

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Manuscrito científico.

Contador Público Nacional

Factores que afectan la sucesión de empresas familiares en provincia de Santa Fe

Factors affecting the succession of family businesses in the province of Santa Fe

Sergio Nicolás Fontana

Legajo: VCPB21891

Profesor: Alfredo González Torres

Ciudad de Santa Fe, Santa Fe, Argentina – Julio 2020

Índice

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
<i>Elementos teóricos esenciales</i>	4
<i>Antecedentes relevantes</i>	17
<i>Problema de investigación</i>	18
<i>Objetivo general</i>	18
Métodos	19
Diseño	19
Participantes	19
Instrumentos	19
Análisis de Datos	20
Resultados	21
Discusión	26
<i>Interpretación de los resultados</i>	26
<i>Limitaciones y fortalezas de la investigación</i>	29
<i>Conclusiones y recomendaciones</i>	30
<i>Recomendaciones para futuras líneas de estudio</i>	32
Referencias	33
Bibliografía	33
Anexo I	35
Anexo II	39
Anexo III	41
Anexo IV	42

Resumen

Las empresas familiares representan la mayor proporción del sector empresario a lo largo de todo el mundo. Uno de los mayores problemas que enfrentan, es cómo garantizar la sucesión de una generación a otra. En el trabajo se analizó el proceso de sucesión de empresas familiares en la provincia de Santa Fe, también se examinó cómo fue la incorporación de los futuros sucesores a la organización y se identificaron factores que obstaculizaron el proceso. El alcance fue de tipo no exploratorio y descriptivo, de diseño no experimental y transversal. Entre los resultados obtenidos, se destacan la centralización en la toma de decisiones, la preferencia por los miembros de la familia para ocupar nuevos cargos, la ausencia de plan de sucesión y protocolo familiar, y el escaso valor que los líderes le dan a estas herramientas de gestión en relación a las actividades cotidianas del negocio. