

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico**

**“La profesionalización en las empresas familiares de Necochea”**

**“Professionalization in family businesses in Necochea”**

**Autor: Issin, Nicole Micaela Fernanda**

**Legajo: VCPB18483**

**DNI: 38.430.748**

**Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian**

**Buenos Aires, julio 2020**

## Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	2
<b>Resumen</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Métodos</b> .....	18
<b>Resultados</b> .....	21
<b>Discusión</b> .....	26
<b>Referencias</b> .....	36
<b>Anexos</b> .....	40
<i>Anexo I: Documento de consentimiento informado</i> .....	40
<i>Anexo II: entrevista 1 empresas muertas</i> .....	42
<i>Anexo III: encuesta online 1 empresas muertas</i> .....	45
<i>Anexo IV: entrevista 1 empresas vivas</i> .....	47
<i>Anexo V: Encuesta online 1 empresas vivas</i> .....	50

## **Agradecimientos**

Para hoy poder llegar a esta instancia tuve el apoyo incondicional de mi marido, que siempre confió y me acompañó.

Quiero agradecerles a mis hijos Santino y Benjamín que tuve que dejar muchas veces al cuidado de mis suegros para poder rendir y llegar a esta instancia.

Gracias a mis suegros, Teresa y Mario que siempre estuvieron cuando necesité de 2 horas para poder rendir, que siempre me ayudaron y no me dejaron bajar los brazos.

También quiero agradecer a mis amigas, a las madrinas de mis hijos y a todos los que me ayudaron a poder llegar a mi meta, con tropiezos, aciertos y desaciertos, hoy llegué.

Finalmente, gracias, Eliana Schwind por ayudarme a encaminarme con el TFG cuando no sabía cómo seguir y a mi profesor Lombardo Cristian que me acompañó en todo el proceso de desarrollo y que sin sus correcciones hoy este trabajo no estaría completo. Y no quiero olvidarme de las empresas que me abrieron las puertas para ofrecerme la información que necesitaba para completar mi trabajo.

¡Gracias!

## **Resumen**

Gran parte de las empresas familiares no cuentan con una gestión y profesionalización apropiada, debido a que, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, una organización adecuada, falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa. El propósito de este trabajo consiste en la elaboración de un manual de procedimientos que permita ayudar a las empresas familiares del partido de Necochea a superar sus procesos sucesorios en el año 2020. Para tal fin, se realizó una revisión bibliográfica sobre las mismas para entender su funcionamiento. Para tal efecto, se empleó el desarrollo de entrevistas y encuestas a cinco empresas del partido de Necochea con la finalidad de determinar el conocimiento o aplicación que estas tienen de los sistemas de control basados en la profesionalización en los procesos sucesorios. Se comprobó en esta investigación que una de las principales causas del fracaso de las empresas familiares es que a los fundadores les cuesta planificar la sucesión. Esto se da fundamentalmente por dos cuestiones, por un lado, se les hace difícil delegar el poder que viene centralizado de muchos años atrás y por el otro, por la amenaza generada a raíz de conflictos que puedan suceder en la familia y consecuentemente en la empresa. Para ello, el manual de procedimientos sucesorios es una herramienta clave para la disminución de estos conflictos que ponen en peligro la armonía familiar y la continuidad de la organización.

Palabras claves: Profesionalización – Manual – Empresas –Sucesión.

## **Abstract**

A large part of family businesses do not have proper management and professionalization, due to the fact that, in most cases, they lack formality, adequate organization, and lack of procedures and policy manuals that are known to all members of the company. The purpose of this work is to prepare a procedures manual that will help family businesses in the Necochea party to overcome their succession processes in 2020. To this end, a bibliographic review was carried out on them to understand their functioning. For this purpose, the development of interviews and surveys of five companies in the Necochea party was used in order to determine their knowledge or application of control systems based on professionalization in succession processes. It was found in this research that one of the main causes of the failure of family businesses is that the founders find it difficult to plan succession. This occurs fundamentally for two reasons, on the one hand, it is difficult for them to delegate the centralized power of many years and, on the other, by the threat that conflicts that may occur in the family and consequently in the company generate. For this, the manual of succession procedures is a key tool to reduce these conflicts that endanger family harmony and the continuity of the organization.

**Keywords:** Professionalization - Manual - Companies - Accessories

## Introducción

Por lo general, se suele relacionar el concepto de empresas familiares, con empresas pequeñas y poco profesionalizadas, pero el ser o no un negocio familiar no tiene nada que ver con su tamaño, ni su forma de cotización o con su actividad empresarial.

Se considera que una empresa es familiar, cuando esta organización pertenece a una o más familias y cuyos miembros forman parte de la administración y dirección del negocio (Trevinyo-Rodríguez, 2010). Es decir, que existe una relación entre la vida de la empresa y la vida de la familia.

Este tipo de empresas cuentan con una serie de ventajas relacionadas con la participación familiar en el emprendimiento, como así también con una serie de problemas y desventajas contra las que deben luchar.

Deloitte (2010) afirma que la ventaja principal de las empresas familiares es el involucramiento de la familia en materia de unidad, compromiso y confianza, en su propia empresa. Es precisamente este sentido de propiedad y compromiso el que motiva a los miembros de la empresa familiar a comprometerse más con su proyecto empresarial. Este orgullo, muchas veces, suele institucionalizar a la empresa, y puede traducirse como un poderoso instrumento para el marketing.

Según la Dirección general de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2008) el compromiso de todos los miembros de la organización hace que se genere un sentimiento de responsabilidad familiar común para toda la empresa, constituyendo el motor impulsor de la compañía al éxito.

El conocimiento se traslada de generación en generación dentro del núcleo familiar de la empresa. Los familiares desarrollan sus propias modalidades para hacer las cosas.

La flexibilidad de trabajo, tiempo y dinero constituye una ventaja competitiva que dota a la empresa familiar de la capacidad de trabajo necesaria para afrontar cualquier cambio en el mercado. Su forma de trabajar muchas veces es informal, pero esto no es un problema, ya que por lo general el proceso de toma de decisiones está circunscripto a uno o dos individuos claves. Por lo general las decisiones las toma el fundador de la empresa avaladas por sus años de experiencia, ejecución de prueba y error empresario.

Las empresas familiares suelen poseer una estructura estable. Dentro de la organización, las relaciones tienen un prolongado periodo para desarrollarse y estabilizarse, como ocurre con los métodos de trabajo y las normas éticas de la compañía.

La desventaja principal según Gómez Ibarra de la Mora (2016) que se puede observar en las empresas familiares tiene que ver con la rigidez en lo que respecta a los patrones de conducta, generando riesgos para las mismas a causa de las tradiciones familiares y la constante reticencia al cambio. Es frecuente que, en estas empresas, el proceso de toma de decisiones, la forma de administrar y gestionar se realice de la misma manera por un prolongado lapso, sin tener en cuenta que quedan en el pasado.

Otra desventaja corresponde a los desafíos comerciales según Santucci, Sanguineti y Rende (2019), existen tres categorías de desafíos comerciales que pueden afectar a las empresas familiares. El primero es la modernización en las prácticas obsoletas, ya que los métodos utilizados por este tipo de empresas son por lo general, un producto histórico como resultado del desarrollo de la tecnología, o de un cambio de mercado, es por ello por lo que la organización pone en riesgo su permanencia y continuidad en el mercado.

El segundo desafío comercial, tiene que ver con el manejo de las transiciones, ya que el reto está en la sugerencia de las nuevas generaciones de contemplar cambios, que muchas veces el fundador de la empresa le causa incertidumbre.

Por último, los desafíos financieros, debido a que este tipo de empresas tiene opciones mucho más acotadas con lo que concierne al incremento del capital, y poseen una fuerte reticencia a la participación de fuentes externas de financiamiento. Esto constituye una amenaza a la supervivencia de la firma, ya que no solo afecta a la liquidez de la empresa, sino que además al desarrollo de la compañía por la escasez de recursos destinados a proyectos y la incorporación de bienes de capital que permitan el crecimiento de la empresa.

Por otra parte, la sucesión también es una desventaja para las empresas familiares. El paso de una generación a otra en este tipo de empresas y el cambio de liderazgo es un proceso que la organización atraviesa con dificultades. Al cambiar la conducción de la empresa, genera un cambio de modalidad de manejo. El conflicto de sucesión radica en que, para la empresa, constituye un cambio en el cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y nuevas ideas, lo que afecta al manejo de la compañía, su desarrollo, el personal, etc. De esta forma, la sucesión representa una importante transición, donde el futuro de la empresa dependerá de que tan ordenado y eficiente sea llevado a cabo dicho proceso.

Otro problema característico de las empresas familiares es lo que concierne al liderazgo, según Rodríguez (2010) este se presenta ya sea por quien lo ejerce como así también de la falta de quien lo ejecute. Este problema comienza a agravarse a medida que van pasando las distintas generaciones.



Para Drucker (2010) atemperar los conflictos familiares y normar la conducta de los individuos en la relación propiedad-negocio-familia, actualmente existen herramientas que pueden facilitar dicha interacción como son: la creación de un Consejo Familiar y el diseño e implementación de un Protocolo Familiar, los cuales se pueden diseñar e implementar con el apoyo de asesores externos especialistas.

Según Tápies (2018), la tesis doctoral de John Davis en la Universidad de Harvard, presentada en 1982, supuso un antes y un después en la construcción de un marco teórico específico para la empresa familiar las cuales constituyen la columna vertebral de las economías del mundo, son la fuente de trabajo más grande y tienen la característica particular de estar conformadas por tres subsistemas en uno: familia, propiedad y empresa donde cada uno de ellos tiene objetivos diferentes. En su modelo de los tres círculos, se buscó explicar la relación que existe entre los tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio:

- ❖ El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.
- ❖ El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.
- ❖ El círculo Propiedad se halla concentrada en un grupo familiar. Determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

A este modelo de los 3 círculos compuestos por los subsistemas familia, empresa y propiedad se lo suele ampliar, agregando dos subsistemas más con el que se formaría el sistema de los cinco círculos.

Bazán (2011) explica que este modelo de cinco círculos permite analizar la problemática de los subsistemas, pero que este análisis se profundiza si al subsistema empresa se lo divide en dos para facilitar su comprensión. Entonces se distingue la gestión de la empresa, que se refiere a la dimensión organizativa y la empresa como negocio, que se refiere a la expectativa y la competitividad de la empresa familiar. Y se agrega una nueva área que es la sucesión que toda empresa familiar debe pasar, como se muestra a continuación:

- ❖ La familia: considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios, y a viceversa, entre otros temas. La familia es un elemento diferencial y a la vez el más problemático de la empresa familiar.

- ❖ La propiedad: estructura accionaria, grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica civil, comercial y fiscal del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno asamblea de accionistas, junta directiva.

- ❖ La empresa: considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar.

- ❖ La gerencia: considera los aspectos relacionados con la administración de recursos humanos, tecnológicos y materiales. Se debe tener en cuenta el grado de profesionalización de los recursos humanos, el grado de formación del proceso presupuestario y de control, el grado de formación de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, promoción y 17 planes de carrera y de remuneración vinculada a los criterios de mercado y eficiencia.

❖ La sucesión: es uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión.

Si a los tres subsistemas principales familia, empresa y propiedad se le agrega la dimensión tiempo, se obtiene una visión del crecimiento de la empresa y puede observar el comportamiento y las etapas por las que pasa la empresa familiar con el paso del tiempo.

Según Goyzueta Rivera (2013) con la profesionalización de los procesos de gestión y la aplicación de modelos adecuados de gestión, la empresa puede sortear obstáculos, atravesar crisis y al mismo tiempo, garantizar la buena gestión, el funcionamiento y la continuidad de la empresa familiar, cuidando la armonía y la unidad en lo que concierne a la familia y velar por los resultados de utilidad que se quieren alcanzar.

Dubois (2011) define la profesionalización como el proceso de transformación gradual que genera un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización, como así también de los miembros que forman parte de ella. Por medio de la profesionalización las empresas mejoran su funcionamiento y gestión, a su vez, permite el traspaso de generaciones de una manera más armónica y ordenada, asegurando un mejor futuro tanto para la familia como para la empresa familiar.

Todas las empresas tienen la capacidad para profesionalizarse, pero ello significa un gran reto, especialmente para las empresas familiares ya que les cuesta más trabajo

transformarse. El principal inconveniente que surge en las empresas familiares cuando buscan profesionalizarse es que la dirección de la organización está ocupada por un mismo sujeto por un periodo largo y se resisten a los cambios que exige la profesionalización.

Cuando la empresa ha crecido lo suficiente y se ha vuelto más compleja, de modo tal que se hace cada vez más necesario profesionalizar las prácticas y las estructuras de gobierno, Bazán y otros (2012) recomienda la implementación de un protocolo corporativo y los órganos de gobierno como instrumentos para una mejor gestión y una sucesión planificada.

Paladino (2017) destaca que cada familia empresaria necesita establecer espacios de diálogo y comunicación adecuados órganos de gobierno de acuerdo son su estructura y situación de la familia, así como las pautas sobre los cuales han decidido establecer el funcionamiento de la empresa familiar.

Define el consejo de familia como el espacio donde la familia define y toma las decisiones estrictamente sobre aquellos aspectos que se refieren a su relación, como familia, con la empresa. Cumple una función reguladora y de negociación para definir y aplicar las reglas que la propia familia defina para su funcionamiento.

De acuerdo con Martínez Echegárraga (2010) el consejo familiar es el ámbito utilizado para conversar y definir los límites de los tres círculos y el rol que las personas deben cumplir en cada uno de ellos. Promueve unidad y armonía familiar, prevenir y resolver conflictos, educar a los miembros de la familia en los temas de la empresa. Esta familia puede tener un órgano más pequeño que se denomina *asamblea familiar* que

incluye a familiares más jóvenes con el fin de informar, instruir y educar a sus miembros en cuanto a la situación actual de la empresa (Martínez, 2010).

Dubois (2013) destaca las funciones del protocolo que actúa en los siguientes ámbitos: regula las relaciones y límites entre la familia y la empresa; la profesionalización de la empresa; los intereses de la familia en la empresa; la sucesión en la gestión de la empresa; y por último el mantenimiento familiar de la propiedad de la empresa y la sucesión en dicha propiedad. Reconociendo además como función fundamental, la de constituir un instrumento para prevenir, gestionar y resolver conflictos entre los familiares-socios.

Por su parte, para el profesor Marchesini (2008), el protocolo de la empresa familiar es “una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y accionistas de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos” (p.5). Es un acuerdo para prevenir futuros conflictos que entre otras cosas deberá tratar las comunicaciones entre los familiares y la resolución de conflictos. La función fundamental es la de construir un elemento para prevenir, gestionar y resolver conflictos entre familiares y socios.

Un protocolo tiene diversas finalidades. Para Dubois (2011), se pueden encontrar: fortalecer la empresa familiar, neutralizando sus debilidades: familiares, empresariales, patrimoniales y jurídicas. Garantizar la continuidad de la empresa familiar en manos de la empresa propietaria, evitando los conflictos o contando con los mecanismos para solucionarlo. Preservar los intereses de la empresa frente al posible desmanejo o abuso de los miembros de la familia y buscar un adecuado equilibrio entre el interés familiar y el interés social en atención a un recíproco beneficio.

Siguiendo a otro autor, se puede ver como se define en otras palabras de igual manera y con idéntica finalidad al protocolo:

El protocolo familiar es un documento conformado por un conjunto de normas, reglas y disposiciones que han sido aceptadas por las partes intervinientes en el proceso de sucesión y que busca sistematizar la comunicación, la vinculación y la interacción entre las tres entidades familia, empresa y patrimonio, y entre las personas que tienen intereses en alguno o algunos de ellos. (Bazán , 2012, p. 14)

Luego de haber realizado una intensiva caracterización de las empresas familiares, se puede indicar que los temas más conflictivos son la comunicación y el periodo de sucesión. La sucesión juega un rol preponderante en este tipo de empresas ya que se suelen generar problemas en las tres etapas que la componen: la pre-sucesión, la convivencia y la retirada.

Si se analizan las empresas familiares, sus características, valores, pensamientos, se puede concluir que la falta de profesionalización es una de las responsables principales de esta anticipada mortalidad y todo lo que ello conlleva. La manera de impulsar la profesionalización es planificando la organización de la empresa familiar y la sucesión a la siguiente generación (Bazán, 2012).

