

**Universidad Siglo 21**



**Carrera Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**ACUERDO DE PROTOCOLO COMO HERRAMIENTA DE  
GESTIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES**

Protocol Agreement As A Management Tool In Family Businesses

**Autor: Cabarero González, Pilar**

**DNI: 38.731.333**

**Numero de legajo: CPB28068**

**Director TFG: Mgtr. D'Ercole, Favio**

**Rio Cuarto, Mayo, 2020**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>22</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>22</b>
<b>MÉTODOS.....</b>	<b>23</b>
<b>Diseño.....</b>	<b>23</b>
<b>Participantes.....</b>	<b>24</b>
<b>Instrumentos.....</b>	<b>24</b>
<b>Análisis de datos.....</b>	<b>24</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>31</b>
<b>Interpretación de resultados.....</b>	<b>31</b>
<b>Limitaciones y fortalezas.....</b>	<b>34</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>39</b>

## RESUMEN

¿Optar o no optar por un Acuerdo de Protocolo Familiar? Este es el interrogante que se buscó responder con la realización de este informe. Se pretendió evidenciar la importancia que está cobrando en la actualidad alcanzar acuerdos en los conflictos que puedan surgir en una empresa donde trabajan miembros de una familia, más específicamente por la llegada de las segundas y terceras generaciones a las mismas. Se hizo hincapié en dar a conocer qué se considera por empresa familiar, rasgos comunes entre las mismas y el importante rol que ocupan en la economía como generadoras de riqueza, detección de ventajas y desventajas, problemáticas y conflictos a los que se enfrenta este tipo de organizaciones y las distintas herramientas de mediación para su resolución, principalmente en el Acuerdo de Protocolo Familiar como instrumento de mediación y camino para alcanzar acuerdos que reduzcan el padecimiento en los lazos familiares y lograr resultados económicos-financieros óptimos con dirección a la continuidad y profesionalización por medio de la formalidad. La motivación de este informe estuvo fundamentada debido al temor que poseen las familias en incluir esta instrumentación en sus empresas por el desconocimiento que se tiene sobre el tema.

Palabras claves: Acuerdo de Protocolo Familiar, Empresa Familiar, Conflictos, Resoluciones.

## **ABSTRACT**

To opt or not to opt for a Family Protocol Agreement? This is the question that was sought to answer with the completion of this report. It was intended to show the importance that it is currently gaining to reach agreements in conflicts that may arise in a company where family members work, more specifically due to the arrival of second and third generations to them. Emphasis was placed on making known what is considered a family business, common features between them and the important role they occupy in the economy as generators of wealth, detection of advantages and disadvantages, problems and conflicts faced by this type of business. organizations and the different mediation tools for its resolution, mainly in the Family Protocol Agreement as an instrument of mediation and a way to reach agreements that reduce the suffering in family ties and achieve optimal economic-financial results with the direction of continuity and professionalization by means of formality. The motivation for this report was based on the fear that families have in including this instrumentation in their companies due to the lack of knowledge on the subject.

**Keywords:** Family Protocol Agreement, Family Business, Conflicts, Resolutions.

## INTRODUCCIÓN

La empresa, según Butty (2000), puede ser definida como “la actividad económica mediante la cual, a través de la organización de los factores de la producción, el empresario individual o colectivo produce o intercambia bienes o servicios destinados al mercado”. Es por esto que, comprendiendo a que se refiere el término empresa, se puede hacer una especificación respecto a que factor la hace ser una empresa familiar, como “aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar” (Leach, 1999).

Es posible encontrar variadas definiciones al respecto en los textos respectivos a la empresa familiar. La mayoría de las explicaciones giran alrededor de ciertos aspectos expuestos por Casillas (2005), que sirven para entender rasgos comunes.

En una primera instancia se refiere a la propiedad o el control de la empresa, el cual se define a partir del porcentaje de participación de la familia en el capital o del hecho de que un familiar admita que controla su empresa. En lo respectivo al poder que la familia ejerce sobre la empresa, indica que el trabajo desempeñado esta realizado por algunos miembros de la familia, es la familia propietaria quien desempeña funciones ejecutivas y donde generalmente el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria. Otro rasgo distintivo es el deseo de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa y al suceso de que los descendientes directos del fundador tengan el control sobre la gestión o propiedad de la empresa.

Pudiendo inferir lo que se cataloga como una empresa familiar, se muestran datos relevantes sobre las mismas a nivel Nacional, con el fin de visualizar la importancia de estas. Según los datos que provee el Ministerio de Desarrollo Productivo (2020), se estima que las empresas familiares son la columna vertebral de la economía del estado, representan entre el 60% y el 85% de todas las empresas, el 64% por ciento del empleo

formal está compuesto por Pymes y Micro Pymes de hasta 200 empleados en Argentina y se estima que representan aproximadamente el 75% del PBI del país.

Argentina tiene 800 mil empresas familiares, que generan 9 millones de puestos de trabajo, y existen más de 50 empresas familiares centenales, es decir, empresas que han estado funcionando al menos 100 años. Siguiendo esta línea, lo que diferencia una empresa de capital no familiar de una que, si lo es, es que esta última posee alma. Es decir, cuando se constituye una sociedad en términos formales como una SRL o SA con una persona, será otro socio quien va a realizar su aporte del capital, cada uno hace lo que atañe a la formalidad de la misma, a futuro puede funcionar o no, se cede o se realiza el retiro, pero cuando en una empresa se encuentran padres, hijos, yernos, nueras, primos y demás integrantes, se puede ver el alma de la empresa y se percibe la dificultad de gestionar la propiedad emocional.

Como expone Leach (1999), un método eficaz para analizar la relación entre la familia y la empresa consiste en considerar ambos conceptos como dos sistemas, es decir, el propósito inicial no es determinar las características de los individuos dentro de los dos sistemas, sino los aspectos que suelen definir las relaciones entre los individuos en cada sistema. La importancia de estos aspectos dentro de los dos tipos de sistema es diferente, el sistema familiar es fundamentalmente emocional con sus miembros vinculados por lazos afectivos que pueden ser tanto positivos como negativos, a su vez el sistema familiar también suele ser introvertido, se cultivan los históricos valores sobre la lealtad, la protección y la educación de los miembros, pero generalmente suele ser una estructura conservadora que actúa para minimizar el impacto de los cambios y mantener intacto el equilibrio de la familia.

Por otro lado, el sistema empresarial, se basa en el cumplimiento de las tareas, regido por un entorno de relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración ya estipulada y donde la conducta está conscientemente determinada. Estarán orientadas hacia el mundo exterior a través de la producción de bienes y servicios para el mercado, siempre haciendo foco en el rendimiento y los resultados, promoviendo el constante cambio en vez de minimizarlo.

En aquellas empresas donde los miembros no son familiares, los sistemas actúan en forma independiente, pero en las firmas familiares no sólo se superponen, sino que son en su mayoría interdependientes. A su vez, los objetivos y prioridades que cada uno posee producen diversas tensiones que posibilitan la creación y aparición de profundos inconvenientes, ya sea para el mentor o fundador como también para los demás miembros de la familia.

Con esto se quiere manifestar que con un correcto control y puesta en común de las diferentes posturas que afloran entre los miembros de una empresa familiar, se podrá lograr una continuidad exitosa. Sin ir más lejos, se pueden nombrar modelos de éxito de empresas familiares que han nacido de un pequeño emprendimiento de un solo socio fundador y que a través del tiempo han logrado un producto sustentable, como, por ejemplo, las estadounidenses Wal-Mart, Ford Motor, y empresas coreanas como es el caso de Samsung, LG, Hyundai, las cuales son SA a nivel mundial, donde las principales decisiones de la empresa todavía son controladas por las familias descendientes del socio fundador. En Argentina, se pueden encontrar empresas que también han perdurado por una gran cantidad de años transmitiéndose de generación en generación, como es el caso de las empresas Ingeniería Techint, Arcor, Molinos Río de la Plata, entre otras.

Esto quiere decir que, si bien en una empresa familiar se pueden hallar conflictos emocionales y personales, cuando en las mismas se logra distinguir lo que atañe por un lado a la propiedad emocional, y por el otro, al capital, es decir, la rentabilidad de la empresa, se podrán obtener soluciones eficaces y que se conviertan estas, en el motor de la firma familiar.

Estas situaciones deben de preverse, hay que tener en cuenta que estas empresas avanzadas en su primera y hasta segunda generación, se perciben con una historia de al menos una sucesión en ella. Es decir, el acontecimiento de que se haya dado un proceso de sucesión, y que en ciertos aspectos resultase de manera exitosa, indica que la generación que le sigue posee un legado o huella marcada por la antecesora. La empresa de cara a una nueva generación se encuentra con cimientos más fuertes, con una organización avanzada, posee una superior extensión de operaciones, goza de un equipo directivo numeroso y variables en lo que respecta a las edades de cada integrante y sus capacidades, es decir, se está en frente a una empresa con múltiples posibilidades de poder preparar sucesores.

Pero como en todo lo próspero, se tendrán que afrontar conflictos atinentes a los lazos familiares dentro de la empresa. Gallo (1998) describe al distanciamiento familiar, en primer lugar, como la dificultad de disparidad en términos de intereses y necesidades, lo que puede dar lugar a que disminuya el conocimiento que los miembros de la familia tienen de su empresa, llevando a una menor comprensión y apego por ella, lo cual repercute en inferiores deseos de comprometerse personal y activamente a realizar trabajos en la misma, y de esta manera, sufrir privaciones que los alejan de la empresa familiar.



Luego se presentará el desacuerdo frente a la liquidez de los propietarios, situación que acontece cuando algún propietario desea hacer líquida parte de su participación en el capital o busca separarse de la empresa familiar realizando la totalidad de su propiedad, situación que surge con frecuencia alrededor del cambio de segunda a tercera generación.

En cuanto al rendimiento de capital, se convierte en disconformidad cuando en la primera generación, el mentor o fundador confunde dividendos con remuneraciones, es decir, no dividir rentas del trabajo con las rentas del capital. Este es un error llevado a cabo por quien se consideraba único propietario de la empresa, ya que no tenía otras repercusiones próximas a las terceras personas, pero en lo concerniente a la segunda generación, como consecuencia de haber perseverado esa equivocación en el tiempo o por simplemente el afán de seguir una tradición, se recae en el desatino de no establecer una política de remuneración del capital vía dividendos, como también, por la insistencia en repartir dividendos aunque la empresa no estuviere generando beneficios suficientes. Como es de esperar, el problema aquí nace debido a que, en la segunda generación, este incierto ya no es cometido por un único propietario, sino por varios, y en ciertos casos, hasta un punto donde algunos propietarios consideren como un derecho propio algo que está sujeto a los riesgos económicos propios del negocio.

Como consecuencia, la tercera generación puede sufrir una descapitalización, la riqueza económica puede verse afectada y repartida haciendo peligrar el futuro, que, a su vez, unido a la falta de iniciativa emprendedora y compromiso, hace que la empresa familiar subsista, pero perdiendo agilidad y capacidad para competir con aquellas organizaciones de bases sólidas y correctamente organizadas, sufriendo así un estancamiento.

La diferencia en los intereses de los propietarios se vuelve un desacierto, ya que en las primeras etapas de la empresa familiar, los intereses del fundador, al ser los de una sola persona, no se perciben o resultan contradictorios, pero es así como las contradicciones pueden comenzar a presentarse cuando una segunda generación se incorpora, y es de seguro que estas mismas contradicciones cobrarán aún más importancia al llegar el cambio de segunda a tercera generación, por las mayores diferencias de edades entre unas personas y otras debido a que ahora se sumaron cantidad de miembros.

Estas diferencias o nuevos puntos de vista pueden ser beneficiosos y conducen a mejorar la actuación de la empresa al advertir nuevos puntos de vista, también pueden ser negativos por resistirse a los cambios, o por el intento de las nuevas generaciones de tomar decisiones bruscas y rápidas sin conocer las bases de las razones que llevaron a las anteriores generaciones a tomar determinados caminos y decisiones. Si no hubiere un acuerdo de las diversas posturas, se impedirá realizar cambios convenientes para el futuro de la empresa familiar, ya que esto retrasa las intenciones de los mayores por las formas de transmitir el legado y el patrimonio, que terminan por trasladar confrontaciones que no corresponden por ser resueltas en el ámbito de la administración y no familiar.

Otro de los conflictos se presentará con la dilución de la propiedad que se ha mantenido concentrada durante dos generaciones, se presenta con ímpetu en la sucesión de segunda a tercera generación, cuando se llega a la situación en la que ningún propietario presenta una mayoría suficiente para decidir, por lo tanto, son necesarias las coaliciones para gobernar, y es en este momento cuando algunos familiares, para impedir la dilución de su parte del capital, consolidan la totalidad de la propiedad en poder de los miembros en una empresa intermedia que actúa como único accionista y que les representa a todos en la empresa familiar.

Si estas sindicaciones de voto o sociedades intermedias que se crean sirvieran para facilitar el gobierno de la empresa familiar, para impedir que cuestiones que tienen que ver con la familia y poco con la empresa se trasladasen a los órganos de gobierno, pueden ser alternativas beneficiosas que ayuden a la continuidad de la empresa familiar, pero cuando estos modos de actuar se busquen para hacer duraderas las posturas contrarias a la evolución y adecuación de la empresa en el mercado, restarán posibilidades de cambios.

Por último, también se pueden advertir conflictos duraderos en la estructura de responsabilidades, los cuales nacen cuando los directivos no quieren o no saben establecer estrategias, y por ende no han sido cambiadas las responsabilidades a desempeñar, ya sea por no sustituir a los directivos que están menos capacitados para implantar nuevas estrategias o por el hecho de privar de nuevas oportunidades a otros que si lo están, llevando a que la organización entera o una parte importante de la misma siga comportándose como antes y persiguiendo objetivos distintos a los establecidos.

Estas y una infinidad de causas indican que es mejor un buen acuerdo hoy, que un excelente plan mañana.

Hay ventajas en las empresas familiares por las cuales sería efectivo y beneficioso prever situaciones de conflicto para darle una continuidad en el camino del éxito, y no perderse en meros conflictos que pueden ser detectables con anticipación.

Entre algunos de los beneficios, se pueden distinguir el clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común que se manifiesta muchas veces de manera intangible como cualidad en la familia empresaria. Traducido en la pasión por quienes construyen e impulsan la empresa, desde el mentor hacia los demás miembros de la familia que han hecho aportes para sembrar el éxito, citando a Leach (1999), “(...) para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida”.

Por otro lado, el compromiso, logra una mayor responsabilidad y disposición de tiempo y energía que los que se destinarían a cualquier otro empleo. Esto es posible por el entusiasmo proveniente de la familia, ya que el personal se esmera y siente que forma parte de un equipo, mientras se esté en un ambiente cordial.

El conocimiento es otra cualidad que se advierte, ya que en general las firmas familiares poseen sus propias modalidades para realizar el desempeño de su actividad, algo sumamente provechoso cuando se realiza el intercambio de generaciones, ya que las segundas y terceras generaciones se criaron oyendo las estrategias del management con el entusiasmo del socio fundador, por lo que, cuando llega su momento de incorporación ya habrán adquirido un conocimiento profundo de su empresa.

El planeamiento a largo plazo es una cualidad importante de percibir, ya que, las firmas familiares suelen ser más eficientes en este punto. A través de la experiencia de los antecesores se reducen los riesgos y permiten a la firma manejar de manera eficaz los acontecimientos imprevistos. Además, las familias que tienen una visión de los objetivos para los próximos años, tienen grandes ventajas, siempre que el planeamiento a largo plazo tenga en consideración la rotación y falta de algunos miembros de la misma.

La cualidad de flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero conducen a una ventaja competitiva frente a las empresas no familiares, ya que pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes, como, por ejemplo, en el caso de la necesidad de introducción de un nuevo producto para sacar provecho de una tendencia del mercado, lo cual genera pocas veces discusiones entre comisiones jerárquicas como si suele ocurrir en firmas no familiares. Además, se resuelve de manera inmediata, de modo que también este factor obliga a invertir en tiempo y trabajo en el proyecto que forman en común y a retirar el dinero cuando puedan permitírselo.

Acompañada de la anterior cualidad se alerta rapidez en la toma de decisiones, lo cual muestra rigidez si se lo compara con una firma no familiar, que buscará trasladar las operaciones y resoluciones a un análisis en distintas áreas, ya que se requiere más que una afirmación o negación por parte del fundador o dueño de la empresa. Es decir, en la firma no familiar habitualmente se parte de una resolución inicial en la junta directiva, siendo analizado por comisiones ejecutivas, donde luego se realiza un análisis de asesores financieros, contables y legales hasta llegar a la aprobación de accionistas. Esto quiere decir que es necesario tener asesoría externa para que las decisiones no recaigan en un solo miembro, si bien suele tener ciertas ventajas competitivas en lo que respecta meramente a los tiempos de producción, requiere de igual manera de mayor tiempo.

Entre las cualidades que generan ventajas de las firmas familiares por encima de las demás, es el orgullo y la confiabilidad que emanan, es decir, por lo general estas compañías cuentan con estructuras sólidas y confiables, y así es percibida por el mercado. Lo ventajoso, es que hay compradores que prefieren hacer negocios con empresas de trayectoria, donde el management y el personal no está cambiando de funciones de manera constante o siendo reemplazado por personas externas a la empresa, donde si bien habrá integrantes no pertenecientes a la familia, estos responderán por el orgullo de sentirse parte de la misma, por otro lado se aprecia el compromiso de los miembros con una atención cordial y esmero hacia los a clientes, llevando a un nivel de atención más personal y sencillo.

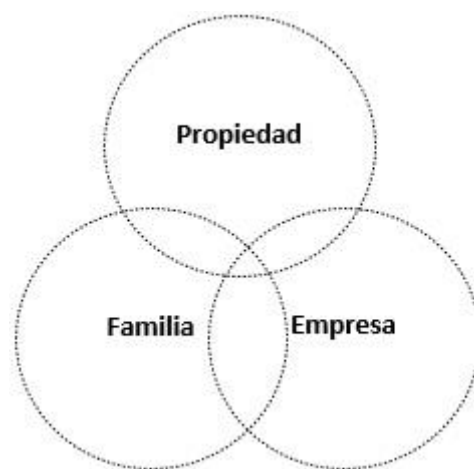
En suma, la cultura estable que poseen las familias empresarias nace desde la experiencia de años del fundador y continua con el personal que se encuentra comprometido con el éxito de la empresa y desempeña sus funciones en el tiempo, es así que las relaciones dentro de la empresa recorren un largo camino para lograr estabilizarse y desarrollarse, “(...) todos saben cómo se deben hacer las cosas” Leach (1999).

Esta cualidad será provechosa cuando no llegase a ser un obstáculo para el cambio necesario y beneficioso en la forma de realizar las tareas, es decir, cuando ningún miembro piensa en el cambio, ni se pregunta si hacer las cosas de otra manera pudiera lograr mayor eficiencia, solo por seguir un mandato de antecesores, puede comenzar a generar conflictos de estatus que deben estar regulados.

Por lo anterior, es conveniente recurrir a Gallo (1998), donde expone el modelo de las tres etapas o esferas en el desarrollo de la empresa familiar creado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982, y es uno de los más aprovechados en la enseñanza y consultoría en lo que respecta a las empresas familiares.

Estas tres esferas son: la familia, que hace referencia a los padres e hijos, primos, y demás líneas familiares dentro de la firma; la empresa, es decir, lo que atañe a la administración de la misma, quienes ejercen la dirección y/o la gestionan en los diferentes sectores según el organigrama de cada empresa; y, por último, se halla la propiedad, compuesta por accionistas y el capital, haciendo referencia a quienes son los dueños de la firma.

FIGURA 1. Representación gráfica del modelo de tres esferas.



Fuente: Gallo. Año 1998

En la familia empresaria se alerta la confusión de estos tres espacios, ya que hay miembros que pueden ocupar las tres esferas al mismo tiempo, a modo de ejemplo y relacionándolo con los conflictos que expone Gallo (1998) enunciados anteriormente, se puede advertir el caso del fundador, el cual la mayoría de las veces es el director de la empresa, el socio, el mentor, quien dirige la gestión y a su vez, el que sigue generando negocios. Este individuo es el motor de la empresa familiar, y en este caso, esta misma persona estaría ocupando los tres espacios, por lo que debería tener un sueldo por trabajar, cobraría honorarios por ser director y retiraría ganancias al final del ejercicio.

Otro ejemplo a modo explicativo es el caso de una S.A. conformada por tres hijos de miembros fundadores, donde uno de ellos no se encuentra ejerciendo un trabajo en la empresa familiar, sino que se encuentra de viaje y dos están trabajando en la empresa, al final del ejercicio todos cobran su dividendo del 15%, lo cual puede generar un malestar, debido a que los dos hijos no cobran un sueldo por estar trabajando allí.

Como consecuencia, los parámetros de éxito estarán dados por la rentabilidad que indicará que la empresa está arrojando frutos según flujos de fondos o softwares que arrojen resultados mensuales, trimestrales o anuales. Sin lugar a dudas, estará dado por la armonía, cuando por prevenir y estipular formalmente cada decisión, roles y beneficios con anticipación no surgieran malestares. Dependerá de la comprensión a soluciones que en las primeras generaciones funcionaban, pero con la llegada de la segunda y tercera generación ya no dan resultados positivos. El éxito además se verá comprometido por la decisión frente a determinados puestos que ya no son necesarios en la firma familiar, por las objeciones acerca de qué lugar va a ocupar cada nuevo miembro de la familia que se incorpore y bajo qué circunstancias de remuneración, entre otras situaciones ya descriptas previamente en lo que respecta a dificultades de la firma familiar.

En vista de lo anterior, se presentarán herramientas que tendrán que ver, no solo con el despertar del pensamiento en una sucesión o bien, de traspaso de generaciones, sino que tendrán repercusiones en todos los ámbitos de la firma familiar.

Los efectos se verán reflejados por el simple hecho de evaluar estas herramientas que permiten reuniones para llegar a acuerdos mediante una puesta en común de los intereses, los cuales deben de formar parte en la agenda básica de una empresa familiar, y no un hecho aislado solo para firmar contratos. A través de ello, se busca tener el éxito y la continuidad de las empresas nombradas al comienzo, y para ello, se deben buscar en la actualidad acuerdos de protección de la familia empresaria, para como exhibe Gallo (1998) lograr preservar la armonía, la propiedad emocional y el capital (empresa, gestión y familia).

Para evitar la paralización de la empresa familiar frente a conflictos identificados, se hace necesario hallar mecanismos para prevenir con antelación soluciones a desacuerdos que puedan surgir entre los socios, sus relaciones personales y la sociedad, y los terceros que contrataren con la misma. A partir de las desavenencias no contempladas en el contrato social, sus miembros deben facilitarse procedimientos para evitar que la informalidad, la falta de gestión y las incógnitas de la sucesión generacional entorpezcan la firma familiar.

Estos procedimientos suelen estar regidos por acuerdos parasocietarios, el primero en utilizar dicha terminología fue el italiano Giorgio Oppo, para referirse a aquellos acuerdos o contratos, celebrados ya sea por algunos o todos los miembros de una sociedad, a efectos de regular cuestiones atinentes a su administración y desenvolvimiento (Adad, 2012).



Estos acuerdos gozan de características que como expone Palmero (1992) en el V Congreso de Derecho Societario, tienen que ver con la extralegislatividad, es decir, hay una falta de regulación jurídica, estos pactos que encuentran su autonomía contractual se han establecido respondiendo a las necesidades de las prácticas societarias donde no hay una norma que ilegitime este tipo de acuerdos, dependerá de lo que la justicia resolviera en cada caso en concreto siguiendo criterios fijados en las normas generales de derecho.

Citando a Juan Carlos Palmero: “el artículo 35 apartados 3º y último del Anteproyecto Bomchill expresaba: son lícitos los convenios de sindicación de acciones, sin perjuicio de los derechos que correspondan a la sociedad o a terceros”.

La siguiente característica hace referencia al carácter reservado que estos pactos tienen, debido a los puntos que hacen al empleo, organización y administración de la sociedad, suelen ser reservados entre los miembros, manteniéndolos fuera del alcance de los terceros ajenos a la firma.

Otra de las particularidades atañe a lo respectivo en la heterogeneidad estructural y funcional, es decir, van a regular los órganos de la sociedad y su composición, las condiciones en la transmisión de acciones, la forma de elegir a las autoridades, plazos y condiciones exigibles, así como regular los medios de resolución de conflictos cuando se presenten. Podrán establecer cláusulas con limitaciones en miembros de las subsiguientes generaciones, como es el caso de exigir tener experiencia previa en otras empresas que no sea la propia para poder ingresar a la firma familiar o cumplir con una formación profesional dependiendo el rubro de la firma. También se podrá vetar el ingreso de ciertos miembros de la familia, como el de los parientes políticos, pudiendo ser contratados de manera eventual o tercerizada, puede incluir, además, exigencias como en el caso de convenciones matrimoniales para quienes quieran ingresar a la empresa, es decir,

separación de bienes, figura que es habilitada por el Nuevo Código Civil y Comercial, con el fin de separar lo emocional de lo patrimonial. Se podrán dejar asentados planes de contingencia familiar para infortunios, condiciones acerca de los fondos que saldrán de la empresa para pagar estudios de grado, a su vez, se podrán dejar asentadas cláusulas sancionatorias cuando no hay cumplimientos o compromiso por las directivas de la familia empresaria.

En concreto, podrán abarcar toda cuestión que haga al manejo y organización de la sociedad, siempre que se respeten y acaten los principios que hacen a la ley societaria.

Por consiguiente, ya explicado el concepto y características de los acuerdos parasocietarios como herramientas de protección a la familia empresaria, se halla el acuerdo de Protocolo Familiar, con valor legal bajo la figura de pactos sobre herencia futura cuando tienen por objeto evitar o resolver conflictos, y garantizar la unidad de gestión empresarial, a través del Art. 1010 del Código Civil y Comercial.

El mismo, es definido por Casanova, Sánchez-Crespo y Sánchez (2002) como un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad a través de las siguientes generaciones familiares.

Por otro lado, Herreros, Calaf y Rovira (2001) señalan que es una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin último asegurar la continuidad de esta, sin perjudicar la conveniencia familiar.

En definitiva, este pacto es una constitución de la familia empresaria donde se dejan asentados acuerdos de los diferentes aspectos que hacen a la vida empresarial.

La familia empresaria es la que tiene el deseo o vocación de seguir siendo una firma familiar de permanencia, por lo que este conjunto de principios y reglas escritas se obtendrán del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio.

Este protocolo va a ser el resultado de todos aquellos encuentros con la familia, de manera grupal y hasta individual, debido a que lo que se trabaja en este protocolo es la historia familiar, es decir, tiene que ver con poder comprender desde afuera donde nace y desde donde viene este proyecto para la incorporación de las segundas y terceras generaciones, momentos claves en la vida de las familias empresarias, y más aún, cuando no hay lugar para todos. Por lo que debe elaborarse cuando se perciba una unidad familiar-empresarial, y no se adviertan conflictos de poder, de manera que este protocolo no sea creado para ocultar desacuerdos, sino para identificarlos de manera anticipada.

