

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado. Manuscrito científico.

**“El proceso de sucesión y la continuidad de las empresas
familiares”**

"The succession process and the continuity of family businesses"

Autor: Ambros Karina Yamila

Legajo: VCPB21270

DNI: 33290675

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Chaco, julio, 2020

Índice

Resumen	2
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Métodos	15
Resultados.....	17
Discusión	22
Bibliografía.....	32
Anexo I.....	35
Anexo II.....	37

Resumen

Desde sus orígenes las empresas familiares fueron un determinante para la economía de Argentina. Estas entidades surgieron en el seno familiar como confirmación de su actividad económica buscando preservar no solo los objetivos económicos sino también, y muy importante, los lazos emocionales, diferenciándolas de esta forma de las empresas no familiares. Un factor relevante al momento de analizar la muerte de este tipo de empresas fue la falta de profesionalización, la que se considera como un proceso necesario para el crecimiento de las empresas y su prolongación en el tiempo. En la presente investigación se analizó como afectan los procesos de sucesión en la continuidad de las mismas en la ciudad de Villa Berthet, situada en el interior de la provincia de Chaco, en el año 2020. Se utilizó como base cuatro empresas familiares de las cuales tres de ellas dejaron de funcionar y la última se encuentra transitando la tercera generación. La investigación fue realizada bajo un enfoque cualitativo. Se indagó a través de entrevistas mixtas obteniendo resultados individuales de cada una de las empresas y luego se compararon para dar respuesta al problema planteado.

Palabras claves: Sucesión, empresa, familia, continuidad

Abstract

From the beginning, family businesses have been a determining factor in Argentina's economy. These entities arose within the family as a confirmation of their economic activity, seeking to preserve not only economic objectives but also, and very importantly, emotional ties, thus differentiating them from non-family businesses. A relevant factor when analyzing the death of this type of companies was the lack of professionalization, which is considered a necessary process for the growth of companies and its prolongation in time. In the present investigation, we analyzed how succession processes affect the continuity of these companies in the city of Villa Berthet, located in the interior of the province of Chaco, in the year 2020. Four family businesses were used as a base, three of which ceased to operate and the last one is now in its third generation. The research was carried out under a qualitative approach. It was investigated through mixed interviews obtaining individual results from each of the companies and then compared to give an answer to the problem posed.

Keywords: Succession, company, family, continuity

Introducción

La actividad empresarial es el lugar donde se organizan los factores productivos con el fin de obtener recursos del propio mercado. De allí surgen, precisamente esas organizaciones denominadas empresas, las cuales pueden asumir varias formas de estructuración. Entre esos tipos de organismos se encuentran las llamadas empresas de familias o empresas familiares sobre las cuales se pondrá el foco de la lente.

Las empresas familiares componen el motor de la economía mundial, ya que significan entre el 70 % y el 95 % de todas las entidades comerciales existentes en el mundo; entre el 70% y el 90% del PIB anual y una fuente de trabajo entre el 50% y el 80% (González & Olivié, 2018). Este tipo de empresas son las más difundidas en todo el mundo, sin embargo, las confunden con pequeñas y medianas empresas llegando a considerarlas modelos organizacionales rezagados, sin competencias y próximas a desaparecer (Jiménez, Arriagada, & Echeverría, 2014)

El Instituto Argentino de la Empresa Familiar revela que existe una problemática a la cual se debe hacer frente, ésta es el alto porcentaje de mortandad, falta de maduración, crecimiento, y la supervivencia, están en riesgo de manera permanente. La ausencia de conocimiento frecuente de los líderes de las empresas familiares sobre el alcance y jerarquía de la profesionalización, la integridad y precisión de las reglas en su gestión, son factores que conducen a esta tendencia (Antognolli, y otros, 2014)

Según una recopilación que realizó el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF), las estadísticas demuestran que sólo cerca del 30% de las empresas familiares en Argentina alcanzan la segunda generación y menos del 10%, la tercera (Pierotti, 2020)

Existen diversos motivos que llevan a las Empresas Familiares (EF) a que nunca lleguen a realizar la transición hacia la segunda generación, las más notables son, la

finalidad de los fundadores de no transmitirlos como empresas familiares aun cuando a ellos les hubiera gustado conservarlas, no llegan a discutir la sucesión porque fracasan antes por motivos de negocios o no hallan la forma de llevar a cabo el cambio del propietario donde prefieren vender el negocio terminando de esta forma con el sueño de perdurar en el tiempo (Ronquillo, 2006).

Por lo antes mencionado y dada la importancia de las empresas familiares en la economía mundial, en el presente trabajo de investigación se abordará el proceso de sucesión, como herramienta estratégica para evitar la muerte prematura de las empresas familiares en Villa Berthet.

Tal como se viene manifestando son diversas las variables y los factores que impactan en la desaparición de las empresas familiares, siendo el factor más importante y consecuente el no tener un plan estratégico o un protocolo de sucesión que logre integrar los sentimientos, las expectativas, sueños y emociones del grupo familiar (Clariana, 2018). Esto generará que al desconocer y no precisar qué elemento forma parte de cada subsistema empresa-familia, se produzcan conductas y decisiones inadecuadas que originan tensiones y bajo rendimiento en la organización.

Entre los problemas básicos y más frecuentes de las empresas familiares (Gascón, 2013) manifiesta que conviven múltiples sistemas que derivan del desacuerdo entre empresa y familia siendo los causantes de circunstancias indeseadas en estas organizaciones, algunos de ellos son:

- Coyuntura de roles indebidos inoportunos: los asociados tienden a interactuar de la misma manera que se da en la familia, independientemente del contexto en los que se encuentre, aunque el objetivo de la familia y el de la empresa

suelen ser diferentes, y se requiere que el comportamiento de sus miembros en cada uno de los sistemas también lo sea.

- Configuraciones organizacionales incorrectas: mala organicidad que se origina en el diseño ineficaz de la configuración muchas veces por acatar tratados familiares.

- Abundancia familiar en la organización: no se debe incorporar a familiares sin que el negocio lo demande. Se debe tener en cuenta la condición de que la incorporación de algún familiar agregue valor a la empresa.

- Salarios inadecuados: remunerar a los miembros de la familia por el solo hecho de ser parte de la misma resulta ser, injusto e inadecuado lo cual produce frustración para muchos de ellos, y para otros empleados de la empresa. Para evitar este conflicto se tiene que asignar retribuciones más justas y eficaces para separar los sistemas empresas y familia

- Costumbres cruzadas: otra consecuencia de no disgregar los subsistemas es cruzar y mezclar ocupaciones y comportamientos fuera del contexto correspondiente.