Según una investigación de la Confederación Argentina de la mediana empresa, ésta expresó que:

El 65% de las empresas familiares mueren en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera, solo el 9% llega a los nietos y únicamente el 1% alcanza la cuarta generación. En la mayoría de los casos la muerte en

el traspaso generacional no se debe a un problema del negocio o falta de competitividad, sino a la mala relación de los familiares. (CAME, 2015, p. 3)

En cuanto a ello y en relación con el traspaso generacional, por definición, la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente y en paralelo hasta que se cruzan y se traspasan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación. El reemplazo o la sucesión en las empresas familiares es importante no solo por razones de continuidad, sino también porque, por lo general, acarrea inestabilidad a nivel de empresa y de la familia pues afecta las relaciones familiares (Rodríguez, 2010).

Por esta razón, para que la empresa no sea afectada por imprevistos, es imprescindible implementar un plan de contingencia para establecer las normas de funcionamiento y los lineamientos que han de seguir dentro de la empresa en circunstancias como fallecimiento inesperado, ausencia prolongada de algún integrante, incapacidad por motivo de enfermedad o accidente. Es necesario que la familia pueda accionar adecuadamente frente estas situaciones, estableciendo políticas de previsión necesarias para evitar que la estabilidad familiar y la continuidad de la empresa se vean afectadas (Paladino, 2017).

A través de un estudio realizado en la región del centro de Argentina por Bazán (2012), sobre una muestra de 3.000 empresas, se llegó a varias conclusiones:

- ❖ El 51% de las empresas presentaba antigüedad de entre 20 y 50 años. El 60% de los casos, la empresa pertenecía a la segunda generación y poseía la administración o la propiedad de esta.

❖ Respecto de las estructuras de gobierno y el desarrollo de un protocolo familiar, sólo 35% de las empresas cuenta con alguna norma para regular aspectos de la relación entre la familia y la empresa. Los temas más frecuentes mencionados son los referidos al mantenimiento del buen clima familiar, la resolución de conflictos, la distribución de dividendos, el acceso y permanencia en puestos de alta dirección.

❖ Un 78% de esos casos las normas no se encontraban formalizadas en un documento. Solo 7,5% de las empresas ha desarrollado un protocolo familiar mientras que el 50% de las empresas no se ha planteado la necesidad de desarrollar un protocolo.

❖ Las razones referidas por las empresas que no desarrollaron el protocolo son la falta de conocimiento en la materia (52%) y la falta de tiempo (45%).

El Club Argentino de Negocios de Familia (CANF, 2017) indicó que del total de empresas que existen en Argentina, el 90% son empresas familiares, el 70% pertenece al empleo privado y el 68% del PBI. Sin embargo, apenas el 4% sobrevive a la tercera generación y apenas el 1% a la cuarta. El autor sostiene que aquellas empresas familiares que son capaces de trascender en el tiempo se las denomina visionarias, y la clave para el éxito consiste en el desarrollo de un modelo de gobierno, la profesionalización de la institución, la integración de nuevas generaciones a través de procesos ordenados y la legislación o implementación de protocolos familiares.

En la ciudad de Necochea se realizó un estudio en 77 empresas según Sandoval (2018), en el cual 100 % eran empresas familiares, siendo este tipo de empresas las que predominan en la región, en el ámbito agropecuario, las mismas se dedican a las siguientes actividades: el 7.8% corresponde a empresas ganaderas, el 35.1% a empresas agricultoras y el 57.1 mixtas. Se propuso saber si las empresas tenían desarrolladas su misión, visión y objetivos y en caso positivo si todos los miembros las conocían. De las



respuestas, se pudo saber que, si bien tienen una misión, visión y valores concretos en la empresa, son muy pocos los que la transmiten al resto de los miembros de la misma. También, se conoció que el 81% de las empresas desconocen por completo el protocolo familiar, es decir, un instrumento que organiza todos los aspectos de la vida de una empresa sucesión, conflictos relación empresa-familia. Las decisiones las toman por consenso, muy pocas veces se reúnen para tratar las decisiones, estratégicas, problemáticas de la familia/empresa. Se pudo apreciar que la gran mayoría de las empresas familiares no tenían hablado la continuidad de esta, por otra parte, el 58% de las empresas tampoco saben quién se hará cargo de la conducción. Ninguna empresa familiar encuestada, poseía plasmado por escrito los requisitos/ reglamentación/ instrumentación de la sucesión.

En una nota de Brizi (2019), indicó que las empresas familiares son conocidas por no tener continuidad con el paso del tiempo, se ha determinado que en Argentina 7 de cada 10 empresas familiares, mueren en la primera generación y que solo una de esas 10 empresas llega a la tercera. El motivo de la no continuación de las empresas se da por diferentes causas, entre ellas la falta de profesionalización junto con la sucesión llevan a conflictos familiares, que son inconvenientes puramente de dichas empresas, también la no continuidad se puede dar por dificultades que no están relacionadas al vínculo entre la familia y la empresa.

En este trabajo final de grado se propone ayudar a las empresas familiares a superar sus procesos sucesorios ya que puede provocar múltiples conflictos e incidir financiera y económicamente en las mismas, hasta llevarlas a su muerte prematura. ¿El manual de procedimientos para procesos sucesorios es una herramienta fundamental para

la profesionalización en las empresas familiares?. Esta herramienta, ¿puede asegurar el ordenamiento y la eficiencia en el proceso sucesorio de la empresa?.

Muchas empresas se desarrollan como emprendimientos familiares, es típico verlas inmersas en problemas que tienen que ver con su profesionalización, organización y proyección, pero no siempre son la causante de su muerte, según Moori-Koening y Novak (1999), establece que, debido a las altas tasas de financiamiento, la carga impositiva, el costo laboral, las sucesiones, etc., son la causa de la muerte prematura de las pymes.

Por todo lo expuesto, el objetivo general de esta investigación es diseñar un manual de procedimientos que permita ayudar a las empresas familiares del partido de Necochea a superar sus procesos sucesorios en el año 2020.

Los objetivos específicos:

- Conocer en qué fase de la vida de una empresa la falta de un manual de procedimientos de gestión sucesoria fue decisiva, identificando acciones que podrían haberse implementado.
- Examinar las dificultades existentes empresas vivas que no profesionalizan su empresa, indagando en la probabilidad de que este sea un factor de su muerte.
- Identificar las cuestiones de mayor criticidad en los procesos sucesorios de las empresas familiares.
- Identificar las posibles acciones a realizar para superar los conflictos familiares más frecuentes presentes en diferentes etapas de la vida de las empresas.

## **Métodos**

### *Diseño*

La investigación propuesta fue de alcance descriptivo. Se basó en la recolección de datos de cada una de las empresas familiares para su procesamiento posterior y obtención de información referida al objetivo de diseñar una mejora a un fenómeno concreto dado por la muerte prematura de empresas familiares, en este caso, mediante la implementación de un manual de procedimientos buscando ayudar a las empresas del partido de Necochea a superar sus procesos sucesorios.

El enfoque fue mixto buscando la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática con la recolección de datos de cada una de las empresas familiares para su procesamiento posterior y obtención de información referida al objetivo.

El diseño del trabajo fue no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, y de tipo transversal, es decir, se recolectaron datos en un momento único de tiempo para cada participante.

### *Participantes*

La población estuvo conformada por todos los emprendedores y empresas familiares del sector comercial e industrial del partido de Necochea.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de empresas familiares de la ciudad, y se tuvo que recurrir al contacto de empresas a través de conocidos.

La muestra estuvo conformada por empresas familiares que, debido a la naturaleza del tipo de investigación, fueron solo cinco casos. Las empresas familiares que se

encuestaron fueron seleccionadas sin dar a conocer su identidad, teniendo como base conocer el funcionamiento de estas, así como el conocimiento y aplicación de las herramientas de gestión familiar.

Previo a la entrevista y encuesta, se procedió a la lectura y firma del consentimiento informado a cada uno de los participantes (Anexo I).