La clave al realizar este acuerdo será pensar en la empresa como si no fuera familiar, como sería un ideal de estrategia y organigrama desde el hoy al futuro si no la conformaran miembros de una familia. El desafío al elaborar este acuerdo de sucesión es pensar qué roles se ocupan hoy, quienes ocuparán puestos claves cuando las cabezas fundadoras no estén y a quiénes se van a formar cuando el mentor y fundador se retire. Además, se debe prestar atención a los grises, es decir, la idea de “ni todos juntos, ni todos separados”, ya que este acuerdo permitirá buscar soluciones en lo que respecta a la creación de nuevas unidades de negocio, es decir, la empresa separada en dos unidades donde una provee a la otra sin la necesidad de permanecer todos juntos cuando hay grandes malestares en la convivencia empresarial son complicaciones para subsanar, el desafío en la creación de este contrato es llegar a acuerdos con las segundas y terceras generaciones transmitiendo como nace la empresa, comprender y conocer los conflictos entre hermanos y primos, padres e hijos, y el lugar que ocupare o no cada miembro cuando las familias crezcan más rápido que la empresa y todos quieran formar parte de la misma.

En resumen, la solución no es el protocolo en sí, la solución es el acuerdo.

Según Fernández y Reyes (2000), las razones que llevan a considerar la realización del protocolo familiar son: se busca mantener la cohesión y la armonía familiar operando como instrumento de enlace entre los miembros de la familia en lo que concierne al patrimonio y la gestión; se logran conocer los objetivos de la empresa familiar, donde la familia para determinar los objetivos hará una puesta en común de las respuestas a los interrogantes de quiénes son, cómo han llegado al lugar actual, a dónde quisieran llegar y de qué manera quieren llegar; permite encontrar la compatibilidad de intereses empresariales con los familiares, ya que cuando se elabora el protocolo han sido capaces de transmitir y hacer cumplir aquellos elementos claves de la cultura empresarial; cooperar con la regularización del patrimonio, logrando derribar la confusión que se presenta constantemente en estas empresas por la confusión del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial; permite la gestión logrando facilitar la diligencia y administración familiar, determinando el rol de cada uno de los miembros de la familia y terceros; por último, prevé la sucesión, siendo este uno de los puntos más críticos del protocolo, a través de la elaboración del mismo se logra ponderar y darle importancia a uno de los temas con menos preparación y atención en las familias empresarias.

En cuanto a lo que concierne a las fases del Protocolo Familiar, las mismas están dadas en principio por un diagnóstico que se entrega a la familia, donde se analiza la empresa y la familia por parte de un profesional o grupo de expertos, esto se realiza a través de entrevistas individuales o grupales, y por medio de cuestionarios que abarcan aspectos diferentes de la relación familia-empresa, luego se estudia la estrategia que se está siguiendo, los balances y cuentas de resultados del negocio, se indaga sobre la situación legal, se busca determinar si los sucesores son capaces, cómo se lleva la familia y si la generación actual se encuentra dispuesta a abrir camino a los más jóvenes.

En segundo lugar, se comienza con el desarrollo del protocolo, llevado a cabo a través de la existencia de reuniones familiares con el fin de analizar y debatir para lograr acuerdos, en la presente fase es normal que haya entre 40 y 60 horas de debates espaciados a lo largo de entre seis meses y un año, la duración se debe al intento de comprender y vislumbrar a fondo los intereses, ya que puede existir un aparente consenso en la familia, donde en realidad son acuerdos cerrados de carácter falso.

Una vez desarrollado y firmado el protocolo llega el momento de la puesta en práctica, donde sucederán reuniones del consejo de administración cada dos meses para el control de su correcta implementación. Es decir, se busca que el protocolo este incorporado a la vida de la familia y de la empresa, esto se logra recordándolo en las reuniones semestrales o anuales, siendo actualizado cada varios años, respetando lo propuesto o modificándolo solo en consenso familiar cuando se presenten situaciones que se encuentren detalladas en el mismo, se buscara evitar que el protocolo no cumpla su fin.

Con la conformación e implementación de este acuerdo, habrá un documento que estará escrito para las generaciones futuras y no solo para los que están actualmente formando este contrato, puesto que no solo es un documento que se podrá repensar, reelaborar y revisar, sino que abre puertas para solucionar problemas del presente, ya que por medio del diálogo y la reunión permite vislumbrar todos aquellos puntos que se evitan debatir por ser incómodos de abordar. El propósito es que la firma familiar haya puesto la mayor conciencia en la historia, la misión, la visión y los valores de la empresa para que perdure en el tiempo a las siguientes generaciones.

En conclusión, el objetivo de esta herramienta de protocolo o cualquier otro acuerdo similar, es de freno y protección para no llegar a que la empresa se devore a la familia.

El trabajo de investigación se va a desarrollar en base a los siguientes interrogantes: ¿Qué se entiende por empresa familiar? ¿Estas poseen ventajas por encima de otras empresas? ¿Hay conflictos comunes entre las firmas familiares posibles de detección? ¿Qué soluciones hay a los conflictos detectados en las familias empresariales? ¿Cuáles son los motivos que llevan a pensar en una herramienta de acuerdos? ¿Qué es el Protocolo Familiar? ¿La herramienta de Protocolo Familiar es una factible alternativa a incorporar?

*Objetivo General:*

Analizar la eficacia del Acuerdo de Protocolo como herramienta para asegurar la continuidad de la Empresa Familiar a lo largo del tiempo.

*Objetivos específicos:*

- Identificar en las firmas familiares rasgos distintivos, características, conflictos, ventajas y diferencias con otras empresas.
- Desarrollar el Acuerdo de Protocolo de empresa familiar como solución a problemas frecuentes en las mismas.
- Determinar si las empresas familiares utilizan la herramienta de protocolo familiar y formas de implementación.
- Analizar los resultados obtenidos por Pymes que aplican esta herramienta.

## MÉTODOS

### *Diseño*

El diseño optado para llevar a cabo la investigación ha sido el no experimental, debido a que como indica Hernández Sampieri (2010), la investigación se realizó sin la manipulación deliberada de variables y solo se observaron los fenómenos tal cual son o en su ambiente natural, para después analizarlos. A su vez, adoptando el criterio temporal de clasificación propuesto por Hernández Sampieri (2010), se clasifica a la investigación como de tipo transversal por su dimensión temporal y el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectaron los datos, que en este caso fueron de una única vez.

La investigación se desarrolló siguiendo un modelo tanto descriptivo como explicativo, ya que se llevaron a cabo especificaciones, propiedades, características y rasgos importantes de los fenómenos analizados y a su vez, se investigó para establecer las causas de los eventos y fenómenos estudiados, centrando el objetivo en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta y porqué están relacionadas las variables.

El enfoque fue un proceso de prueba que no ha sido cuantitativo o cualitativo, sino que fue mixto. Esto es porque se utilizó la recolección de datos sin medición numérica para hallar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, donde la acción indagatoria se desplazó entre los hechos y su interpretación, de forma dinámica, y por consiguiente se utilizó la recolección numérica de datos para probar hipótesis con base en la medición y análisis numéricos o estadísticos, detectando patrones de comportamiento, relaciones entre variables, donde se probaron teorías y establecieron explicaciones causales (Hernández Sampieri et al. 2010).

### ***Participantes***

Se realizó un muestreo de tipo no probabilístico, ya que fue de manera intencional, seleccionando empresas en base a criterios y consideraciones que se determinaron como útiles para el análisis del estudio, donde los participantes seleccionados cumplían con la característica de ser empresas familiares. “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra (...)” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 176).

El tamaño de la unidad de análisis fue de 71 empresas de Córdoba, Río Cuarto y alrededores, las cuales llevan a cabo actividades como construcción, industriales, de comercio y/o servicios.

### ***Instrumentos***

Para la recolección de datos se utilizaron documentos e informes respectivos a la investigación y cuestionarios realizados a las unidades de análisis, las cuales han sido respondidas previo consentimiento mediante formularios Google, denominadas Encuestas UES21, estas fueron confeccionadas en manera conjunta con el Profesor de Seminario Final y los alumnos de la materia de Seminario Final de la carrera de Contador Público.

### ***Análisis de datos***

El análisis de datos fue de tipo cualitativo y cuantitativo, es decir, mixto, debido a que la recolección de datos obtenidas por medio de los formularios se basó en mediciones no numéricas y de análisis estadísticos.

Las variables utilizadas son cualitativas ordinales con un análisis exploratorio de correspondencia múltiple en lo que respecta a si la empresa está compuesta solo por la primera generación o ya se encuentran las segundas y terceras generaciones, si hay



conocimiento del Protocolo Familiar en las firmas familiares, si hay temor a la incorporación de este y si optaron u optarían por una herramienta de protección empresarial.

Se utilizó un software para analizar la recolección de datos obtenidos de los formularios Google, denominado Infostat.

## RESULTADOS

Se realizó la recopilación de datos valiéndose de una encuesta realizada por medio de un formulario web de Google, a través del cual se encuestaron a 71 empresas familiares de Río Cuarto y la región.

El cuestionario utilizado interrogaba acerca de aspectos referidos a la responsabilidad social empresarial de las empresas familiares, financiamiento, políticas sustentables, profesionalización y sucesión, legado y continuidad de las mismas.

Para esta investigación se emplearon los resultados arrojados al último tema mencionado, los cuales han sido analizados como se mencionó con antelación a través del programa Infostat.

En primer lugar, se obtuvieron datos relacionados a la clasificación de las empresas familiares según su tamaño para posteriores análisis.

