeño anuales para los empleados, premiándolos muchas veces, con participaciones societarias de la empresa.

El participante 4 declaró que la departamentalización se aplicó hasta la década de 1990, cuando realizaban la fabricación de los artículos que luego comercializaban. Una vez que los procesos de fabricación cesaron y se dedicaron solo a la venta de artículos de joyería y relojería, no volvió a aplicarse un proceso de departamentalización.

El participante 5 fue el único que declaró que, gracias a la ayuda de una consultora externa, pudieron aplicar todas las herramientas de gestión mencionadas en la entrevista, encontrándose en tratativas para la formulación de un Protocolo Familiar.

El resto de los participantes declaró no haber utilizado esas herramientas, manifestando desconocer algunas de ellas u otras que fueron mencionadas en la entrevista.

Por otro lado, la mayoría de los participantes coincidieron en la necesidad de cambiar su figura societaria como una herramienta para la profesionalización de su estructura, pasando de sociedades de personas o unipersonales a sociedades por acciones, y así poder limitar su responsabilidad.



Figura 4. Figura societaria al inicio. Fuente: Elaboración propia.



Figura 5. Figura societaria actual o al momento de la disolución. Fuente: Elaboración propia.

Protocolo Familiar como herramienta de profesionalización

La mayoría de los entrevistados declararon desconocer el documento y su importancia como herramienta de profesionalización de la estructura organizacional de sus empresas. El participante 4 sostuvo que si bien, lo conocía, nunca estuvo en los planes de la empresa su aplicación. En el caso del participante 5, la consultora externa que los asesora, los puso en conocimiento del mismo y planean la posibilidad de la incorporación de este documento a mediano plazo.

En cuanto a cuestiones relacionadas con la estructura del Protocolo Familiar, todos entrevistados de empresas de más de una generación afirmaron nunca haber definido un proceso sucesorio de control que contara con la selección de los sucesores y la preparación de los mismos, sino que la misma se realizaba simplemente en base a las relaciones familiares.

Al ser mencionado el protocolo familiar, y las demás herramientas de gestión, los entrevistados que declararon no conocer esas herramientas en su totalidad, afirmaron que hubiese sido de suma importancia aprender a aplicarlas, para poder resolver problemas relacionados con factores externos e internos a la familia.

Discusión

Esta investigación busca principalmente determinar si existe una relación entre la disolución de las empresas familiares de la ciudad de Villa María, o su falta de crecimiento en el caso de empresas activas, y la nula o deficiente aplicación de procesos de profesionalización de la estructura de gestión y organización de dichos entes. Es importante explorar las estructuras familiares indagando cómo repercuten sus cambios en el negocio familiar y conocer qué herramientas de administración, gestión y control utilizan las empresas familiares para superar los conflictos que se suscitan al interior de las mismas y lograr rentabilidad y permanencia. Un buen parámetro de éxito para los negocios de familia, como afirma Antagnoli (2012), es rentabilidad + armonía familiar, por eso es importante trabajar en dos líneas fundamentales: la gestión empresarial y la gestión familiar (Lucero Bringas, et al. 2017).

En primer lugar, resulta relevante para la investigación, referirse a la importancia de las empresas familiares para la ciudad de Villa María, lugar donde se desarrolla la mencionada investigación. Si bien cada ciudad y cultura es distinta, Villa María no difiere de las características principales de las ciudades de la región Pampeana. Es notable en la ciudad el desarrollo de una gran variedad de sectores de la economía en los que las empresas familiares han incursionado, incluyendo la industria láctea, agrícola y metalmecánica, la construcción y el comercio. Cabe destacar que, Villa María es además un polo educativo importante que aporta recursos humanos altamente capacitados para desenvolverse en diferentes áreas de la producción y los servicios. Su ubicación geográfica, le permite posicionarse como

un centro agropecuario, industrial y de comercio, en el que sus empresas siempre fueron muy pujantes, lo que la convierte en una ciudad con una enorme actividad empresarial. A nivel nacional se estima que entre 80% y 90% de todas las empresas en nuestro país son familiares (Mendé Fernandez, 2012), y no es errado llevar esa razón a la ciudad de Villa María. Aunque no existan datos oficiales, la envergadura de la ciudad (en constante crecimiento), permite suponer, que los negocios de familia han sido históricamente y son, en la actualidad, un motor de desarrollo para la economía local. Los casos relevados dan cuenta de la trayectoria de algunas empresas familiares en la ciudad, sus vaivenes en el tiempo, pero también su contribución al crecimiento de la ciudad. Algunas de ellas nacieron a principios del siglo XX y sobrevivieron a varias crisis económicas disolviéndose casi a finales de siglo, otras surgieron en el siglo XXI y están transitando sus primeros pasos.