Esto hace que las empresas familiares, si quieren garantizar la viabilidad de sus objetivos estratégicos, así como la continuidad y el éxito de sus negocios, deban afrontar estos problemas. Aunque las recomendaciones particulares serán para cada caso distintas y requerirá un análisis individual, la experiencia demuestra que existen una serie de prácticas que ayudan a facilitar el funcionamiento de la empresa familiar sin poner en peligro la continuidad de la empresa como lo son (García Tenorio Ronda, Pérez Rodríguez, Basco, Jiménez Sánchez, & Sánchez Quiros, 2007)

➤ Protocolo familiar: contar con un protocolo familiar implica que se regulen internamente los aspectos sensibles, ayudaría a solucionar distintos problemas en la relación empresa-familia.

➤ Sólidos órganos de gobierno como lo son el consejo de dirección, el consejo de Administración y el consejo de Familia.

➤ Planificar la sucesión del fundador: esta demanda tiempo ya que no es fácil la elección del sucesor y se debe encontrar el momento oportuno para lograr la sucesión y al mejor sucesor

➤ Profesionalizar la gestión: buscar los mejores profesionales y lograr que permanezcan en la empresa, esto es clave para su competitividad y el desarrollo.

Analizado lo antepuesto lleva a plantearse ¿que son las empresas familiares?, las cuales son definidas por Dubois y Spagnolo (2013) como aquellas empresas en la que los integrantes de una familia dirigen, controlan y son propietarios de esta, formando parte de su subsistencia, teniendo de esta forma la intención de mantenerla en el tiempo con identidad propia.

Algunas características de las empresas familiares desde un enfoque administrativo son las siguientes:

- Interés por los aspectos de largo plazo.
- Celo por la continuación de la actividad empresarial.
- Formación de una comunidad de obreros.
- Relación y vínculo estrecho con los clientes.
- Liderazgo de la familia.
- Amplia intervención de los miembros de la familia.
- Intervención pronosticada o real de las generaciones posteriores.

Este tipo de empresas se preocupan por hacer perdurar la actividad de la empresa a largo plazo, desarrollo y formación de sus trabajadores y la comunidad, poniendo énfasis en el crecimiento y mantenimiento de sus relaciones con los clientes.

En el caso de las empresas familiares que no se centran en el aspecto administrativo presentan las siguientes características:

- Se les presentan restricciones de recursos únicos.
- Impiden el crecimiento.
- Están condenadas a una vida corta.
- Aplican estrategias conservadoras.
- El fundador de la empresa se considera como una reliquia.
- Tiene un fundamento basado en el amiguismo.
- Erupción de liderazgo.
- Son obsoletas y lentas, perseguidas por el favoritismo destructivo.
- Carecen de gestión profesional.
- Exceso y abuso de las minorías accionistas.
- Desconfianza por los mercados financieros.
- La sucesión puede darse por caprichos de la familia en lugar de la competencia.

Las empresas con estas características están destinadas al estancamiento y fracaso si no superan las particularidades propias que las hacen ser no competitivas (Aranda, Molotla, & Nieto, 2012).

Otros puntos a tener en cuenta de las empresas familiares son las diferentes ventajas y desventajas con que las mismas cuentan. Las ventajas halladas son aquellas que pueden promover la evolución de cualquier compañía y son entre otros, una gran

flexibilidad, dinamismo, cultura bien definida y objetivos comunes. Cabe resaltar que las mismas deben aprovecharse al máximo para que puedan cumplir su propósito. Sin embargo, los retos significativos hacen difícil su conservación en el tiempo (Dosal, 2018).

En contra posición, la rigidez, los desafíos comerciales, los conflictos emocionales, el ejercicio de liderazgo y legitimidad son algunas de las desventajas que pueden exteriorizarse. Se puede nombrar como otro inconveniente a la sucesión ya que representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación en este componente (Ronquillo, 2006).

Para comprender la historia de la complejidad de las empresas familiares y roles que se entrecruzan, el modelo de los tres círculos permite representar, y sortear una red de vínculos y situaciones, conflictivas o no, que deberían entender la relación entre los sistemas familia-empresa-propiedad

Figura 1.

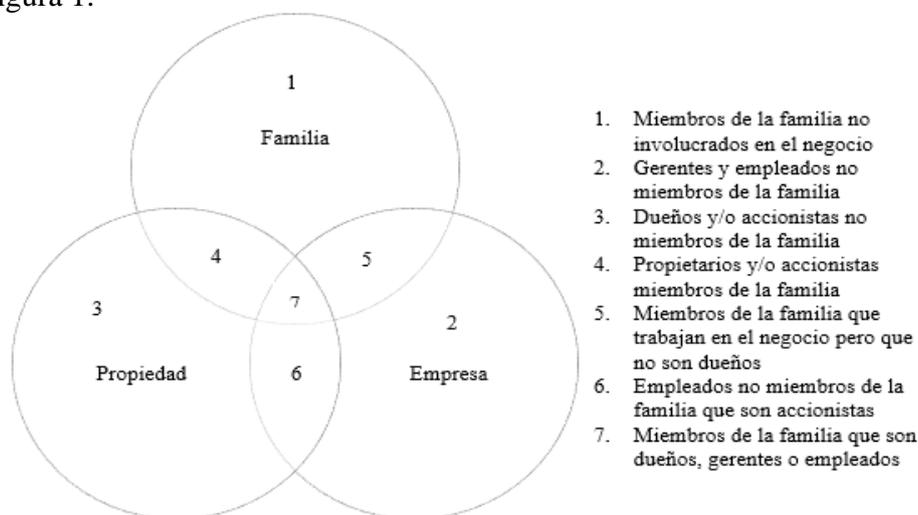


Figura 1: Modelo de los 3 Círculos. Adaptada de (Tagiuri y Davis, 1996)

Para un óptimo funcionamiento de la organización, los subsistemas deben integrarse completamente. Tarea que no será fácil, ya que, cada uno mantiene objetivos

y actividades propios. Cada miembro pertenecerá a uno de los 7 sectores según el interés que posea. Este modelo brinda una herramienta para entender los conflictos interpersonales, en los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. (Ronco, 2019).

Dados estos conflictos que surgen se deberán lograr la profesionalización de las empresas familiares mediante herramientas muy importantes como lo son el protocolo y los organismos de gobierno para disminuir el índice de fracasos en las mismas.