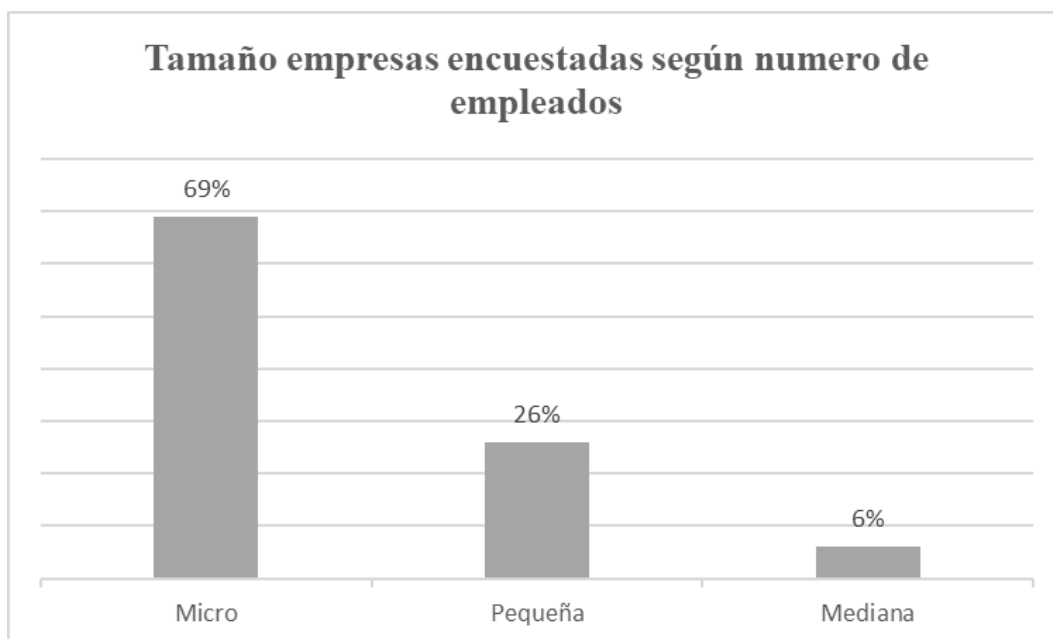
A partir de estos resultados, se visualizará las empresas que han aplicado un acuerdo de protocolo familiar según su tamaño.

TABLA 1. Tamaño de empresas familiares

Tamaño según cantidad de empleados	%
Micro	69
Pequeñas	26
Medianas	6

Fuente: Elaboración Propia. Encuestas UES21. Año 2020

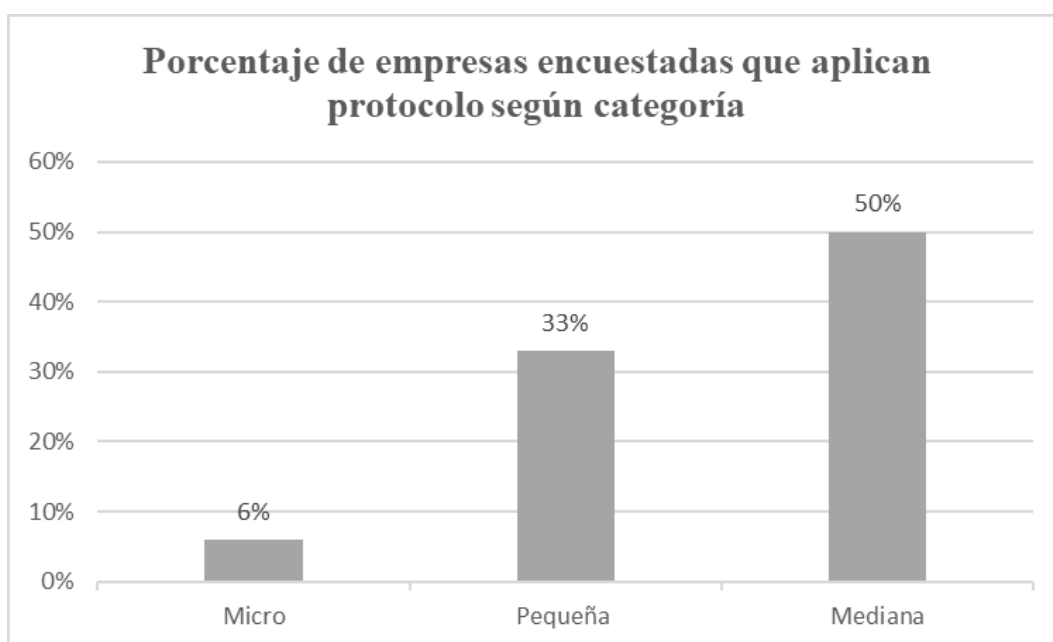
FIGURA 2. Tamaño de empresas familiares



Fuente: Elaboración Propia. Encuestas UES21. Año 2020

En conjunto la Tabla 1 y Figura 2 muestran que, del total de las empresas encuestadas, un 69% corresponden a una categoría de micro empresa, un 26% responde a una pequeña empresa, mientras que un 6% se conforma como una mediana empresa.

FIGURA 3. Empresas que aplican protocolo familiar según categoría

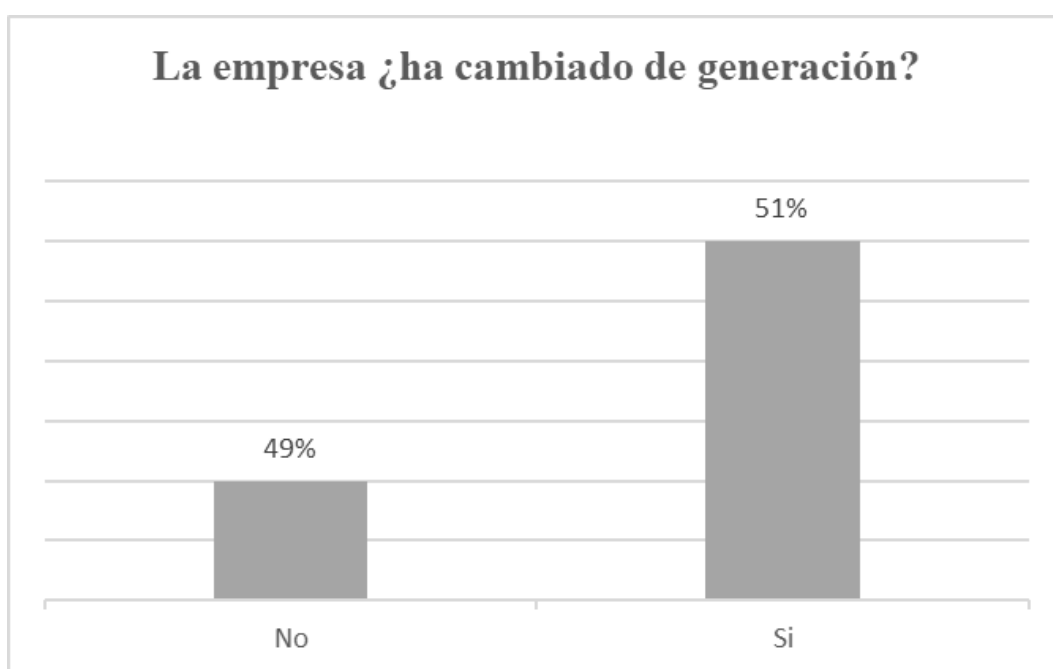


Fuente: Elaboración Propia. Encuestas UES21. Año 2020

En la Figura 3 se observa que el 50% de las medianas empresas encuestadas han aplicado el acuerdo de protocolo familiar, mientras que de las pequeñas empresas lo han aplicado un 33% y un 6% de las microempresas lo han implementado.

A continuación, se visualizará en la Figura 4 el porcentaje de las empresas encuestadas que han cambiado al menos una vez de generación.

FIGURA 4. Cambio de generación

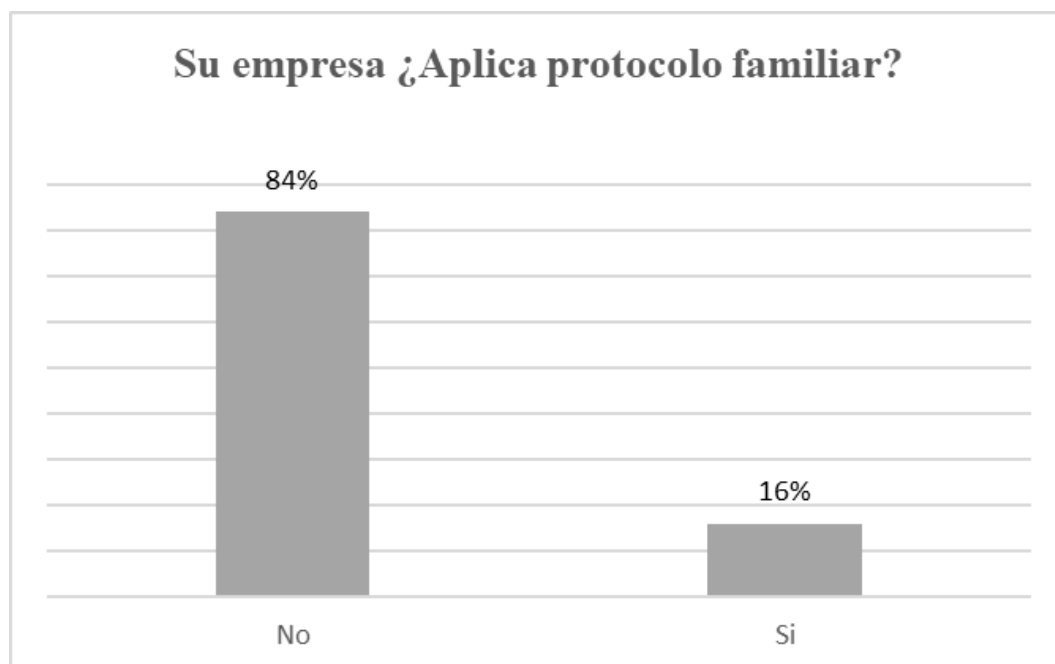


Fuente: Elaboración Propia. Encuestas UES21. Año 2020

En la Figura 4 se observa que de la totalidad de las empresas un 51% han cambiado de generación desde su nacimiento y el restante 49% no ha realizado aún un cambio de generación.