### *Instrumentos*

Se contactó a la cámara comercial e industrial de la ciudad de Necochea. Como no se pudo tener acceso a la cantidad de empresas muertas que se necesitaba, se relevaron empresas existentes con no más de cinco años de antigüedad. Para este caso se profundizó sobre la dificultad en los procesos sucesorios y que tan probable consideran que esto sea un factor desencadenante hacia la muerte prematura de las empresas familiares.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos y dos tipos de entrevistas en profundidad para recopilar la información, una dirigida a las empresas familiares muertas (Anexo II) y otra dirigida a las empresas vivas (Anexo IV). Se realizó una entrevista, mediante preguntas abiertas y cerradas de tipo semiestructuradas, realizada con anterioridad y también inspecciones de manuales y demás documentación relevante, obteniendo un conocimiento general del funcionamiento las empresas utilizadas en este trabajo final de grado. También se realizaron encuestas online tanto para las empresas muertas (Anexo III) como para las vivas (Anexo V)

### *Análisis de datos*

Como primer paso para la realización de este trabajo, se realizó un análisis bibliográfico sobre las empresas familiares, principalmente se buscó información sobre sus características, sus etapas, sus problemáticas, sus conflictos y sus ventajas para

entender su funcionamiento; así como respecto a las herramientas protocolo familiar, proceso de sucesión, asesor externo.

En una segunda instancia se realizaron entrevistas y encuestas, una por cada empresa, a sus integrantes ubicadas en el partido de Necochea. Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes para luego codificar los datos y su posterior análisis, se adjunta el enlace online de las encuestas de las empresas muertas y de las empresas vivas.

Se realizó una descripción de cada entrevista y encuesta desde un punto de vista general para mostrar una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación, además cada entrevistado aceptó participar en el estudio de forma voluntaria luego de que se les garantizara su anonimato.

Se conoció la vida de cada empresa desde sus comienzos para luego identificar las acciones que se pudieron haber tomado para que estas siguieran en el mercado, como así también las dificultades existentes en aquellas empresas vivas por las cuales no profesionalizan su empresa. Se dió conocimiento sobre la implementación de manuales de procedimientos de gestión sucesoria. Se indagó sobre las principales causas de su muerte prematura. Se conocieron los conflictos existentes más frecuentes presentes en las diferentes etapas de las empresas familiares.

Finalmente se comparó la información obtenida en cada caso observando en cuales se responde a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos, culminando con las acciones que se podrían llevar a cabo ante los diferentes conflictos a modo de esbozar un manual que facilite su resolución.

## Resultados

En base a la metodología utilizada expuesta al inicio de este trabajo, se procedió a entrevistar a cinco empresas familiares en las cuales se describen brevemente a continuación:

❖ Empresa 1: metalúrgica, dedicada a la fabricación de repuestos para máquinas que se usan para extraer petróleo. Se realizó una primera sucesión de padre a hijos. Luego fue vendida tras realizar la sucesión ya que hijas y primas no comprendían del rubro.

❖ Empresa 2: fábrica de bolsas residuos, la primera en la ciudad de Necochea. Fue fundada en 1990 por un matrimonio, luego de 8 años la empresa muere por falta de financiamiento. No hubo sucesión.

❖ Empresa 3: constructora vial, creada en 1994 y muerta en 2006. En ella trabajó como socia gerente la hija del fundador. Se realizó sucesión en vida a los herederos que luego vendieron la empresa.

❖ Empresa 4: verdulería y frutería distribuidora, creada en 2019 por una familia llegada de un pueblo llamado Mayor Buratovich. En ella trabajan madre, hijo, y el resto de la familia cuando asisten a la ciudad.

❖ Empresa 5: comercio de estampados, creada en 2010 por una familia constituida por un matrimonio, en ella trabajan sus tres hijos. En temporada alta, debido a la alta demanda de los turistas, se abre una sucursal más en zona playa, en la cual trabajan empleados.

### *Fase de la vida y acciones decisivas por la no implementación de un manual*

Por medio a las entrevistas realizadas, se pudo observar que las empresas 1,2 y 3, no poseían un manual de procedimientos de ayuda para la gestión sucesoria a la hora de su muerte prematura. Estas empresas no tuvieron una sucesión formal, ya que nunca se preparó ni se capacitó a ningún miembro de la familia para que en el momento en que el fundador decida retirarse de la empresa, la siguiente generación tome el mando. También se pudo indagar en qué fase de la vida de la empresa la falta de un manual de procedimientos de gestión sucesoria fue decisiva para que estas cerraran y las tres afirmaron que fue en la fase llamada declive

Con respecto a las empresas vivas en la actualidad tampoco disponen de un proceso de capacitación para el futuro sucesor, menos aún cuentan con un protocolo familiar ni con algún instrumento escrito y suscripto por los miembros de la familia que permita delimitar las reglas de actuación entre la empresa familiar y su propiedad, al momento de ingresar a la empresa familiar. Por ello, es posible que al momento de realizar futuras sucesiones existan conflictos que podrían haberse llegado a evitar con la confección de un manual de procedimientos de sucesión familiar. Los miembros de la familia conocen la importancia de redactar un manual en un futuro no muy lejano. También analizan la construcción de un organigrama para que cada miembro comprenda el nivel jerárquico en el que está dentro de la empresa.

### *Dificultades existentes en empresas vivas con probabilidad de su muerte*

En las dos empresas vivas no interfiere ningún motivo en el clima laboral pero el alto costo laboral puede ser una causa de su muerte prematura. Se comprobó que los motivos ponen en peligro la continuidad de la empresa son los generacionales y de

conflictos entre la familia. Ninguna de las dos empresas posee por escrito instrumentada la sucesión. Por otro lado, se observó que ambas empresas desean implementar la utilización de nuevas tecnologías y redes sociales junto con la implementación de un manual de procedimientos para no llegar a la muerte prematura de la empresa.

#### *Cuestiones de mayor criticidad en los procesos sucesorios*

Se pudo hacer un análisis de las acciones que se consideran críticas que podrían haberse implementado en las tres empresas que ya no existen para no llegar a su muerte. Para esta clasificación se tuvieron en cuenta las cuestiones a resolver, se las clasificaron en tres, en cuestiones críticas, cuestiones importantes y por último en cuestiones intrascendentes. Se pudo determinar que no hay ninguna cuestión crítica, importante e intrascendente en común por las tres empresas, pero dos empresas sí tuvieron similitudes a la hora de realizar la encuesta. Estas dos empresas consideran:

**Tabla 1:** *Cuestiones en las empresas muertas.*

<b>Cuestiones críticas</b>
Proceso de selección del próximo líder de la empresa
Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa
Criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajan en la empresa
Para ser el próximo sucesor de cada generación se debe ser familiar o puede ser no familiar
Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia
Asesoramiento de un profesional externo a la empresa
Implementación de un manual de procedimiento, protocolo, organigrama
<b>Cuestiones importantes</b>
Presión de ordenar y formalizar la empresa
Evaluación de nuevas estrategias de trabajo
Proyección y organización de la empresa
<b>Cuestiones intrascendentes</b>
Necesidad de disponer y hacer cumplir un reglamento interno de la empresa
Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares
Criterios y condiciones para la distribución de dividendos
Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia con intereses o que trabaja en la empresa

Fuente: elaboración propia.



En las empresas 4 y 5 que son las que se encuentran en actividad, se pudo investigar que existen las 2 siguientes cuestiones de un total de 25 que se consideran como críticas:

- Perspectivas y acuerdos respecto de la propiedad de la empresa, es decir, si se puede transferir o no a otras personas.
- Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia con intereses o que trabaja en la empresa.

También se puede observar en la tabla 2, que existen 7 cuestiones importantes en común de las dos empresas vivas y 5 cuestiones intrascendentes.

**Tabla 2:** *Cuestiones de empresas vivas.*

<b>Cuestiones importantes</b>
Reconocimiento de la visión y objetivos por todos los miembros de la empresa
Necesidad de disponer y hacer cumplir un reglamento interno de la empresa
Criterios y condiciones para la distribución de dividendos
Trasmisión de valores familiares y empresariales a los más chicos y los más jóvenes
Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas
Evaluación de nuevas estrategias de trabajo
<b>Cuestiones intrascendentes</b>
Presión de ordenar y formalizar la empresa
Proceso de selección del próximo líder de la empresa
Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa
Criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa
Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares

Fuente: elaboración propia.