Así mismo, se debe tener en cuenta que, al tratarse de empresas con gran importancia, tienen la necesidad de disponer de un protocolo familiar y de que sus miembros se capaciten y profesionalicen para extender la actividad empresarial en el tiempo. Esto requiere de una estrategia que permita de manera constante la revisión interna de la gestión (Comercio y Justicia , 2015).

El protocolo es una herramienta vital ya que es un acuerdo que realiza la familia para asegurar la sustentabilidad de la empresa con todo lo que conlleva esto. Posee tres aspectos fundamentales. En primer lugar, no existe un único protocolo válido y universalmente aceptado ya que cada familia y en cada generación se debe realizar el propio, en segundo lugar, la probabilidad de éxito de un protocolo aumenta cuando existe un consenso por parte de todos los miembros de familia y, por último, el contenido será tan amplio como lo considere el cuerpo familiar (Bueno, Fernandez, Rufino, y Sanchez., 2014).

El problema de las empresas familiares no radica en su origen, pero si en su progreso, siendo afectadas de manera directa por los mecanismos de sucesión. Si este proceso no se realiza de forma correcta, afectará negativamente en los porcentajes de relevos generacionales (Améstica Rivas, King Domínguez, & Larraín, 2019).

Estos procesos de sucesión requieren atender a múltiples cuestiones al mismo tiempo y tienen que ver con el proceso mismo, los principios y el valor que representa la continuidad de la empresa para la familia. Que a la vez mantenga, el liderazgo y su desarrollo sano dentro de la familia y de la empresa, esto es, decidir si las generaciones posteriores tendrán el mando o considerarán incorporar personas externas que tengan a su cargo la dirección y gestión de la empresa familiar. (García Rodríguez, 2015).

Existen fundadores que se oponen a la idea de un líder que gestione y planifique estratégicamente su retiro de manera anticipada. Para ellos, esta situación es inconcebible y si sucediera, sería una prueba de debilidad y cobardía para continuar con la empresa. Por otro lado, la resistencia y conspiración contra la sucesión muchas veces viene de parte de la esposa del fundador que atesora el temor de perder los privilegios que tiene al ser la esposa del dueño pensando que si uno de sus hijos asume el mando su nuera ocupará su lugar. Otro detalle importante, es que los hijos son educados con la ideología de que todos son iguales para los padres y que por ese motivo tienen los mismos derechos y beneficios. Esto hace que al momento de llegar a la situación de que uno de ellos gobierne la empresa como único líder, ninguno acceda, y dificulte de esta forma, el proceso de sucesión. Para terminar con este círculo vicioso se debe comenzar a planificar adecuadamente la sucesión, discutirlo en el seno familiar con tiempo, serenidad y objetividad (Echezárraga Martínez, 2010)

El éxito del proceso de sucesión dependerá de una serie de circunstancias favorables que deben estar presentes, esta requerirá emprenderse con tiempo suficiente para asegurar su éxito y hacer frente a las dificultades presentes a lo largo del proceso de transferencia de la autoridad.

Para que este proceso sea efectivo deben cuidarse ciertos aspectos, como son:

- Instaurar los criterios generales que deberán guiar el transcurso sucesorio.
- Analizar el contexto sucesorio de la empresa familiar (familia, propiedad, negocio, gestión) para poder anticipar aspectos que lograrán obstaculizar el éxito de la sucesión, así como establecer las estrategias más adecuadas para resolver los problemas que se presenten.
- Estipular las estrategias primordiales en cada una de las etapas del proceso de sucesión.
- Concretar todos los aspectos anteriores en el plan de sucesión y en el protocolo familiar, gestionar y controlar el proceso de sucesión evaluando el cumplimiento del plan.

La sucesión será más fácil si el líder tiene predisposición a delegar, desprenderse, ser generoso, establecer relaciones de confianza con la familia y/ o con sus colaboradores (Gonzales & Avila, 2010)

Por ello el nombramiento y el traspaso del poder a la generación de relevo, como también el retiro de la saliente, deben ser determinados con anticipación precisando fecha y hora ya que al ser un proceso puede llevar varios años (Instituto de la Empresa Familiar de Colombia, 2015).

La permanencia y funcionalidad operativa de la empresa en el tiempo, se ve afectada por el grado de educación de los sucesores y la asimilación que éstos tengan de los valores y actitudes empresariales. En este sentido, es muy importante la relación padre e hijo considerándolo el mejor sistema de educación y de promover e involucrar a los sucesores en la empresa para su futura incorporación (Tamez, Cienfuegos, & Sandoval, 2014).

Los procesos sucesorios suelen generar situaciones de riesgo en las empresas familiares, teniendo como resultado de estos, el cierre o quiebre de dichas empresas (Jiménez, Arriagada, & Echeverría, 2014).

Es fundamental realizar una buena planificación en relación con el patrimonio que será transferido y brindar al fundador todas las opciones posibles para realizar de manera armoniosa la transferencia logrando la disposición a compartir el liderazgo y la toma de decisiones como así también aquellas habilidades que son necesarias y que se requieren para asumir el mando por parte del sucesor. Se aconseja que el plan sucesorio logre integrar en el accionar propuesto, un modelo de capacitación para quien asumirá el liderazgo, y un protocolo para que la familia continúe unida conforme a acuerdos para futuras contingencias (Tamez, Cienfuegos, & Sandoval, 2014).

Además, se debe tener en cuenta que para elegir al sucesor en una empresa familiar no necesariamente deben considerarse a los miembros de la nueva generación. Se debe tener en cuenta también la opción de contratar a un profesional externo para dirigir los rumbos de la empresa, principalmente cuando la necesidad de sucesión surge por el impedimento no previsto del líder de la empresa para continuar con su dirección, o por el fallecimiento de éste. Posiblemente no es la alternativa más imitada, pero si es la más apropiada cuando se enfrentan a problemas para dirigir con éxito la compañía (Gascón, 2013).

La sucesión es aquel proceso mediante el cual se produce el traspaso del mando y de la propiedad de una generación a otra, en este caso, del fundador a su sucesor. En este contexto, no se debe entender a la sucesión como algo estático, como evento puntual, sino más bien, esto se da a través de un proceso que resulta de un arduo trabajo (Echezárraga Martínez, 2010).

Por consiguiente, cabe afianzar que, por estas razones, es necesario que a la empresa familiar se le otorgue un tratamiento especial y un abordaje particular, justamente por tener características que le son propias y que las diferencian de las empresas tradicionales (Dosal, 2018).

De acuerdo con la investigación realizada surge el siguiente interrogante:

¿Los conflictos que se llevan a cabo durante la sucesión de empresas familiares impiden la supervivencia de este tipo de empresas?