Seguidamente, se obtuvieron datos relacionados a si las empresas han aplicado algún tipo de protocolo familiar, reflejado en la Figura 5, y en el caso de ser afirmativo se muestra cuáles son aquellos contenidos que involucra el acuerdo familiar teniendo en cuenta la totalidad de las empresas que contestaron que si utilizan un acuerdo de protocolo familiar.

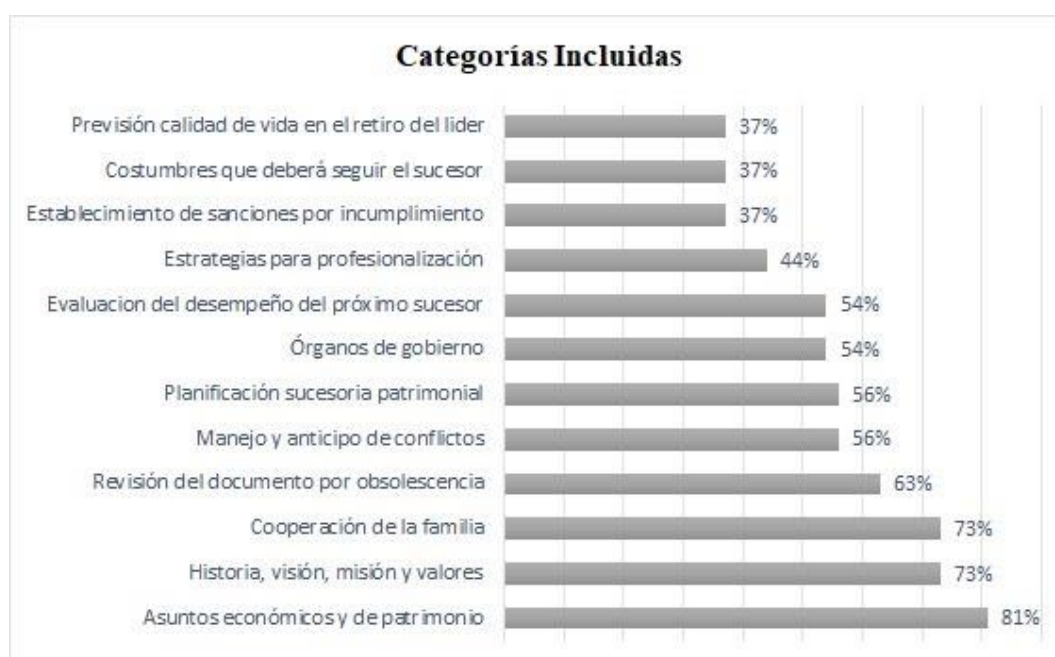
FIGURA 5. Utilización de protocolo familiar



Fuente: Elaboración Propia. Encuestas UES21. Año 2020

La Figura 5 muestra que del total de las empresas encuestadas el 84% no utiliza un protocolo familiar y el restante 16% si lo utiliza.

FIGURA 6. Contenido de protocolo familiar

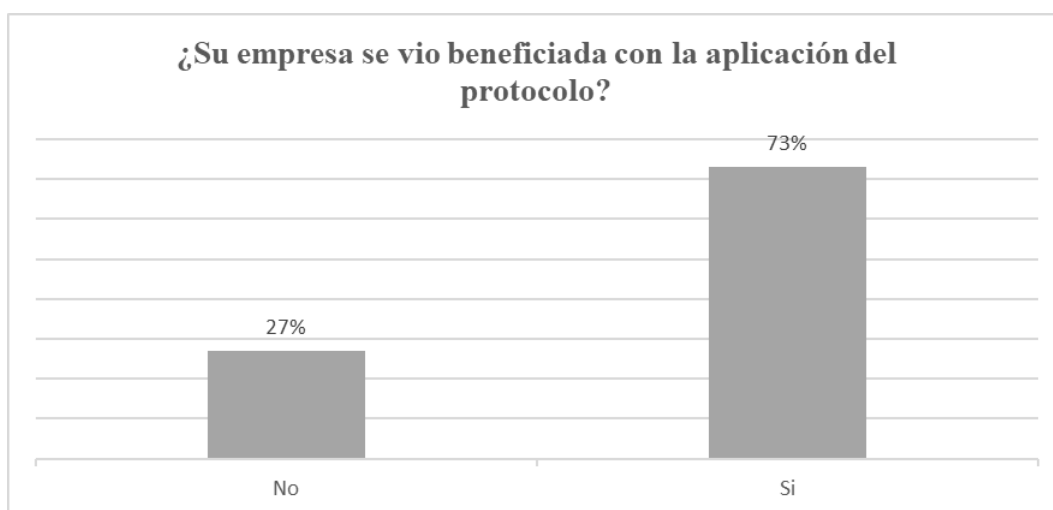


Fuente: Elaboración Propia. Encuestas UES21. Año 2020

A partir de la Figura 6 se observa que los asuntos económicos y de patrimonio es de las categorías que más se repite como componente del acuerdo de protocolo familiar con un 81%, y en último lugar con un 37% de repeticiones, contenidos relacionados a la previsión de la calidad de vida del líder en su retiro, costumbres que deberá seguir el sucesor y el establecimiento de sanciones por incumplimientos.

Posteriormente se recabaron datos con el fin de averiguar si las empresas que optaron por la consecución del acuerdo de protocolo familiar se vieron beneficiadas por la utilización del mismo.

FIGURA 7. Beneficio por aplicación de protocolo familiar



Fuente: Elaboración Propia. Encuestas UES21. Año 2020

Como indica la Figura 7, las empresas que han aplicado el acuerdo de protocolo familiar, que si bien como se observó con anterioridad en la Figura 5 era un número reducido, el 73% de las mismas se vieron beneficiadas, mientras que el restante 27% no percibieron beneficios.

## DISCUSIÓN

### *Interpretación resultados*

El objetivo de este trabajo fue realizar un estudio y análisis con el objeto de determinar la conveniencia de la incorporación de un acuerdo de Protocolo Familiar a las empresas.

La investigación comenzó obteniendo el porcentaje de las empresas encuestadas según tamaño, el mismo arrojó un resultado en el cual el mayor porcentaje (68%) de los encuestados fueron microempresas, en segundo lugar, se ubican las pequeñas (26%) y las medianas en el tercer lugar (6%).

De las empresas encuestadas resultó que un 16% de las empresas familiares han aplicado en su historia un acuerdo de protocolo familiar, mientras que el restante 84% no lo ha llevado a la práctica, estos resultados coinciden con los estudios realizados por Bringas (2017) donde si bien han sido 220 las empresas encuestadas, solo 36 de ellas aplica esta herramienta. Y, por otro lado, se asemejan también a los resultados obtenidos en Gandolfo (2013), donde el estudio se realizó sobre América Latina y arroja que aproximadamente solo un 15% de las empresas encuestadas en Argentina llevan a cabo un acuerdo familiar-empresa, donde a su vez observó que, si bien el porcentaje de utilización es menor, Argentina se encuentra ubicado en el tercer puesto de América Latina en aplicar esta herramienta.

Luego de un análisis exhaustivo se observó que de las microempresas encuestadas solo un 6% aplica un protocolo familiar, de las pequeñas empresas un 33% lo aplica y un 50% de las medianas empresas. Por lo que se deduce que el uso de esta herramienta es más frecuente en empresas de mayor tamaño, resultado que se encuentra alineado con el estudio realizado por Gandolfo (2013) donde advierte un notorio incremento en la

utilización de esta herramienta a medida que la empresa familiar tiene mayor tamaño, con el fin de desarrollar un documento escrito donde se establezcan reglas para lograr un equilibrio familia-empresa que permita dejar un legado exitoso a las siguientes generaciones.

Posteriormente, se obtuvo el dato que hace referencia a las empresas que cambiaron de generación, lo cual permitió conocer que el 51% de las mismas ha realizado un traspaso de generación, y el 49% aun no. Si se analizan estos datos de manera específica, se percibe que de las empresas que cambiaron de generación solo un 22% aplica este acuerdo, lo que da otro indicio que es una herramienta poco usada en la actualidad. Enriqueciendo el análisis con el estudio de Bringas (2017), los datos aportados por el mismo indican que un porcentaje muy alto (86%) de las empresas encuestadas que elaboraron el protocolo lo han realizado en los últimos 5 años, y el restante hace más de 11 años, por lo que se deduce que, si bien un porcentaje menor de las empresas que han realizado un traspaso de generación lo han aplicado, es una herramienta que tiene un potencial de crecimiento en términos de utilización de una magnitud considerable.