#### *Acciones por realizar para superar los conflictos internos*

Con respecto a este objetivo se logró observar que en las dos empresas vivas las maneras de superar los conflictos son las siguientes a modo de manual a seguir:

- ✓ Elaborar nuevas estrategias de trabajo.
- ✓ Desarrollar un manual de procedimientos para lograr principalmente comunicación y armonía en la familia y la empresa.

- ✓ Adquirir el hábito de reuniones para discutir, confrontar, pensar y acordar criterios para resolver posibles conflictos.
- ✓ Capacitar a los miembros de la empresa.

Dentro de lo recabado se pudo tener conocimiento que las empresas muertas podrían haber implementado las mismas acciones que las vivas, para afrontar los conflictos internos.

## Discusión

En esta investigación se plantea como objetivo diseñar un manual de procedimiento a través del cual las empresas familiares del partido de Necochea puedan superar sus procesos sucesorios en el año 2020. Es importante esta investigación ya que se trata de empresas que además de desafiar las dificultades propias de la globalización de los negocios y la dinámica de los cambios, deben enfrentar los problemas que tienen por el simple hecho de ser una empresa familiar. Los inconvenientes que se presentan frecuentemente están relacionados con la conflictiva relación que tienen los familiares y la falta de planificación del relevo, lo que hace difícil la continuidad de la empresa a través de las generaciones.

Un primer objetivo busca conocer las fases de vida y las acciones que pueden ser decisivas en una empresa familiar por la no implementación de un manual de procedimiento, cabe destacar que se confirma que ninguna de las empresas seleccionadas contaba con herramientas para profesionalizarse. Como consecuencia a esto, la profesionalización como simple incorporación de profesionales a la empresa no es suficiente o garante de sustentabilidad de esta. Es necesario profesionalizar la empresa con conciencia, es decir, que se hagan cargo de la gestión personas competentes y con excelente formación, sean o no de la familia, pero fundamentalmente que comprendan la cultura y funcionamiento de una empresa familiar, lo cual es congruente con Goyzueta Rivera (2013) quien determina que con la profesionalización de los procesos de gestión y la aplicación de modelos adecuados de gestión, la empresa puede sortear obstáculos, atravesar crisis y al mismo tiempo, garantizar la buena gestión, el funcionamiento y la continuidad de la empresa familiar. Es importante resaltar que, las tres empresas muertas, afirmaron que en la fase del declive fue la decisiva para llegar a su muerte, ya que no

contaban con instrumentos de gestión tipo responsable que evite las crisis que ponen en peligro la empresa.

En cuanto al segundo objetivo, acerca de las dificultades existentes en empresas vivas no profesionalizadas y su probabilidad de muerte, se puede indicar que los motivos que ponen en peligro la continuidad de las empresas son los generacionales y los conflictos entre las familias, lo cual es congruente con el pensamiento de Santucci (2019), quienes establecen que las nuevas generaciones están más preparadas para aceptar los cambios mientras que a sus fundadores les causa incertidumbre, y esto provoca conflictos entre las generaciones.

Luego de haber realizado una intensiva caracterización de las empresas familiares, se puede indicar que las dos cuestiones más conflictivas son la comunicación y el periodo de sucesión. Por un lado, la comunicación en este tipo de empresas se caracteriza por ser muy informal y desprolija. Esto genera que los sujetos se enfrenten a situaciones confusas en donde no saben cómo reaccionar. Incluso, las relaciones afectivas que tienen lugar en las firmas familiares incrementan los problemas de comunicación, mezclando el ámbito familiar con el ámbito empresarial, es por ello por lo que Bazán (2012) propone la implementación de un protocolo para sistematizar la comunicación, la vinculación y la interacción entre las tres entidades -familia, empresa y patrimonio.

Por el otro lado, la sucesión juega un rol preponderante en este tipo de empresas ya que se suelen generar problemas en las tres etapas de la sucesión, ellas son la pre-sucesión, la convivencia y la retirada. De todas formas, luego del análisis llevado a cabo sobre este período, en el cual se acostumbra a otorgar el control de la compañía a la generación siguiente, se puede concluir en que el mayor problema es la resistencia a la planificación de la sucesión. Dicha resistencia es ejercida tanto por el fundador, como por

la familia. Una de las mayores causas de dicha resistencia está dada por el profundo cariño que poseen los fundadores con la empresa, se les dificulta mucha la tarea de alejarse de ésta, lo cual genera que no deleguen responsabilidades a los sucesores. Estos resultados confirman lo esperado y van en línea con Gómez Ibarra de la Mora (2016) quien establece que las empresas familiares tienen en su estructura una rigidez en lo que respecta a los patrones de conducta, generando riesgos a causa de las tradiciones familiares y la constante reticencia al cambio.

Es frecuente que, en estas empresas, el proceso de toma de decisiones, la forma de administrar y gestionar se realice de la misma manera por un lapso prolongado. Asimismo, de acuerdo con Martínez Echegárraga (2010) la implementación de un consejo familiar puede ayudar a conversar y definir roles que las personas deben cumplir en cada uno de ellos. Promover unidad y armonía familiar, prevenir y resolver conflictos, educar a los miembros de la familia en los temas de la empresa.

Un tercer objetivo buscaba identificar las acciones que se consideran críticas dentro de los procesos sucesorios en las tres empresas que ya no existen, en conveniencia con Gómez Ibarra de la Mora (2016) se puede observar que en las empresas familiares hay rigidez en lo que respecta a los patrones de conducta, generando riesgos para las mismas a causa de las tradiciones familiares y la constante reticencia al cambio. Es frecuente que, en estas empresas, el proceso de toma de decisiones, la forma de administrar y gestionar se realice de la misma manera por un lapso prolongado, sin tener en cuenta que quedan en el pasado. Estas empresas consideran como críticas el proceso de selección del próximo líder de la empresa debido a que causaba incertidumbre ya que al no estar por escrito quien tomaría el mando provocaba conflictos internos. También las condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa ya que no contaban

con criterios ni reglas de evaluación de los familiares que trabajaban en esta. Del mismo modo el asesoramiento de un profesional externo a la empresa con criterio independiente y despojado de vinculación afectiva puede ayudar a salvar el negocio, pero si bien esta es una decisión que beneficia a la empresa puede enfrentar a los miembros de una familia. Por último, la implementación de un manual de procedimiento, protocolo, organigrama ya que generalmente son muchos familiares los que participan en la gestión de toma de decisiones, dificultando la coordinación y volviéndolos menos eficientes, hasta que los problemas se hacen muy difíciles de manejar.

Por otra parte, las dos empresas analizadas vivas tienen las intenciones de que la misma siga en manos de sus familias, pero no están lo suficientemente profesionalizadas ni preparadas para el traspaso generacional. Todas carecen de un protocolo y de órganos de gobierno, pero la mayoría reconoce la importancia de la elaboración de una, en contra del pensamiento de Drucker (2010) el cual establece que las empresas deberían cubrir puestos claves con profesionales ajenos a la familiar para garantizar la sustentabilidad de la empresa familiar.

El último objetivo consistió en identificar las posibles acciones a realizar para superar los conflictos familiares más frecuentes presentes en diferentes etapas de la vida de las empresas. A partir de lo investigado se pudo observar que las claves dependen de cada empresa, ya que cada organización es distinta y los miembros que la componen también tienen cualidades diferentes es por ello por lo que Sanguineti y Rende (2019) sostienen que el primer conflicto presente en este tipo de empresas es la modernización en las prácticas obsoletas, ya que los métodos utilizados por este tipo de empresas son un producto histórico provocando los conflictos entre las generaciones. El segundo conflicto tiene que ver con el manejo de las transiciones, ya que el reto está en la sugerencia de las

nuevas generaciones de contemplar cambios, que muchas veces el fundador de la empresa le causa incertidumbre. Por último, la sucesión también es un conflicto para las empresas familiares. El paso de una generación a otra en este tipo de empresas y el cambio de liderazgo es un proceso que la organización atraviesa con dificultades.