En segundo lugar, la investigación propone analizar la manera en que se organizan estas empresas. Debe tenerse en cuenta que al inicio del negocio, el fundador o los fundadores realizan todo tipo de actividades, tanto operativas como estratégicas. Como se menciona en la introducción, esto configura una gran ventaja, debido al aporte personal que cada integrante realiza en virtud del crecimiento del negocio. Este concepto, familiness, a la vez de ser la gran ventaja competitiva de este tipo de empresas, genera problemas en el momento en que la empresa crece. Los resultados demuestran que, con el crecimiento del negocio, las tareas comienzan a complejizarse, los tiempos empiezan a acortarse y el trabajo se hace insuficiente, por lo que suelen integrarse familiares al negocio, sin una tarea específica asignada o sin reparar en sus habilidades y limitaciones, coincidente con la conclusión de Reyna,

Maciel y Encalada (2018) cuando menciona la inexistencia de criterios específicos para ello, lo que indica el predominio del apellido. Además, puede verse en los resultados, que el hecho de no generar una estructura organizada que pueda ayudar a la empresa a sobrellevar el crecimiento de manera sostenida, puede generar caídas en la rentabilidad del negocio. A su vez, es normal también que surjan discordias entre los integrantes de la empresa, debido a que no se encuentran organizados para tomar decisiones de cualquier tipo, tanto operativas, estratégicas o de gestión. Se desprende también de los resultados, que la ausencia de órganos de gobierno definidos, provoca conflictos de intereses en cuanto a los objetivos empresariales.

Ahora, es momento de hablar sobre los problemas que impactan en estas empresas. En concordancia con lo anterior, es importante aclarar que las familias son entes dinámicos, formados por personas que no siempre piensan de la misma manera y que evolucionan todo el tiempo. Todo esto repercute en la empresa, generando problemas a nivel intergeneracional o dentro de la misma generación. Los resultados demuestran que la mayoría de los conflictos de los casos relevados, se desprenden de problemas familiares. Éstos indican que en el caso de dos generaciones distintas, el mayor problema recae en la cesión del control operativo y estratégico de la empresa, tal como sostiene Reyna et al. (2018), la mayoría de las empresas no cuentan con un plan de sucesión o de formación de las nuevas generaciones. En el caso de la misma generación, tal como arrojan los resultados, las empresas tienen problemas debido a diferencias en la visión de negocio y en los objetivos a largo plazo. Se desprende también de los resultados el deseo de que la empresa se perpetúe en el tiempo, crezca sostenidamente y en manos de la familia, pero tal como se afirma en Lucero Bringas

et al. (2017) el uso de instrumentos estratégicos y operativos es muy bajo. A su vez, se observa que la apertura de la sociedad a participantes externos (ya sea por problemas financieros, por decisión de algunos o todos los socios, entre otras razones), genera que los socios familiares con menor participación societaria y decisoria, se sientan desplazados, llevándolos a perder el foco de la visión de su propio negocio. Además de los conflictos familiares internos, hay que tener en cuenta el factor externo, que es la economía del país, y que a lo largo de la historia ha sufrido crisis que golpearon fuertemente a empresas de todo tipo. En este sentido, los resultados demuestran que contar con herramientas de gestión que ayuden a profesionalizar la estructura de la empresa y a armonizar los conflictos que surgen por la misma evolución de la familia y sus relaciones, puede ayudar a sobrellevar las distintas crisis y factores externos que las empresas no controlan.

Siguiendo esta línea, y ahora haciendo foco en las herramientas de gestión utilizadas por las empresas relevadas, en los resultados puede verse que la falta de aplicación de las distintas herramientas de gestión, para lograr organizar la estructura de la empresa familiar y poder profesionalizarla, puede llevar a conflictos de intereses que resultan insalvables, llevando a disoluciones forzosas de las sociedades o a no poder superar diferentes crisis financieras y económicas. Se observa que estas herramientas no se aplican, no por una falta de dedicación o intención, sino por falta de conocimiento, tal como menciona la afirmación de Lucero Bringas et al. (2017) de que los datos reflejan una falta de información al respecto de estas herramientas y por ende de su uso. Si bien los antecedentes consultados no hablan sobre el asesoramiento externo en esta materia, los resultados de la investigación dan cuenta de los beneficios

que genera a las empresas que lo aplican. Conformer un organigrama que defina las jerarquías, la departamentalización de las diferentes áreas de la empresa, la aplicación de un protocolo familiar, ayudan a que el crecimiento del negocio sea sostenido y organizado. Además, es de suma importancia para definir las tareas, funciones y capacidades de los integrantes de la familia dentro de la empresa, apaciguando de esta forma los problemas que pueden generarse en la familia.