Considerando la Figura 6, el contenido que en su mayoría se repite en los acuerdos de protocolo familiar tiene que ver con los asuntos económicos y de patrimonio, mientras que la temática que se incluye en último lugar es el establecimiento de sanciones por incumplimiento de los miembros de la empresa, costumbres que deberá seguir el sucesor y la previsión de calidad de vida del líder luego de su retiro. Lo cual permite deducir que los miembros de las empresas priorizan en mayor medida la economía en los negocios en relación con los aspectos humanos.

Observando los resultados arrojados por las empresas que aplican el protocolo familiar se puede divisar que el 73% de las mismas obtuvieron resultados satisfactorios,



no así el 27%, los cuales coinciden con estudios obtenidos por Tapies (2011), donde un 60% de las familias empresarias dicen haberle sido útil este acuerdo al menos una vez en su historia empresarial, de manera que un 40% no le ha sido de utilidad.

Es decir, los resultados arrojan que en las tres categorías analizadas el éxito se presentó en un porcentaje mayor al 50% a raíz de la aplicación de esta herramienta.

Buscando enriquecer el análisis, se realiza un cruce de variables donde se observó que de las micro empresas que han aplicado el acuerdo de protocolo familiar un 66% obtuvieron beneficios, en cuanto a las pequeñas empresas que aplicaron el protocolo un 83% y de las empresas medianas se observa que un 50% de las que lo han llevado a cabo han obtenido beneficios.

Por otro lado, un 33% de las micro empresas, 17% de empresas pequeñas y un 50% de las medianas empresas no obtuvieron los resultados esperados, las causas podrían ser las siguientes:

- No existencia de visión compartida del entre los firmantes.
- No tener en cuenta inquietudes y expectativas.
- No participación en la elaboración.
- Falta de compromiso.
- Inicio del protocolo en un momento poco adecuado.
- No se afrontaron los conflictos base de la empresa.
- No se alineó la estrategia empresarial con la familiar.
- Se realizó, pero no se respetó.
- Falta de revisión periódica para su actualización.

Estos resultados ponen en relieve la importancia de entender el protocolo familiar no solamente como un acuerdo, sino además como un proceso basado en la comunicación

entre todos y entre generaciones para conocer circunstancias, opiniones o expectativas de los miembros de la familia, ya que, mediante este proceso es posible lograr que el protocolo familiar se convierta en una herramienta interiorizada y aceptada por todos los miembros de la familia.

Resulta esencial que los miembros de las siguientes generaciones sean partícipes de la creación y actualización del protocolo familiar, esta participación despertará el compromiso y pasión hacia la empresa familiar. De esta manera los miembros de las siguientes generaciones desarrollarán un vínculo fuerte y positivo con el proyecto familiar, a través de su implicación y participación en el desarrollo del protocolo familiar.

### ***Limitaciones y fortalezas de la investigación***

El primer aspecto que limita esta investigación es el tamaño de la muestra, ya que la misma fue realizada a partir de un número reducido de empresas familiares (71) pertenecientes a la Ciudad de Rio Cuarto y de la región, por lo tanto, no se puede alegar una generalización al respecto de los resultados obtenidos.

Una segunda limitación ha sido el escaso tiempo en el cual se desarrolló esta labor, lo que ha impedido elaborar una investigación en mayor profundidad y detalle para poder presentar un estudio aún más sustancioso.

En cuanto a las fortalezas se hace mención de la excelente predisposición de los miembros de las empresas familiares al momento de responder las encuestas, las cuales arrojaron resultados útiles para ser analizados a través del recurso software de Infostat.

Así mismo, se aprecia que los resultados obtenidos en el relevamiento de datos se encuentran en sintonía con los planteos de los autores citados en la investigación y que, a pesar del escaso tiempo, se actuó con seriedad y profesionalismo permitiendo obtener

conocimientos y capacidades que serán de suma importancia para aplicar en experiencias futuras.

### ***Conclusiones y recomendaciones***

Finalizando el análisis se puede concluir que las empresas familiares en nuestro país en general no han aplicado un acuerdo de Protocolo Familiar, y aquellos que si lo han llevado a cabo han obtenido buenos y óptimos resultados, ya que son un porcentaje mínimo las empresas que han llevado a cabo la aplicación de esta herramienta y no surtieron beneficios.

En las lecturas extraídas se alega que el acuerdo de Protocolo Familiar es una alternativa innovadora y factible de aplicar para las empresas familiares, se lo considera un facilitador de la convivencia, y contribuye al logro del éxito y continuidad de estas, pero a la hora de estudiarlo y recabar información se encuentra poca literatura al respecto, es decir, en su mayoría de otras latitudes, y aquella proveniente de Latinoamérica en su totalidad lo observa desde un punto de vista jurídico. De allí la imperiosa necesidad de definirlo y estudiarlo.

Las organizaciones familiares son el motor de la economía de cualquier economía del mundo y las estadísticas así lo confirman. Son poseedoras de grandes ventajas competitivas por sobre el resto de las organizaciones, estos hechos las ubican en lugares privilegiados. Sin embargo, estas características que apoyan su rápido y solvente crecimiento son las mismas que ponen en riesgo su prolongación y traspaso generacional, contribuyendo a su desaparición por la falta de implementación de herramientas de gestión, ya sea por desconocimiento o equivocada ejecución.

Es visible el impacto que generan las empresas familiares en la economía de cualquier país, por ello se considera prioritario aportar de esta manera a su continuidad a lo largo del tiempo.

Lamentablemente la situación económica, el entorno turbulento y la incertidumbre que azota a las Pymes del país en estas épocas, llevan a los empresarios a poner el foco de atención en el día a día, viendo el futuro como un problema a enfrentar más adelante, lo que genera que esta gran herramienta, en este contexto, no tenga la importancia que se merece. Pero no quedan dudas que es cuestión de tiempo para que sea un común denominador en las empresas familiares de nuestro país.

## REFERENCIAS

- Adad, C. F. P.** (2012). *El Protocolo Familiar como acuerdo parasocial. Su trascendencia en las empresas de familia*. Disertación Doctoral, Universidad Austral, CABA. Recuperado el 29 de abril de 2020, de: <http://www.todaviasomos pocos.com/wp/wp-content/uploads/2012/06/EL-PROTOCOLO-FAMILIAR-COMO-ACUERDO-PARASOCIAL.-SU-TRASCENDENCIA-EN-LAS-EMPRESAS-DE-FAMILIA.pdf>
- Butty, Enrique M., en Halperín, Isaac y Butty,** (2000). Curso de Derecho Comercial, 4ª Edición. Desalma, Buenos Aires.
- Casanova, A. J. S. C., Sánchez-Crespo, A. B., & Sánchez, A. M.** (2002). La empresa familiar. *Manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Grupo Planeta (GBS), Bilbao.
- Casillas Bueno, J. C., Díaz Fernández, C., & Vázquez Sánchez, A.** (2005). La gestión de la empresa familiar. *Conceptos, casos y soluciones*. Thompson Editores, España.
- Fernández, J. P., & Reyes, M. J.** (2000). La empresa familiar. Tirant lo Blanch, Valencia.
- Gallo, M. A.** (1998). La sucesión en la empresa familiar. *Colección estudios e informes*. La Caixa, Barcelona. Recuperado el 29 de abril de 2020, de: [http://www.fundacionregional.com.ar/download/Gallo\\_sucesion\\_01.pdf](http://www.fundacionregional.com.ar/download/Gallo_sucesion_01.pdf)
- Gandolfo, R.V.** (2013). *La importancia del protocolo en la empresa familiar*. Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires.

**Herreros, J., Calaf, X. & Rovira, A.** (2001). *Manual de la empresa familiar*. Cinco Días, Madrid.

**Leach, P.** (1991). *La empresa familiar*. Ediciones Granica SA. Buenos Aires.

**Lozano Posso, M.** (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Revista estudios gerenciales*. Vol. 16. Universidad ICESI, Colombia. Recuperado el 27 de abril de 2020, de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000100002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000100002&script=sci_arttext&tlng=en)

**Lucero Bringas, M. de los A.** (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria*. Universidad Católica de Argentina, Buenos Aires.

**Ministerio de Desarrollo Productivo de La Nación.** 2020. *Pymes Registradas*. [Internet]. Disponible en: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>. [actualizado febrero del 2020]

**Palmero, J. C.** (1992). Sobre la validez de los sindicatos de voto. V Congreso de Derecho Societario. Córdoba. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3426/CDS05010125.pdf?sequence=1>

**Tàpies, J., & Ceja, L.** (2011). *Los protocolos familiares en países de habla hispana: como son y para que se utilizan*. IESE Business School. Universidad de Navarra, España.