Cada empresa es única, y cada transición así debe serlo. Pueden dictaminarse pautas comunes para el cordial y efectivo desarrollo de un traspaso de mando. Pueden detectarse tiempos y procedimientos más adecuados según el contexto familiar y comercial que rodee a la compañía. Pero hay características irrepetibles, intrínsecas de la familia, que obligan a entender la excepcionalidad de la situación. Por esto, se sostiene que una transición solo puede realizarse, conociendo el resultado; ya que no puede garantizarse con la seguridad suficiente que una transición está siendo bien ejecutada solo por los métodos que se aplican en ella. Lo cual es congruente con Paladino, (2017), quien determina que implementar un plan de contingencia ayuda a establecer las normas de funcionamiento y los lineamientos que han de seguir dentro de la empresa en determinadas circunstancias, para que la familia pueda accionar adecuadamente ante estas situaciones y así evitar la inestabilidad familiar y que la empresa se vea afectada.

Esta investigación presenta varias limitaciones, en primer lugar, la muestra que se realizó es muy pequeña, la cual fue muy dificultosa adquirir, debido a que no existen muchos registros y las empresas familiares que se detectaron, no quisieron participar. Así como hay limitaciones, también hay fortalezas, la primera tiene que ver con el tipo de investigación elegida, se logró una perspectiva más amplia y profunda de la temática abordada, ya que al utilizarse una investigación mixta se utilizaron las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.

Otra limitación fue la situación de la pandemia del Covid-19 que dificultó la tarea a la hora de poder entrevistar y encuestar a los miembros de las empresas. Cabe mencionar que las entrevistas y encuestas se realizaron por teléfono, ya que el país se encuentra en cuarentena obligatoria, limitando una comunicación que quizás de manera presencial hubiera sido más fructífera. No obstante, como segunda fortaleza se puede valorar la colaboración activa y desinteresada de los participantes, quienes cedieron toda la información solicitada, y además agregaron sus puntos de vista y recomendaciones, lo cual fue de gran utilidad, sobre todo al momento de llegar a una conclusión

Por último, otra limitación fue la falta de información a nivel local, casi no existen datos de las empresas, más que los nombres y rubros. No hay estadísticas de ningún tipo. Toda la investigación tuvo que desarrollarse con antecedentes a distintos niveles, provinciales, nacionales e internacionales.

Como conclusión, a lo largo de este trabajo se brindó conocimiento de herramientas, a los efectos de ser aplicadas por las empresas. Es por ello, que es necesario que estas empresas obtengan la creación y preparación de un protocolo familiar cuanto antes, asesorados por profesionales especializados para ello, y especialmente para que existan reglas claras que los guíen y que deban respetar, que sean comunicadas y explicadas a cada miembro de la familia. También, se puede organizar todos los aspectos de la vida de una empresa familiar desde el inicio de esta hasta aquellos posibles problemas que se vayan presentando, logrando así un proceso de comunicación y compromiso de todos sus miembros; así como la preparación del proceso sucesorio. La presencia del asesor es fundamental ya que siempre la visión de un profesional y externo a la empresa es esencial para lograr su crecimiento y profesionalización, sobre todo en una empresa familiar donde las relaciones de familia muchas veces se priorizan ante los



conflictos o situaciones empresariales, que muchas veces se dejan de lado, lo que conlleva a la desaparición de la empresa familiar y muchas veces las exponen a largos y costosos conflictos familiares; pudiendo lograr con su presencia un trabajo en equipo.

Tomando a las empresas bajo estudio como referencia se pueden exponer algunos de los factores claves para superar los diferentes conflictos. En primer lugar, el desarrollo de un manual de procedimientos para lograr principalmente comunicación y armonía en la familia y la empresa, además se recomienda comenzar con mucho tiempo de antelación la sucesión. Hay que recordar que es un proceso paulatino, que tiene muchas etapas y que cada avance debe ser firme. Del mismo modo, los posibles sucesores deben estar capacitados, ya que el simple hecho de ser el hijo del dueño no es suficiente. En segundo lugar, el traspaso debe ser de forma progresiva. No se debe entregar el poder total de inmediato. Se deben elaborar nuevas estrategias de trabajo y desarrollar un buen diálogo entre los miembros de la familia, que permita tener todo tipo de conversaciones para evitar conflictos posteriores. En tercer lugar, es recomendable adquirir el hábito de conformar reuniones para discutir, confrontar, pensar y acordar criterios para resolver posibles conflictos, también ir incrementando las responsabilidades y tareas del sucesor a medida que responde con el cumplimiento de objetivos y resultados. Por último, resulta beneficioso tener una etapa en donde sucesor y sucedido trabajen en forma conjunta. Todo esto permite que se traspasen todos los conocimientos necesarios de una generación a otra.

Los resultados de los datos que se obtuvieron convalidan el objetivo general de este trabajo ya que las empresas familiares elegidas presentan escasa información acerca de las herramientas que se pueden utilizar para poder lograr comunicación, planificación y gerenciamiento. Esta falta de información y, por ende, de aplicación, puede impedir la

continuidad, desarrollo y crecimiento de la empresa. Siendo ésta la primera investigación sobre la falta de profesionalización de las empresas familiares en el partido de Necochea se pudo saber que la falta de conocimiento de los manuales de procedimientos son una desventaja fundamental para la profesionalización en este tipo de empresas.

En definitiva, al terminar la lectura del presente trabajo de investigación se espera que el lector comprenda la necesidad y la importancia de diseñar un manual de procedimiento sucesorio para ayudar a la profesionalización de su empresa familiar.

Es necesario aclarar que cada familia y cada empresa es un mundo, por lo que el manual de procedimientos a diseñar debe tener en cuenta las características propias de la empresa, de ahí la importancia de la participación de un asesor externo que con sus conocimientos pueda estudiar la empresa y desarrolle el proceso conforme a las necesidades y propia cultura de esta.

Por todo lo expuesto, se recomienda a las empresas familiares promover personas externas a la familia para poder gestionar de manera correcta su empresa. Los altos cargos deben ser ocupados por personas calificadas y no siempre por personas pertenecientes a la familia, ya que esto provoca desgastes al tomar decisiones. La segunda recomendación es sobre la comunicación, ya que en este tipo de empresas prevalece una comunicación informal, es importante dejar de lado la cuestión familiar y buscar una comunicación más clara y abierta. La tercera recomendación, es establecer las reglas en la empresa, además de evitar el desgaste familiar, también facilita todo para obtener resultados, ya que mantener la empresa en sincronía motiva a los empleados a alcanzar las metas deseadas. Para conseguir esto se debe contratar personal externo especializado en empresas familiares, quienes ayudan a crear un organigrama y un manual de procedimiento para cada área de la empresa. La cuarta recomendación tiene que ver con

la sucesión, para que esta sea exitosa en la empresa familiar, se debe implementar un sistema conceptual que proponga una adecuada planificación, el cual guía tanto al negocio como a la familia, esto dará como resultado, un crecimiento saludable. El crecimiento de una empresa a través de los años hace que esta requiera de una infraestructura más compleja dentro de todas sus áreas debido a que este está asociado con el cambio. Existen ciertas herramientas que ayudan a planear y organizar este crecimiento. La mejor forma de evitar conflictos en la empresa familiar es previniéndolos y esto se hace a través de la planificación.

La metodología de este caso genera como proposición la realización de futuras líneas de investigación. Se propone en primer lugar diseñar un manual de procedimientos para las empresas familiares seleccionadas como un estudio aparte pero que le dé continuidad a lo investigado en esta tesis. Así mismo se propone el análisis de las empresas familiares en un plazo de diez años para verificar en qué términos finalizan los trasposos de poder que hoy en día viven las actuales empresas.

Además, se proponen otros temas referentes a las empresas familiares ya que no hay información de ninguna de las siguientes líneas de investigación. Los temas son:

- Investigar el rol de la mujer en la empresa familiar, ya que continúan existiendo ciertas tradiciones que soportan la exclusión de la mujer en el ámbito empresarial.
- Analizar las ventajas y desventajas que tiene una empresa familiar al volverse pública, ya que el colocar acciones en el mercado bursátil puede ser un paso importante en el desarrollo de una empresa familiar, y una manera efectiva para conseguir el financiamiento necesario para el desarrollo de nuevos proyectos e impulsar el

crecimiento del negocio, aunque al mismo tiempo también debería cuidarse su profesionalización.

- Determinar qué tanto implementa la segunda generación sistemas de control interno dentro de una empresa familiar, ya que al pasar de la primera generación a próximas generaciones se producen cambios, debido a que las generaciones traen la implementación de nuevas tecnologías y nuevos pensamientos globalizados para su empresa. Sería interesante analizar este aspecto ya que en este trabajo no se pudo debido a que las empresas seleccionadas en su segunda generación fueron vendidas o quebradas.