El *objetivo general* del presente trabajo será, proponer una guía que muestre los elementos necesarios en el proceso de sucesión para evitar la muerte prematura de las empresas familiares en Villa Berthet, Chaco en el año 2020.

Y como *Objetivos específicos* se proponen las siguientes acciones:

1. Reconocer si la falta de un plan de sucesión es un factor que provocó el quiebre de la actividad empresarial.
2. Identificar qué elementos son necesarios para el proceso sucesorio
3. Diseñar una guía de profesionalización que contemple los lineamientos estratégicos para orientar un plan de sucesión que evite la muerte prematura de las empresas familiares.

Métodos

Diseño:

La investigación planteada es de alcance de tipo explicativa ya que se basó en la recolección de datos en las empresas familiares y la determinación de las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si la profesionalización de la empresa familiar o la falta de esta fue la causa de la muerte o puede llevarlas a ello.

Se realizaron estudios de casos y entrevistas en profundidad para tener una visión integral de la problemática planteada, de modo que sirva de disparador para investigaciones posteriores.

Se utilizó un enfoque cualitativo, de diseño no experimental y de tipo transversal, donde no se realiza una medición numérica y tampoco se basa en las estadísticas, sino que es un enfoque más flexible y abierto, donde se aprecian aspectos más subjetivos, como experiencias, prioridades, emociones, entre otros, de los participantes.

Participantes:

La población de esta investigación estuvo constituida tanto por emprendimientos familiares como así también por empresas familiares que estaban ubicadas en la ciudad de Villa Berthet, departamento San Lorenzo y una de ellas en Villa Ángela departamento Mayor Luis J. Fontana, provincia del Chaco.

En lo que se refiere a la muestra, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia y de forma voluntaria tomando 4 empresas familiares, de las cuales 3 están muertas y la restante aún no ha llegado a ese punto. Estas mismas fueron elegidas teniendo en cuenta su tamaño, rubro y ciertas características, con el objetivo de tomar elementos lo más similares y representativos de la población posibles.

A modo de respetar toda norma ética y legal, todos los participantes firmaron una declaración en la que declaran su conformidad y voluntad para participar como elementos del presente trabajo de investigación (Anexo 1).

Instrumentos:

La recopilación de información fue obtenida a través de entrevistas mixtas presenciales y registros realizados en profundidad de enfoque cualitativa dividida en dos partes: la primera recaba información general de las empresas mediante el análisis de variables estativas y la segunda contiene preguntas de evaluación para cada uno de los componentes a analizar sobre la profesionalización referidos a los 3 subgrupos de la empresa familiar: la propiedad, familia y gestión para medir el índice de profesionalización de la organización.(Anexo 2)

Las entrevistas se realizaron directamente con los directivos o quienes fueron los directivos de las empresas y para resguardarlas y optimizarlas, estas fueron grabadas y transcritas.

Análisis de datos:

Se realizaron los siguientes pasos:

1. Se realizó una descripción de cada una de las entrevistas desde un punto de vista general, que muestra una breve historia de cada empresa a modo de contextualizar la situación general.
2. Se observó la información recibida para poder interpretar los datos y ver si se logró alcanzar los objetivos plasmados.
3. Se cotejó la información de todos los casos para ver cuál responde al problema planteado.

Resultados

Para la siguiente investigación se analizaron cuatro PyMEs de las cuales una de ellas sigue aún activa en el mercado y los tres restantes dejaron de existir. Todas ellas, vinculadas al sector comercial, pertenecen al interior de la provincia de Chaco y arrojaron los siguientes resultados respecto a la relación entre el proceso de sucesión y su efecto en la continuidad de las actividades empresariales.

Se obtuvo una descripción de las empresas bajo estudio, quienes, manteniendo su anonimato, aportaron la información suficiente para llevar a cabo la investigación.

Para iniciar la investigación se comenzó encuestando a familiares directos del fundador de 4 empresas familiares para obtener información generalizada de los participantes y los resultados se detallan en la Tabla 1, que describe las características de las diferentes empresas entrevistadas.

Tabla 1

Características de las empresas familiares

Empresa	Inicio de actividad	Composición de la empresa familiar	Tamaño de la empresa	Continuaron luego del proceso de sucesión
1	1964	Titular e hijos	Pequeña	NO
2	1976	Titular y esposa	Pequeña	NO
3	1960	Titular y esposa	Mediana	NO
4	1970	Titular e hijos	Mediana	SI

Fuente: Elaboración propia

Para determinar, de acuerdo con el primero de los objetivos si la falta de un plan de sucesión es un factor que provoca el quiebre de la actividad empresarial, se llevaron a cabo los correspondientes análisis de correlación, cuyos resultados obtenidos fueron:

para la empresa 1 y la empresa 3, se demostró que no tenían un plan de sucesión previsto por lo que, al morir el fundador de la empresa, ésta prácticamente quedó sin funcionamiento. Se especificaron en las entrevistas que los líderes de estas empresas no realizaron cursos ni talleres para obtener información de cómo llevar adelante el traspaso generacional y tampoco fue importante una buena planificación en cuanto a la sucesión por lo que el fundador no estuvo dispuesto a dejar el negocio a tiempo logrando ocasionar un daño definitivo ya que dejaron de funcionar.

También la empresa 1 y la empresa 3, que llegaron a transitar dos generaciones antes de quebrar, manifestaron que durante el desarrollo de su actividad aparte de faltarles organización en la gestión tuvieron que enfrentar problemas económicos muy fuertes y necesitaron obtener préstamos para continuar con las actividades empresariales, la cual obtuvieron de un prestamista en condiciones informales ya que los bancos los ofrecían con intereses muy altos. Esto no aseguró la continuidad de la empresa y en el caso de la empresa 3 fue uno de los principales determinantes que hicieron que en conjunto con lo anterior los perjudicaran tanto a tal punto de hacerles cerrar la empresa. Ambas lograron pasar a la segunda generación, pero la falta de preparación por parte de sus sucesores influyó mucho también en el resultado negativo al cual llegaron.

En el caso de la empresa 2 la falta del plan de sucesión fue decisiva para su continuidad pues ante la muerte del fundador se encontraron con una problemática muy difícil de sobrellevar. Además, las hijas del dueño estudiaron carreras docentes las cuales no guardaban relación con la actividad empresarial que venía desarrollando la familia por lo que este fue otro indicio que determinó la muerte prematura de la empresa ya que solo transitó la primera generación.