Por último, cabe mencionar la importancia de la aplicación del protocolo familiar. De los antecedentes relevados y los datos analizados surge la importancia que reviste el protocolo familiar para la profesionalización de las empresas familiares. Este documento es una guía que establece la forma de llevar adelante la gestión empresarial y la gestión familiar. Define pautas con respecto a la toma de decisiones, al trabajo de los familiares dentro de la empresa, a las formas de realizar la sucesión de la gestión y el control. Su existencia genera un código de conducta, que desemboca en mayor confianza dentro de la familia y con respecto a terceros: trabajadores no familiares, proveedores, clientes, etc. Pero, según los resultados, muchas empresas no saben de su existencia. Son pocas las que lo conocen y planean aplicarlo para seguir profesionalizando su estructura. Los resultados demuestran que quienes logran aplicar herramientas de gestión, tales como un organigrama definido, la departamentalización, la gestión por desempeños o el protocolo familiar, entre otras, definen la estructura organizacional de acuerdo a las visiones y objetivos de la empresa. Por otro lado, la ausencia de estas herramientas o la mala utilización de las mismas, según puede verse en los datos analizados, provocan estancamientos cuando estos problemas se presentan, que llevan a caídas en la rentabilidad y/o a disoluciones sociales. El

crecimiento sostenido de la empresa entonces, tal como concluye Lucero Bringas et al. (2017), será posible a través de la implementación de instrumentos estratégicos y operativos.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, debe tenerse en cuenta que la muestra utilizada no es representativa de la población, dado su acotado tamaño (cinco participantes) y el hecho de que el muestreo fue no aleatorio, por lo que no es acertado generalizar los resultados para el total de la población. Otra limitación de este trabajo investigativo, recae en la dificultad de contactar a representantes de empresas ya disueltas, llevando a la investigación a realizar relevamientos mixtos, teniendo en cuenta empresas activas. Sin embargo, a pesar de las dificultades para seleccionar los casos, es destacable la predisposición y colaboración desinteresada de todos los participantes. Una última limitación recae en la inexistencia de trabajos de investigación sobre las empresas familiares de la ciudad de Villa María, por lo que los antecedentes son todos a nivel provincial, nacional o internacional. Sin embargo, cabe destacar como fortaleza de la investigación, dada la ausencia de antecedentes sobre la materia en la ciudad, y a pesar de que la muestra no es representativa de la población, la relevancia que reviste el estudio ya que aporta información útil para las empresas familiares de la ciudad.

A manera de conclusión, los resultados obtenidos demuestran que, entre diversas variables analizadas, la ausencia o una deficiente estructura profesionalizada puede incidir en el estancamiento y/o disolución de las empresas familiares de Villa María. Existen herramientas modernas de administración que pueden permitir sortear los problemas externos y comunes a cualquier organización empresarial y,

específicamente, los conflictos propios de estos entes en los que los vínculos familiares son centrales. Sin embargo, los resultados obtenidos dan cuenta de la falta de utilización de dichas herramientas por desconocimiento de los integrantes de las empresas. Se recomienda gestionar tanto el negocio como la familia; las relaciones de uno, influyen en la otra y viceversa, y para poder realizar esta gestión de manera armónica es necesario capacitarse. En este sentido, y dada la falta de conocimiento existente sobre las herramientas que llevan a la profesionalización de la estructura, esta investigación recomienda también el asesoramiento externo, para poder conocer y aplicar las distintas herramientas de gestión operativa y de control, la aplicación de un protocolo que defina competencias y pautas de acción y conducta, para así mitigar los desacuerdos familiares que surgen en la vida de cualquier empresa familiar.

Como futuras líneas de investigación para la ciudad de Villa María, se recomienda:

- La validación de esta investigación sobre una muestra más representativa de la población.
- Estudiar la importancia de la capacitación y el asesoramiento externo para las empresas familiares.
- Relevamiento sobre todas las herramientas de gestión aplicables a las empresas familiares de Villa María.