## Referencias

CANF. (14 de Febrero de 2017). *Claves para la trascendencia de la empresa familiar*.

Obtenido de Blog de noticias: <http://blog.canf.com.ar/claves-para-la-trascendencia-de-la-empresa-familiar/>

Bazán, R., Antognolli, S., Gallo, G. p., Gonzáles Unzueta, C., Griòn, P., Grobocopatel,

A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares. Buenas prácticas en Argentina* (Primera ed.). Cordoba: Paragraph S.A. Obtenido de [www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf](http://www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf)

Boletín Gobierno Corporativo. (2010). Sucesión en la Empresa Familiar. *Deloitte*, págs. 1-7.

Brizi, M. (17 de Julio de 2019). La difícil tarea de sumar a los integrantes de la familia en una Pyme. *El Cronista. Pyme*. Obtenido de

<https://www.cronista.com/pyme/negocios/La-dificil-tarea-de-sumar-a-los-integrantes-de-la-familia-20190717-0007.html>

CAME. (29 de Julio de 2015). La mayoría de las pymes del país son familiares.

*Confederación Argentina de Medianas Empresas*(24), págs. 1-11. Obtenido de [http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME\\_julio\\_2015.pdf](http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf)

Cornide, O. (29 de Julio de 2015). La mayoría de las pymes del país son familiares.

*Confederación Argentina de la mediana empresa*(24), págs. 1-11. Obtenido de [http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME\\_julio\\_2015.pdf](http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf)

Dirección general de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar* (sexta ed.). Madrid, España, Europa.

Obtenido de <https://www.consensum.com.ar/wp-content/uploads/2019/05/guia.pdf>

Drucker, P. (2010). Plan de sucesión. *Boletín gobierno corporativo*.

Dubois, E. M., Araldi, L. B., Arecha, M., Azubel, A., Biagosh, F., Calcaterra, G., . . .

Zuanich, P. (2011). *El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución*. Buenos Aires: GraficaLAF SRL.

Gómez Ibarra de la Mora, E. (2016). *De la empresa familiar a la familia empresarial. Reflexiones*. Guadalajara. Obtenido de

*Reflexiones*. Guadalajara. Obtenido de

<https://es.scribd.com/document/392155313/De-Empresa-Familiar-a-Familia-Empresarial-Ernesto-Gomez-Ibarra-de-La-Mora>

Goyzueta Rivera, S. I. (31 de Abril de 2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*(31), 87-132. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci_arttext)

Gualtierio Marchesini, M. (2008). *El arbitraje en las sociedades*. Clase magistral, UBA,

Derecho, Buenos Aires. Obtenido de

[www.martinmarchesini.com.ar/ARBITRAJE%20Y%20SOC.%20COMERCIAL%20ES.pdf](http://www.martinmarchesini.com.ar/ARBITRAJE%20Y%20SOC.%20COMERCIAL%20ES.pdf)

Martínez Echegárraga, J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica.

Molinari, P. (2012). *EL Salto del dueño. El camino a la profesionalización*. Buenos Aires: Temas.

Paladino, M. (2017). *Un itinerario para la trascendencia de la empresa familiar a la familia empresaria*. Buenos Aires: Sopla.

Registro Público de Comercio. (1 de Agosto de 2015). *infoLEG*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

Sandoval, N. B. (5 de Diciembre de 2018). Analisis de la problemática de las empresas familiares agropecuarias y de las herramientas necesarias para su continuidad en el partido de Necochea, Buenos aires. Azul, Buenos Aires, Argentina: Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires. Obtenido de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2194/TESIS%20BERNARDO%20SANDOVAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santucci , C., Sanguineti, C., & Rende , P. (Mayo de 2019). Análisis de las variables que afectan la gestión y continuidad de las empresas Pymes Familiares. Diagnósticos y Protocolos de acción como herramientas para la resolución de conflictos. Argentina: Tesis para Práctica Profesional. Universidad Nacional de San Martín. Obtenido de <http://ri.unsam.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/957/TFPP%20EEYN%202019%20SC-SC-RP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tápies, J. (2018). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 12-25. Obtenido de [www.redalyc.org/pdf/433/43320760001](http://www.redalyc.org/pdf/433/43320760001)

Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.

Verna, A. (30 de Septiembre de 2018). Causa de la muerte y emprendimientos de pymes. *Somos pymes*(3741). Obtenido de <https://www.somospymes.com.ar/item/9445-causa-de-muerte-de-los-emprendimientos-y-pymes-parte-1.html>



## **Anexos**

### *Anexo I: Documento de consentimiento informado*

#### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

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

---

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

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

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

\_\_\_\_\_  
Nombre del Participante

\_\_\_\_\_  
Firma del Participante

\_\_\_\_\_  
Fecha

*Anexo II: entrevista 1 empresas muertas*

A continuación, se presenta preguntas con opción de respuesta preestablecidas, elija con una cruz las respuestas CORRECTAS, (en algunas, puede indicar más de una opción).

1. ¿Qué actividades desarrollaba su empresa?

Agropecuaria	
Comercial	
Industrial	
Ganadera	

2. ¿En qué generación se encontraba la empresa antes de su muerte?

Primera (Fundador)	
Segunda (Hijos)	
Tercera (Nietos)	
Cuarta o más	

3. ¿Cuántas generaciones de la familia se encontraban en la empresa antes de su muerte?

Una	
Dos	
Tres	

4. ¿Tenía desarrollado la misión, visión y objetivos de la empresa?

Si	
No	

5. En caso de ser positiva la anterior, ¿todos los miembros de la empresa la conocían?

Si	
No	

6. ¿Cuánto tiempo le dedicaba a su empresa?

Todo mi tiempo es para la empresa	
Le dedico lo normal (8 a 12 hs)	
El 70% de mi tiempo se lo dedico a la empresa	

7. ¿Trabajaban miembros no familiares en la empresa?

Si	
No	

8. ¿Cómo se llevaba a cabo la incorporación de un familiar?

Por voluntad propia (lo pidió un familiar)	
Por consenso general	
Por requerimiento de la empresa	
No está definido	

9. ¿Se realizaban capacitaciones a los miembros de la empresa?

Si	
No	

10. ¿Se realizaban evaluaciones de desempeño a todos los miembros que trabajan en la empresa?

Si	
No	

11. ¿Se reunían los miembros de la empresa para tratar decisiones, estrategias o problemáticas de la empresa familiar?

Si	
No	

12. En caso de ser positiva la anterior pregunta, ¿con que frecuencia lo hacían?

Semanalmente	
Cada 15 días	
Una vez por mes	
Cada 1 año	
No está definido	

13. ¿En qué medida considera que las relaciones familiares intervinieron en la empresa?

Nula	
Baja	
Media	
Alta	

14. ¿En qué medida considera que las relaciones laborales intervinieron en la familia?

Nula	
Baja	
Media	
Alta	

15. ¿Cuáles fueron los motivos que obstaculizaban el clima laboral?

Demanda de tiempo	
Demanda de dinero	
Falta de apoyo y comprensión	
Falta de eficiencia en el desempeño laboral	
No interfiere	

16. ¿Alguna vez tuvo asesoramiento de un profesional externo de la empresa para solucionar o prevenir problemas?

Si	
No	

17. ¿En su empresa se conoció o llevó a cabo un protocolo familiar, es decir un instrumento que organiza todos los aspectos de la vida de una empresa (sucesión, conflictos, relación empresa-familia)?

Si	
No	

18. ¿En qué fase de la vida de su empresa la falta de un manual de procedimientos de gestión sucesoria fue decisiva?

Introducción	
Crecimiento	

Madurez	
Declive	

19. ¿Cuál o cuáles motivos pusieron en peligro la continuidad de la empresa?

Generacionales	
Conflictos familiares	
Rentabilidad	
Cambio de actividad	
Otros	

20. ¿Estaba plasmado por escrito los requisitos, reglamentada e instrumentada la sucesión?

Si	
No	

21. ¿Qué acciones podrían haberse implementado para no llegar a la muerte de la empresa?