Para la empresa 4, los conflictos intrafamiliares fueron el causante de varias situaciones como ser el cambio constante de la razón social, el traspaso de mando que reincidía éste en algunas ocasiones en una sola persona o en varias a la vez. También estuvieron en presencia de un litigio familiar. Por lo que se puede decir que en este caso a pesar de que tenían un plan de sucesión planificado, este, ayudó a mantener a flote el negocio, pero no fue suficiente para evitar la separación de las familias debido a sus conflictos internos.

Se observó que esta empresa no se trazó un límite específico entre los objetivos que habían planteado y las ambiciones que tenía la familia. Para algunos de los directivos la objetividad es un atributo de gran importancia para el éxito y la armonía en el negocio familiar. Alegaron que son muy difíciles las sociedades familiares ya que no se lograban tomar decisiones colectivas por lo que decidieron dividirse y de esta forma una empresa que en un principio contaba con cuarenta empleados actualmente solo cuenta con cinco

En relación con el segundo objetivo, los elementos que son necesarios para el proceso sucesorio son:

- La profesionalización de la empresa que es la transformación de esta en muchos aspectos que permiten al empresario poder delegar y descentralizar ciertas decisiones y, a cambio, seguir gestionando la compañía de una forma más completa y segura.

En el caso de la empresa 1 y empresa 3 que se analizaron no hubo una profesionalización adecuada lo que produjo que fueran incapaces de identificar riesgos significativos y tomar decisiones a tiempo arrastrando a la compañía a situaciones financieras muy desfavorables, lo cual por ende provocó la quiebra de estas. Por otro

lado, la empresa 2 presentó el problema de que el fundador no supo delegar sus funciones a tiempo y por ende en su ausencia no había quien se hiciera cargo de la dirección. Esto comprometió la gestión del negocio ya que la dejó incompleta e inestable.

- La formación del sucesor necesita una preparación en función de los requerimientos del nuevo puesto, aquello que les faltó a las empresas entrevistadas. Ellas no planificaron quien sería la persona indicada que quedaría en ese puesto tan importante, por lo tanto, los llevó a desaparecer su actividad empresarial.

En el caso de fallecimiento del fundador como ocurrió en la empresa 1, empresa 2 y empresa 3, la incorporación del sucesor hubiera sido menos compleja si se hubiera llevado a cabo un plan de sucesión, lo que no sucedió, ya que como se observó en la empresa 2 y empresa 3, les tomó por sorpresa la muerte del dueño. Además, no existían sucesores en la familia que convenían a la empresa, pero tampoco optaron por la venta o la incorporación de un profesional competente para el cargo.

Según los resultados obtenidos en cuanto al último objetivo específico en donde se recomienda usar una guía de profesionalización que contemple los lineamientos estratégicos y de esa forma orientar un plan de sucesión que evite la muerte prematura de las empresas familiares, se observó lo siguiente:

En la mayoría de las empresas analizadas los familiares directos no estaban preparados para enfrentar el manejo total de la empresa luego del fallecimiento del fundador. Argumentan que les habría sido muy útil contar con algunas de las siguientes herramientas, como, por ejemplo:

Contar con un plan de sucesión de elaboración propia donde se anticipen por medio de la planificación, las distintas acciones a realizarse, detallando también el

tiempo de realización y quiénes deberían ejecutarlas y una vez puesto en práctica llevar a cabo una evaluación para comprobar el funcionamiento personal y global de los miembros de la empresa y de la familia. Esto facilitaría la participación de los familiares logrando mayor compromiso por parte de estos para enfrentarse a los desafíos que surjan en la empresa además de ir preparándolos para cumplir roles específicos de gestión al interior de esta. Esta práctica les permitiría, lo que en su momento les produjo mucha incertidumbre, identificar al o los posibles sucesores de manera gradual y progresiva evitando el cambio brusco en la transferencia y ocupación del mando por un integrante de la familia del fundador. Al no contar con esta herramienta, la toma de decisiones la realizaron de manera incorrecta quedando las empresas sin sucesor una vez fallecido el fundador como sucedió en el caso de la empresa 2 y la empresa 3.

Por otro lado, la empresa número 4, argumenta que les habría facilitado llevar adelante este proceso si hubieran realizado acciones tendientes a la preparación del sucesor, luego de haber realizado la elección del mismo en común acuerdo con toda la familia integrando, lo más equilibrado posible, intereses personales, familiares y empresariales como forma de eludir o suavizar los conflictos familiares que pueden interponerse entre los objetivos que persigue la empresa y así evitar que cuestiones familiares conduzcan a situaciones que puedan producir la quiebra de la organización.

La empresa 1 señaló que el proceso sucesorio no cerró adecuadamente ya que el alejamiento del fundador no fue progresivo, sino que, al pasar el manejo a manos del sucesor, el anterior jefe dejó de participar en las actividades empresariales dejándole toda la responsabilidad al nuevo dueño por lo que éste, al no estar bien preparado no logró mantener la calidad de vida anterior sino más bien llevó al negocio a una situación crítica de la cual no pudieron salir.

Discusión

El objetivo del trabajo es proponer una guía que muestre los elementos necesarios en el proceso de sucesión para evitar la muerte prematura de las empresas familiares en la ciudad de Villa Berthet. Para ello se realizan diversas entrevistas semi-estructuradas acorde a lo que se quiere investigar y se evalúa en relación con las respuestas de los empresarios. Se plantea este objetivo ya que es clara, en esta zona, la importancia de las empresas familiares como unidades económicas de gran fortaleza para muchas familias. En concordancia con González y Olivié (2018) que hacen referencia a esto cuando dicen que las empresas familiares componen el motor de la economía mundial, ya que significan entre el 70 % y el 95 % de todas las entidades comerciales existentes en el mundo; entre el 70% y el 90% del PIB anual y una fuente de trabajo entre el 50% y el 80% lo cual se refleja claramente en la zona estudiada.

A partir de las respuestas a las entrevistas y de observar detenidamente la historia de cada una de estas empresas se responde a la pregunta de investigación planteada ya que se observa que se presentan graves conflictos durante el proceso de sucesión lo que causan el impedimento de la continuidad de las actividades empresariales en la actualidad. Después de esto se proporcionan propuestas de nuevas medidas para evitar que esto le suceda a futuras actividades empresariales de carácter familiar.