## ANEXO

### ANEXO 1: Preguntas de Encuesta UES21 Google Formularios.

¿Actualmente, cuántos empleados tiene? \*

- Ninguno.
- 1-2
- 3-5
- 6-10
- 11-25
- 26-50
- 51-100
- más de 100

¿La empresa ha cambiado de generación? \*

- No
- Si, primera generación (a los hijos)
- Si, segunda generación (a los nietos)
- Si, tercera generación (a los bisnetos)
- Si, más generaciones

En su empresa ¿aplica un protocolo familiar? Entendiéndose por tal a un documento escrito, firmado y redactado por los miembros de la familia, para la gestión actual y futura de la empresa. \*

- Si
- No

En caso de ser afirmativa ¿Cuál de estos contenidos incluye?

	Si	No
Historia, visión, misión y valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Órganos de gobierno (su creación, su estructura y puesta en marcha)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asuntos económicos y de patrimonio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperación de la familia en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisión del documento cada cierto tiempo para evitar su obsolescencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecimiento de sanciones para casos de incumplimiento del protocolo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo y anticipo de conflictos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costumbres que deberá seguir el sucesor en el momento de su ascenso como líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planificación sucesoria patrimonial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Previsión de la calidad de vida de los líderes que se retiren (sucesión)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir estrategias para la profesionalización de los miembros de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluar el desempeño del próximo sucesor y tener en cuenta un reemplazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Se vio beneficiada su empresa con la aplicación del protocolo familiar?

Sí

No



## ANEXO 2: Base de datos de encuestas.

	Tamaño (S/ Cantidad de empleados)	¿La empresa ha cambiado de generación?	En su empresa ¿aplica un protocolo familiar?	Incluye: [Historia, visión, misión y valores]	Incluye: [Órganos de gobierno (su creación, su estructura y puesta en marcha)]	Incluye: [Asuntos económicos y de patrimonio]	Incluye: [Cooperación de la familia en la empresa]	Incluye: [Revisión del documento cada cierto tiempo para evitar su obsolescencia]
1	Micro	Si	No					
2	Micro	No	No					
3	Micro	No	No					
4	Pequeña	No	Si	Si	Si	Si	Si	No
5	Micro	No	No					
6	Micro	No	No					
7	Micro	Si	No					
8	Pequeña	No	No					
9	Micro	Si	No					
10	Micro	Si	No					
11	Micro	No	No					
12	Pequeña	Si	Si	No	Si	Si	No	No
13	Micro	No	No					
14	Micro	No	No					
15	Micro	No	No					
16	Micro	Si	Si	No	No	Si	Si	No
17	Pequeña	Si	No					
18	Pequeña	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
19	Micro	Si	No					
20	Pequeña	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
21	Micro	No	No					
22	Mediana	No	Si	Si	No	No	No	No
23	Pequeña	No	No					
24	Pequeña	Si	No					
25	Pequeña	No	No					
26	Pequeña	Si	Si	Si	Si	No	No	Si
27	Mediana	Si	No					
28	Pequeña	Si	No					
29	Micro	Si	No					
30	Micro	Si	No					
31	Micro	No	No					
32	Micro	No	No					
33	Micro	No	No					
34	Micro	No	No					
35	Mediana	No	No					
36	Micro	No	No					
37	Micro	Si	No					
38	Micro	No	No					
39	Micro	Si	No					
40	Micro	No	No					
41	Micro	No	No					
42	Micro	No	No					
43	Micro	No	No					
44	Micro	No	No					
45	Micro	Si	No					
46	Micro	Si	No					
47	Micro	No	No					
48	Micro	No	No					
49	Micro	Si	No					
50	Micro	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
51	Micro	Si	No					
52	Micro	Si	No					
53	Micro	Si	No					
54	Micro	Si	No					
55	Micro	Si	No					
56	Micro	No	No					
57	Micro	No	No					
58	Pequeña	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
59	Micro	No	No					
60	Pequeña	Si	No					
61	Micro	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
62	Pequeña	Si	No					
63	Pequeña	Si	No					
64	Micro	Si	No					
65	Pequeña	No	No					
66	Pequeña	Si	No					
67	Micro	Si	No					
68	Pequeña	Si	No					
69	Mediana	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
70	Micro	No	No					

	Tamaño (Si/Cantidad de empleados)	Incluye: [Establecimiento de sanciones para casos de incumplimiento del protocolo]	Incluye: [Manejo y anticipo de conflictos]	Incluye: [Costumbres que deberá seguir el sucesor en el momento de su ascenso como líder]	Incluye: [Planificación sucesoria patrimonial]	Incluye: [Previsión de la calidad de vida de los líderes que se retiren (sucesion)]	Incluye: [Definir estrategias para la profesionalización de los miembros de la empresa]	Incluye: [Evaluar el desempeño del próximo sucesor y tener en cuenta un reemplazo]	¿Se vio beneficiada su empresa con la aplicación del protocolo familiar?
1	Micro								
2	Micro								
3	Micro								
4	Pequeña	Si	No	No	No	No	No	Si	
5	Micro								
6	Micro								
7	Micro								
8	Pequeña								
9	Micro								
10	Micro								
11	Micro								
12	Pequeña	No	No	No	Si	No	No	No	
13	Micro								
14	Micro								
15	Micro								
16	Micro	No	No	No	No	No	No	Si	
17	Pequeña								
18	Pequeña	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
19	Micro								
20	Pequeña	No	Si	No	No	No	Si	Si	
21	Micro								
22	Mediana	No	No	No	No	No	No	No	
23	Pequeña								
24	Pequeña								
25	Pequeña								
26	Pequeña	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	
27	Mediana								
28	Pequeña								
29	Micro								
30	Micro								
31	Micro								
32	Micro								
33	Micro								
34	Micro								
35	Mediana								
36	Micro								
37	Micro								
38	Micro								
39	Micro								
40	Micro								
41	Micro								
42	Micro								
43	Micro								
44	Micro								
45	Micro								
46	Micro								
47	Micro								
48	Micro								
49	Micro								
50	Micro	No	No	No	No	No	No	No	
51	Micro								
52	Micro								
53	Micro								
54	Micro								
55	Micro								
56	Micro								
57	Micro								
58	Pequeña	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	
59	Micro								
60	Pequeña								
61	Micro	No	No	Si	Si	No	Si	Si	
62	Pequeña								
63	Pequeña								
64	Micro								
65	Pequeña								
66	Pequeña								
67	Micro								
68	Pequeña								
69	Mediana	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	
70	Micro								

ANEXO 3: Software Infostat.

InfoStat/L - Tabla preguntas - [Resultados]											
Archivo Edición Datos Resultados Estadísticas Gráficos Ventanas Aplicaciones Ayuda											
Tablas de frecuencias											
Variable		Clase Categorías		FA	FR	Variable		Clase Categorías		FA	FR
Tamaño (S/	Cantidad de emp..	1	Mediana	4	0,06	Incluye:	[Revisión del doc..	1	No	4	0,36
Tamaño (S/	Cantidad de emp..	2	Micro	48	0,69	Incluye:	[Revisión del doc..	2	Si	7	0,64
Tamaño (S/	Cantidad de emp..	3	Pequeña	18	0,26						
Variable		Clase Categorías		FA	FR	Variable		Clase Categorías		FA	FR
?La empresa ha cambiado de..		1	No	34	0,49	Incluye:	[Establecimiento ..	1	No	7	0,64
?La empresa ha cambiado de..		2	Si	36	0,51	Incluye:	[Establecimiento ..	2	Si	4	0,36
Variable		Clase Categorías		FA	FR	Variable		Clase Categorías		FA	FR
En su empresa ¿aplica un p..		1	No	59	0,84	Incluye:	[Manejo y anticip..	1	No	6	0,55
En su empresa ¿aplica un p..		2	Si	11	0,16	Incluye:	[Manejo y anticip..	2	Si	5	0,45
Variable		Clase Categorías		FA	FR	Variable		Clase Categorías		FA	FR
Incluye:	[Historia, visión..	1	No	3	0,27	Incluye:	[Costumbres que d..	1	No	7	0,64
Incluye:	[Historia, visión..	2	Si	8	0,73	Incluye:	[Costumbres que d..	2	Si	4	0,36
Variable		Clase Categorías		FA	FR	Variable		Clase Categorías		FA	FR
Incluye:	[Cooperación de 1..	1	No	3	0,27	Incluye:	[Definir estrateg..	1	No	7	0,64
Incluye:	[Cooperación de 1..	2	Si	8	0,73	Incluye:	[Definir estrateg..	2	Si	4	0,36
Variable		Clase Categorías		FA	FR	Variable		Clase Categorías		FA	FR
Incluye:	[Organos de gobie..	1	No	1	0,08	Incluye:	[Planificación su..	1	No	6	0,55
Incluye:	[Organos de gobie..	2	No	5	0,42	Incluye:	[Planificación su..	2	Si	5	0,45
Incluye:	[Organos de gobie..	3	Si	6	0,50						
Variable		Clase Categorías		FA	FR	Variable		Clase Categorías		FA	FR
Incluye:	[Asuntos economic..	1	No	2	0,18	Incluye:	[Previsión de la ..	1	No	8	0,73
Incluye:	[Asuntos economic..	2	Si	9	0,92	Incluye:	[Previsión de la ..	2	Si	3	0,27

ANEXO 4: Tamaño de empresas según cantidad de trabajadores.

<b>Clasificación</b>	<b>Número de empleados</b>
Microempresa	0 - 10
Pequeña empresa	11 - 50
Mediana empresa	51 - 250
Gran empresa	251 en adelante