Aceptar diversas opiniones	
Elaboración de nuevas estrategias de trabajo	
Seleccionar el método más efectivo de comunicación	
Utilizar nuevas tecnologías y redes sociales	
Desarrollar un manual de procedimiento	
Otras	

22. ¿Pudo profesionalizar la empresa en alguna fase de su vida?

Si	
No	

23. ¿Cuáles podrían haber sido las causas de su muerte prematura?

Falta de profesionalización	
Falta de organización y proyección	
Altas tasas de financiamiento	
Costo Laboral	
Sucesión	

24. ¿Llegó a llevarse a cabo algún proceso sucesorio?

Si	
No	

*Anexo III: encuesta online 1 empresas muertas*

**¿Cuáles de las siguientes cuestiones considera que son Críticas que habría que resolver en su empresa familiar?**

Una cuestión es crítica cuando usted entiende que su resolución es crucial, decisiva o esencial para el futuro de la empresa y de la armonía familiar.

Una cuestión es importante cuando usted considere que es necesario abordarla, pero luego de resueltas las cuestiones críticas.

Una cuestión es intrascendente cuando no tiene ninguna importancia para su empresa o familia, ya se encuentra resuelta o acordada.

Asignar un valor según la siguiente escala:

**Cuestión crítica 2    Cuestión importante 1    Cuestión intrascendente 0**

1	Presión de ordenar y formalizar la empresa	
2	Reconocimiento de visión misión y objetivos por todos los miembros de la empresa	
3	Necesidad de disponer y hacer cumplir un Reglamento Interno de la empresa	
4	Proceso de selección del próximo líder de la empresa.	
5	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa	
6	Criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa	
7	Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares.	
8	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa.	

9	Para ser el próximo sucesor de cada generación se debe ser familiar o puede ser no familiar.	
10	Reuniones para tratar decisiones, estrategias o problemáticas de la empresa	
11	Intervención de las relaciones familiares en la empresa	
12	Intervención de las relaciones empresariales en la familia	
13	Perspectivas respecto a la propiedad de la empresa, se debe mantener en poder de la familia, se puede transferir parcialmente, se puede vender	
14	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.	
15	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos	
16	Trasmisión de valores familiares y empresariales a los más chicos y los más jóvenes	
17	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia.	
18	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia con intereses o que trabaja en la empresa	
19	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas	
20	Asesoramiento de un profesional externo a la empresa	
21	Implementación de manual de procediendo, protocolo, organigrama	
22	Evaluación de nuevas estrategias de trabajo	
23	Utilización de nuevas tecnologías y redes sociales	
24	Proyección y organización de la empresa	
25	Financiamiento externo	

*Anexo IV: entrevista 1 empresas vivas*

A continuación, se presenta preguntas con opción de respuesta preestablecidas, elija con una cruz las respuestas CORRECTAS, (en algunas, puede indicar más de una opción).

1. ¿Qué actividades desarrolla su empresa?

Agropecuaria	
Comercial	
Industrial	
Ganadera	

2. ¿En qué generación se encuentra la empresa?

Primera (Fundador)	
Segunda (Hijos)	
Tercera (Nietos)	
Cuarta o más	

3. ¿Cuántas generaciones de la familia se encuentran en la empresa?

Una	
Dos	
Tres	

4. ¿Tiene desarrollado la misión, visión y objetivos de la empresa?

Si	
No	

5. En caso de ser positiva la anterior, ¿todos los miembros de la empresa la conocen?

Si	
No	

6. ¿Cuánto tiempo le dedica a su empresa?

Todo mi tiempo es para la empresa	
Le dedico lo normal (8 a 12 hs)	
El 70% de mi tiempo se lo dedico a la empresa	

7. ¿Trabajan miembros no familiares en la empresa?

Si	
No	

8. ¿Cómo se lleva a cabo la incorporación de un familiar?

Por voluntad propia (lo pidió un familiar)	
Por consenso general	
Por requerimiento de la empresa	
No está definido	



9. ¿Se realizan capacitaciones a los miembros de la empresa?

Si	
No	

10. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a todos los miembros que trabajan en la empresa?

Si	
No	

11. ¿Se reúnen los miembros de la empresa para tratar decisiones, estrategias o problemáticas de la empresa familiar?

Si	
No	

12. En caso de ser positiva la anterior pregunta, ¿con qué frecuencia lo hacen?

Semanalmente	
Cada 15 días	
Una vez por mes	
Cada 1 año	
No está definido	

13. ¿En qué medida considera que las relaciones familiares intervienen en la empresa?

Nula	
Baja	
Media	
Alta	

14. ¿En qué medida considera que las relaciones laborales intervienen en la familia?

Nula	
Baja	
Media	
Alta	

15. ¿Cuáles son los motivos que obstaculizan el clima laboral?

Demanda de tiempo	
Demanda de dinero	
Falta de apoyo y comprensión	
Falta de eficiencia en el desempeño laboral	
No interfiere	

16. ¿Tuvo asesoramiento de un profesional externo de la empresa para solucionar o prevenir problemas?

Si	
No	

17. ¿En su empresa se conoce o se lleva a cabo un protocolo familiar, es decir un instrumento que organiza todos los aspectos de la vida de una empresa (sucesión, conflictos, relación empresa-familia)?

Si	
No	

18. ¿Cuál o cuáles motivos pueden poner en peligro la continuidad de la empresa?

Generacionales	
Conflictos familiares	
Rentabilidad	
Cambio de actividad	
Otros	

19. ¿Está plasmado por escrito los requisitos, reglamentada e instrumentada la sucesión?

Si	
No	

20. ¿Qué acciones se pueden implementar para no llegar a la muerte de la empresa?

Aceptar diversas opiniones	
Elaboración de nuevas estrategias de trabajo	
Seleccionar el método más efectivo de comunicación	
Utilizar nuevas tecnologías y redes sociales	
Desarrollar un manual de procedimiento	
Otras	

21. ¿Piensa en profesionalizar la empresa en alguna fase de su vida?

Si	
No	

22. ¿Cuáles pueden ser las causas de su muerte prematura?

Falta de profesionalización	
Falta de organización y proyección	
Altas tasas de financiamiento	
Costo Laboral	
Sucesión	

23. ¿Llegó a cabo algún proceso sucesorio?

Si	
No	

Anexo V: Encuesta online 1 empresas vivas

**¿Cuáles de las siguientes cuestiones considera que son Críticas que habría que resolver en su empresa familiar?**

Una cuestión es crítica cuando usted entiende que su resolución es crucial, decisiva o esencial para el futuro de la empresa y de la armonía familiar.

Una cuestión es importante cuando usted considere que es necesario abordarla, pero luego de resueltas las cuestiones críticas.

Una cuestión es intrascendente cuando no tiene ninguna importancia para su empresa o familia, ya se encuentra resuelta o acordada.

Asignar un valor según la siguiente escala:

**Cuestión crítica 2    Cuestión importante 1    Cuestión intrascendente 0**

1	Presión de ordenar y formalizar la empresa	
2	Reconocimiento de visión misión y objetivos por todos los miembros de la empresa	
3	Necesidad de disponer y hacer cumplir un Reglamento Interno de la empresa	
4	Proceso de selección del próximo líder de la empresa.	
5	Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa	
6	Criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa	
7	Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares.	
8	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa.	

9	Para ser el próximo sucesor de cada generación se debe ser familiar o puede ser no familiar.	
10	Reuniones para tratar decisiones, estrategias o problemáticas de la empresa	
11	Intervención de las relaciones familiares en la empresa	
12	Intervención de las relaciones empresariales en la familia	
13	Perspectivas respecto a la propiedad de la empresa, se debe mantener en poder de la familia, se puede transferir parcialmente, se puede vender	
14	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos.	
15	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos	
16	Trasmisión de valores familiares y empresariales a los más chicos y los más jóvenes	
17	Fallecimiento de familiares socios y la forma de proteger a su familia.	
18	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro de la familia con intereses o que trabaja en la empresa	
19	Apoyo a familiares que pretenden iniciar sus propios emprendimientos o empresas	
20	Asesoramiento de un profesional externo a la empresa	
21	Implementación de manual de procediendo, protocolo, organigrama	
22	Evaluación de nuevas estrategias de trabajo	
23	Utilización de nuevas tecnologías y redes sociales	
24	Proyección y organización de la empresa	
25	Financiamiento externo	