Un primer grupo de objetivos busca establecer específicamente la relación entre la falta de un plan de sucesión y la muerte prematura de las empresas familiares. Los datos son similares en comparación con lo dicho por Antognolli, y otros (2014) que la ausencia de conocimiento frecuente de los líderes de las empresas familiares sobre el alcance y jerarquía de la profesionalización, la integridad y precisión de las reglas en su

gestión, son factores que conducen a un alto porcentaje de mortandad, falta de maduración y crecimiento. Cabe destacar que se verifica que es un factor que provoca el quiebre de la actividad empresarial ya que los resultados arrojan que las empresas analizadas no logran el traspaso generacional ni siquiera a la segunda generación debido a que no presentan un plan de sucesión en sus empresas.

En relación con el segundo objetivo en donde se desea identificar los elementos necesarios para el proceso de sucesión se logra reconocer que el factor ausente en estas empresas de Villa Berthet es el protocolo de sucesión impactando así en el funcionamiento total del negocio. Esto en correspondencia con lo que dice Clariana (2018) que refiere que son diversas las variables y los factores que impactan en la desaparición de las empresas familiares, siendo el factor más importante y consecuente el no tener un plan estratégico o un protocolo de sucesión que logre integrar los sentimientos, las expectativas, sueños y emociones del grupo familiar. El protocolo es un factor significativo ya que representa una línea de gobierno que ayuda a separar las cuestiones familiares de los de la empresa. Su preparación es el principio para la resolución de problemas pues con el mismo se logra ordenar no solo el funcionamiento del negocio, sino que ayuda también a delimitar las relaciones intrafamiliares.

Estas empresas no poseen un protocolo para regular internamente los aspectos más sensibles en las familias lo que hace que la relación en la empresa no sea la adecuada y esto en correspondencia con Gascón (2013) quien afirma que conviven múltiples sistemas que derivan del desacuerdo entre empresa y familia siendo uno de los causantes de circunstancias indeseadas en estas organizaciones la coyuntura de roles indebidos inoportunos en donde suele desencadenarse que los asociados tienden a interactuar de la misma manera que se da en la familia, independientemente del

contexto en los que se encuentre, aunque el objetivo de la familia y el de la empresa suelen ser diferentes, y se requiere que el comportamiento de sus miembros en cada uno de los sistemas también lo sea. Conuerdo con Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016) los cuales también hacen referencia a esta cuestión diciendo que añadir a la empresa las emociones y las cuestiones privadas de la familia hace crecer las dificultades de los asuntos empresariales. Existe una diferencia, exponen los autores, entre las empresas familiares y las que no son, y tiene que ver con los diversos roles que cumplen los miembros de familia dentro del negocio los cuales, en la mayoría de los casos llevan a desviar la motivación de sus integrantes.

Se puede asegurar entonces que este elemento es primordial por lo que al encontrarse ausente hace que la empresa no tenga la seriedad que necesita para seguir en el mercado luego del cambio de mando. Esto último deja ver que las empresas estudiadas tienen un reducido uso de herramientas de gestión pues no les permite organizarse en cuanto a la dirección lo que provoca que se vuelvan débiles ante las exigencias de negocios en crecimiento.

Las empresas familiares entrevistadas no son capaces de planificar y prever con suficiente anticipación aquellos hechos que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa, uno de los mayores problemas a los que se enfrenta. No existe una planificación sucesoria por parte del dueño y como dicen Améstica Rivas, King Domínguez y Larraín (2019) el problema de las empresas familiares no radica en su origen, pero si en su progreso, siendo afectadas de manera directa por los mecanismos de sucesión. Si este proceso no se realiza de forma correcta, afectará negativamente en los porcentajes de relevos generacionales.

Tampoco saben superar las peleas entre ellos y no separan el capital empresarial de lo familiar, como es el caso de la empresa 4. La ausencia de estos aspectos evita no solo el crecimiento sino también su prolongación en el tiempo. En resumidas cuentas, podemos concluir que las empresas familiares estudiadas están atravesando conflictos relacionados con: falta de profesionalización, resistencia al cambio y transición en el mando.

En cuanto al tercer objetivo que tiene que ver con el diseño de una guía de profesionalización que contempla los lineamientos estratégicos con el fin de orientar un plan de sucesión, se puede decir que como primera medida se establece un procedimiento y los criterios a reunir por los candidatos a ocupar el puesto de liderazgo. Se debe hacer hincapié también en las cuestiones que siguen a la decisión del sucesor como la relación y liderazgo de este con la empresa, el desempeño, la organización sin dejar de lado los conflictos que puedan surgir, los cuales derivarán a la separación empresarial. Esto concuerda con la apreciación de Tamez, Cienfuegos y Sandoval (2014) donde expone que es fundamental realizar una buena planificación en relación con el patrimonio que será transferido y brindar al fundador todas las opciones posibles para realizar de manera armoniosa la transferencia logrando la disposición a compartir el liderazgo y la toma de decisiones como así también aquellas habilidades que son necesarias y que se requieren para asumir el mando por parte del sucesor. Se aconseja que el plan sucesorio logre integrar en el accionar propuesto, un modelo de capacitación para quien asumirá el liderazgo, y un protocolo para que la familia continúe unida conforme a acuerdos para futuras contingencias.

Se observa que hay varios elementos que deben ser tomados en cuenta en el proceso sucesorio de estas compañías. Sin embargo, esta ventaja corporativa no se

aprovecha en las empresas de Villa Berthet. Una de las explicaciones vendría dada quizá porque los fundadores se oponen a la idea de abandonar el liderazgo. Las empresas investigadas se ven perjudicadas luego del traspaso de la primera generación a causa de la forma de pensar que manifiestan sus fundadores ya que son personas que nunca abandonan su lugar dentro de la empresa a tal punto de quedar allí hasta morir. Con este pensamiento las empresas familiares no logran la continuidad consiguiendo desaparecer antes del traspaso a la segunda o tercera generación.

Con respecto a esto se puede decir que es una particularidad de las empresas familiares pequeñas que el fundador solo cede su puesto por razones de salud, por tener una edad avanzada o lo peor porque se produce su deceso, esto por ejemplo no es algo que les sucede a las grandes empresas. La cesión de mando es algo inevitable por lo mismo es imprescindible que los empresarios acepten el desafío de la sucesión. Con este comportamiento de parte de los entrevistados la empresa presenta muchos problemas lo que lleva a la misma al cierre de la actividad empresarial.

Según los resultados que dieron las entrevistas en la mayoría de estas empresas familiares se demuestra que los miembros de familia poseen poco interés sobre el tema de la sucesión, se evidencia que no se trata el tema dentro ni fuera del ámbito empresarial lo que afecta no solo el cambio generacional sino también su continuidad en el tiempo. En otras palabras, se puede decir que se valora notoriamente que en estas empresas no se lleva a cabo un buen traspaso generacional debido a la falta de planes sucesorios, lo que sirve para poder establecer las estrategias más adecuadas logrando de esta forma resolver los problemas que se presenten. Al estudiar los datos se concluye que no posee un plan que muestre con detalles las cualidades que debe tener el futuro sucesor.