Referencias

- Antagnoli (2012).** El Gobierno Corporativo. Empresas familiares, buenas prácticas en Argentina. Recuperado de <http://www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf>
- A.E.R.C.A. (2005).** Memorias de la evolución comercial, industrial y de servicios de Villa María y la región. Asociación de Empresarios de la Región Centro Argentino
- Dávila (2018).** En Villa María, el parque industrial duplicará su cantidad de empresas. La voz del Interior. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/en-villa-maria-el-parque-industrial-duplicara-su-cantidad-de-empresas>
- Lozano Posso (2000).** El Protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Scielo*. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000100002&lng=en&tlng=en#?
- Lucero Bringas, Ribbert y Goddio (2017).** Observatorio de la Empresa Familiar. Recuperado de <https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>
- Mendé Fernandez (2012).** Las empresas familiares se profesionalizan. Empresas familiares buenas prácticas en Argentina. Recuperado de <http://www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf>

Molina Parra, Botero Botero y Montoya Monsalve (2015). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Scielo*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>

Molina Parra, Botero Botero y Montoya Restrepo (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Scielo*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v33n142/0123-5923-eg-33-142-00076.pdf>

Ministerio de Producción y Trabajo (2017). Recuperado de <https://www.produccion.gob.ar/area/minprod>

Reyna, Maciel y Encalada (2018). El comportamiento de la empresa familiar como detonador de crecimiento: un estudio exploratorio. Recuperado de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=8cfd6a1c-1334-4657-a31d-08a159e478dc%40sdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZQ%3d%3d#db=fua&AN=138019487>

Rousseaux (2017). En la Argentina hay 605.626 empresas activas: el 99% son pymes y el 0.6% grandes compañías. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html>

Secretaría de Transformación Productiva (2017). Recuperado de <https://www.produccion.gob.ar/area/secretaria-de-la-transformacion-productiva>

Universidad de St. Gallen y Ey (2019). Índice Global de la Empresa Familiar.

Recuperado de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/growth/global-family-business-index-2019.pdf

Anexos

Anexo I: Modelo de consentimiento informado

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 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.

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

Anexo II: Modelo de entrevista

1. Datos relevantes de la empresa:
 - a. Razón Social/ Nombre de fantasía
 - b. Socios
 - c. Año de fundación
 - d. Actividad realizada
 - e. Ubicación
 - f. Cantidad máxima de empleados
 - g. En su caso, año de cierre o disolución de la firma
2. Breve reseña sobre sus inicios
3. ¿Cuál fue la visión de los socios fundadores a la hora de comenzar el negocio?
4. En los inicios, los fundadores suelen dedicarse la actividad más operativa, dejando de lado tareas administrativas que, con el crecimiento del negocio, suelen aumentar de envergadura, ¿Dedicaron la importancia necesaria al sector administrativo de la empresa desde sus inicios?
5. En caso negativo, ¿buscaron nuevos integrantes para la realización de dichas tareas, reparando quizás, mas en la confianza de un vínculo familiar, que en las capacidades laborales?
6. Generalmente, los éxitos o fracasos de las empresas familiares repercuten fuertemente en la familia, ¿es o era importante para los integrantes mantener cierta unidad en la familia, evitando, quizás, conflictos de intereses en la empresa?
7. En su opinión, ¿cuáles diría que fueron los mayores problemas que atravesó la empresa en sus años de existencia?

8. Está demostrado que las empresas familiares suelen tener problemas de supervivencia, a la hora del cambio de mando generacional, ¿considera que en este caso fue así?
9. La mayoría de las EF son PyMES, y comienzan con una estructura simplificada, definida societariamente, quizás, por sociedades de personas. De haber sido así, ¿en algún momento se consideró la intención de convertir la sociedad en una sociedad por acciones, en casos, por ejemplo, de integración de nuevos socios?
10. ¿Tuvo o tiene la empresa, una estructura de gobierno organizada, por diferentes órganos, como lo pueden ser, Directorio, Sindicatura, etc?
11. ¿Estuvo la gestión del negocio siempre ligada a los socios que poseían el control de la misma?
12. ¿Se generó en algún momento un Protocolo Familiar (Es un compromiso redactado por los miembros de la Familia Empresaria, con el fin de poder alcanzar y asegurar a través de la actual y futuras generaciones el parámetro de éxito de la Familia Empresaria: Rentabilidad + Armonía Familiar)? En caso afirmativo:
 - a. ¿Cómo se eligieron a los familiares que trabajarían en la empresa?
 - b. ¿Cómo se gobernaría la empresa?
 - c. ¿Quiénes deberían ser los dueños de la empresa, tenedores de acciones?
 - d. ¿Hasta qué edad los familiares ocuparían puestos de gestión?
13. En caso negativo, ¿existieron otras herramientas de gestión, tales como organigramas, división de tareas, sectorización de la empresa?
14. En caso de no haber existido un protocolo familiar, ¿cree que ese pudo ser un factor importante en los problemas que atravesó la empresa? ¿Existieron debates por la gestión, control o toma de decisiones de la empresa?

15. Argentina sufrió ciclos económicos y sociales que afectaron fuertemente la actividad empresarial, ¿cree que la experiencia vivida por las primeras generaciones generó cierta resistencia al cambio, en relación a los objetivos de generaciones más jóvenes?