Estos resultados podrían corresponderse con lo planteado por Améstica Rivas, King Domínguez y Larraín (2019) los cuales dicen que la falta de preocupación o una prevención a través de una adecuada planificación del proceso de sucesión son algunos de los elementos que condiciona las probabilidades de duración en la siguiente generación, por lo que esto está afectando el relevo generacional y la prolongación de la empresa en el tiempo.

Por otro lado, se encontró un punto significativo con respecto a la problemática que existen en este tipo de empresas. Los conflictos intrafamiliares, son tan intensos que muchas veces llegan a atravesar un proceso judicial perjudicando de esta forma el funcionamiento interno de la actividad empresarial. En la empresa 4 la decisión del nuevo sucesor no es aceptada por todos y ello origina conflictos familiares generando la separación y el disgusto entre ellos. En esta empresa el problema no reside en la falta de un sucesor, sino que existe un conflicto familiar tan grande que atraviesa la visión patrimonial familia-negocio y afecta a tal punto el desempeño de la empresa que existe una separación. En definitiva, se logra ver que, dentro de las empresas estudiadas, ésta, a pesar de esos conflictos continúa en pie. Aunque, cabe aclarar, que se debe lograr la identificación de los problemas familiares a tiempo y la preparación para solucionarlos ya que esto brindará una gran madurez organizacional a la empresa familiar. Esto se alude a Gonzales Hernández (2010) la cual afirma, los problemas que se presenten en la empresa no deben solucionarse sobre la marcha, más bien hay que anticipárseles y tenerlos pronosticados para que todos los integrantes de la empresa familiar estén al tanto y así poder enfrentarlos con éxito. Por otra parte, se comprueba que esta empresa que aún sigue en funcionamiento posee un consejo de dirección lo cual le beneficia a la hora de la elección de futuros sucesores y también a la formación que ellos necesitan.

Según los encuestados la persona que tenga el manejo de la empresa debe pertenecer a la familia por lo que descartan la posibilidad de un individuo externo al seno familiar, aunque se recomienda que ante la falta de una persona capacitada para el cargo se pueda buscar a alguien de afuera. Coincidiendo con Gascón (2013) se debe tener en cuenta que para elegir al sucesor en una empresa familiar no necesariamente deben considerarse a los miembros de la nueva generación, sino que se debe tener en cuenta también la opción de contratar a un profesional externo para dirigir los rumbos de la empresa, principalmente cuando la necesidad de sucesión surge por el impedimento no previsto del líder de la empresa para continuar con su dirección, o por el fallecimiento de éste.

Para concluir es importante señalar como limitación de este estudio haber trabajado con una muestra poco representativa ya que las empresas encuestadas son solo de algunos rubros habiendo muchos otros por estudiar y se toman en cuenta únicamente una empresa viva y tres empresas muertas de las cuales, en éstas últimas, solo una de ellas logra pasar a la segunda generación. Esto impide ver en profundidad si los resultados implican a todo tipo de empresas familiares. Otra limitación es que en la empresa viva el poder es cedido directamente a los hijos del fundador sin tener en cuenta la preparación profesional del sucesor. Existe como limitación también el número de respuestas dadas por los entrevistados, ya que algunas preguntas no fueron contestadas por diferentes razones, que, si bien nos ayudan a llegar a algunas conclusiones que delimitan la investigación, es interesante seguir indagando con más tiempo y por regiones geográficas porque cada zona tiene diferente necesidad y la intención de este estudio es poder proporcionar ayuda a futuras generaciones. Respecto a las fortalezas de la investigación el haber utilizado un análisis de distintos tipos de

empresas, o sea, muertas y otras vivas a la vez resultan interesantes ya que proporciona la diferencia fundamental entre ambos casos, el plan de sucesión presente o ausente en la empresa, por lo que este estudio permite incorporar antecedentes para asegurar si esto es, o no, fundamental para sobrevivir. Otra de las fortalezas presentes es que se realiza el estudio de empresas de diferentes tamaños lo cual ayuda a verificar si esto influye, de alguna forma, en la quiebra de las empresas.

Se concluye que la profesionalización, destacando en esta oportunidad al proceso de sucesión, es indispensable para la continuidad de las empresas familiares que no están más en funcionamiento como es el caso de la empresa 1, empresa 2 y empresa 3 las cuales no tienen en cuenta el proceso de profesionalización y eso les impide perdurar en el tiempo. Es oportuno que el proceso de sucesión se dé progresivamente teniendo en cuenta que es necesario empezar con el mismo en la primera generación ya que a través de él se puede lograr mejores resultados en cuanto al traspaso generacional y es ejemplo de esto la empresa 4 que está atravesando la tercera generación dando prueba de que desde sus comienzos tuvieron en cuenta el proceso de profesionalización. Cabe resaltar que a pesar de que la empresa 4 tiene en cuenta el concepto de profesionalización desde un principio no pueden evitar los conflictos intrafamiliares ya que las ambiciones de la familia superan por lejos la visión que tiene la empresa.

Se destaca que solo una de las cuatro empresas entrevistadas que ya pasaron por el proceso de sucesión logra sobrevivir. Esto revela que donde no hay profesionalización y donde no se establecen protocolos y órganos de gobierno se produce la muerte de la compañía.

Por lo que se refiere a la presente investigación se observa la falta de información y poca preparación por parte de los empresarios fundadores y actuales

sucesores de las empresas estudiadas de la zona, respecto a la gestión de empresas familiares. Ellos afirman no haber recibido ninguna capacitación en cuanto a temas como plan de sucesión, profesionalización, etc. por lo que se requiere elaborar cursos o talleres que puedan ayudar al desarrollo de estas empresas en cuanto a esta problemática que por lo indagado está acabando con el sueño de muchas familias de Villa Berthet. En definitiva, se recomienda obtener la profesionalización adecuada, el desarrollo profesional de los empleados, etc. para poder enfrentar los cambios que surjan a través del tiempo y del traspaso de mandos.

En vista de que la problemática es muy importante y que está afectando a muchas familias se recomienda realizar un acercamiento más profundo a la organización de este tipo de empresas para poder investigar más sobre su manejo y así descubrir en qué otros aspectos están fallando.

En cuanto a los órganos de gobierno es conveniente tener en cuenta el tipo de empresa, la zona en la que se encuentra, las necesidades de acuerdo con el tamaño, ya que en esta zona no se ven empresas grandes y las innovaciones que debe hacer en el futuro. Se recomienda también que las empresas familiares que están en sus inicios opten por un proceso de sucesión anticipado y bien organizado y no esperar a que respondan a un problema urgente como la salida inesperada del líder o su muerte

Teniendo en cuenta el tamaño de la muestra analizada se recomienda ampliar esta investigación hacia muestras más amplias que logren recabar conclusiones más completas respecto a la temática. Por otra parte el haber analizado por primera vez en esta ciudad la importancia de un plan de sucesión para mantener activas las empresas familiares suma evidencia para seguir revisando la relación sucesión-muerte prematura de las empresas y lograr identificar otras problemáticas relacionadas con el contexto de

las empresas familiares como por ejemplo cuál es el nivel de profesionalización de las empresas familiares que se encuentran en la segunda generación y que aún están en funcionamiento o cómo se pueden enfrentar con éxito las posibles rivalidades que surjan en la compañía.

Los resultados de esta investigación indican que se puede cambiar el destino de las empresas familiares de tal forma que logren la continuidad en el tiempo. Por lo tanto, es recomendable continuar con esta línea de investigación en función de la mortandad, ya que las empresas entrevistadas no fueron las únicas que desaparecieron en esta ciudad.

Bibliografía

- Améstica Rivas, L., King Domínguez, A., & Larraín, C. y. (2019). *Sucesión, desempeño y capacidad gerencial en empresas familiares*. Dimensión Empresarial. doi:DOI: 10.15665/dem.v17i2.1945
- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G., Unzueta, C. G., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. M. (2014). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina*. Córdoba: Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Aranda, M. M., Molotla, F. A., & Nieto, O. V. (2012). *El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares*. pensamiento & gestión,. Universidad del Norte.
- Bueno, J. C., Fernandez, M. d., Rufino, S. I., & Sanchez., A. V. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. (Vol. 2.^a edición).
- Clariana, S. (2018). *Empresas familiares*. Recuperado de. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=5758444>
- Comercio y Justicia . (19 de Mayo de 2015). “*En Argentina, las empresas de familia sustentan la economía*”. Obtenido de <https://comercioyjusticia.info/blog/pymes/en-argentina-las-empresas-de-familia-sustentan-la-economia/>
- Dosal, A. (2018). *Seis motivos por los cuales fracasan las empresas familiares*. Obtenido de <https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/seis-motivos-por-los-cuales-fracasan-las-empresas-familiares>
- Dubois, E. M., Dubois, E. M., & Spagnolo, L. (2013). *Riesgos legales e interpretaciones tuitivas para las empresas familiares*. (V. C. Empresa, Ed.)

- Buenos Aires: XII Congreso Argentino de Derecho Societario. Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2251/CDS12010247.pdf?sequence=1>
- Echezárraga Martínez, J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?id=dL1cEW0KML0C&pg=PA45&dq=la+empresa+familiar+y+su+sucesion&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q=la%20empresa%20f
- García Rodríguez, A. (2015). *Planes de sucesión en empresas familiares y su adecuada gestión*. Nuevo León, México: Universidad autónoma de Nuevo León. Monterrey.
- García Tenorio Ronda, J., Pérez Rodríguez, M., Basco, R., Jiménez Sánchez, J., & Sánchez Quiros, I. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid: Graficas Rogar.
- Gascón, S. A. (2013). *Conflictos en empresas familiares*. Mendoza.
- González, M. M., & Avila, R. A. (2010). *Plan de sucesion y mejora en una empresa familiar*. México: Instituto Tecnológico y de estudios superiores de Monterrey.
- González, E., & Olivie, C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. EAE Business School,. Obtenido de https://www.laempresafamiliar.com/wp-content/uploads/2019/01/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar-1.pdf
- Instituto de la Empresa Familiar de Colombia. (2015). . *Empresas de familia ¿por qué fracasan?*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3>

- Jiménez, G., Arriagada, V., & Echeverría, C. M. (2014). *Radiografía de la Empresa Familiar en Chile. Serie Working.* Serie Working. Obtenido de <https://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/94/wp13.pdf?sequence=1>
- Pierotti, R. (2020). *Formación de Empresa Familiar. Recuperado de.* Obtenido de <https://www.iadef.org/2020/04/09/formacion-de-empresa-familiar/>
- Quejada Pérez, R. F. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, 149-158. doi: <https://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.155S>
- Ronco, M. A. (2019). Estrategia para el desarrollo sustentable de las empresas de origen familiar: La profesionalización de las gerencias, en el caso particular de empresas de Buenos Aires (Trabajo de Tesis). *Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Buenos Aires*. Buenos Aires. Obtenido de <https://ria.utn.edu.ar/handle/20.500.12272/3895>
- Ronquillo, J. H. (2006). *Administración básica de las empresas familiares.* Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=amrJDUIh4tAC&oi=fnd&pg=PA7&dq=capacitacion+en+empresas+familiares&ots=zF8bhSyjnz&sig=9SQ12oj3ky9PdjlTB56pvUe67Eo#v=onepage&q=cap>
- Tamez, L. G., Cienfuegos, S. d., & Sandoval, R. H. (2014). *El Sucesor, Figura Clave En El Éxito De La Empresa Familiar.* *Revista Internacional Administración y Finanzas*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/SSRN-id2328417.pdf>

Anexo I

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____ Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

_____ Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo II

Conocimiento general de la empresa

Nombre de la empresa:

1. ¿Quién fue el fundador de la empresa?
2. ¿En qué año aproximadamente empezó a funcionar la empresa?
3. ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?
4. ¿Siempre funciono en el mismo lugar?
5. ¿Cambio alguna vez la razón social con el paso del tiempo?
6. ¿Cuántas personas trabajaron en la empresa? (tanto familiares como no familiares)
7. ¿Quién tomaba las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?
8. ¿Existieron sucesiones en la empresa?
9. ¿Sucesiones anteriores cómo y cuándo se realizaron?
10. En caso de que la respuesta a la pregunta 8 fuese SI ¿Cómo se seleccionó al sucesor?
11. ¿Se realizaron consultas a asesores externos (profesionales jurídicos, contables, etc.)?
12. ¿Qué tipo de orientación recibieron (plan de acción, protocolos, etc.)?
13. ¿Qué acciones tuvieron que llevar adelante al momento de iniciarse la sucesión?
14. ¿Qué conflictos relacionados con la continuidad generacional ha vivido la empresa familiar? ¿Por qué no continuó en funcionamiento esta empresa?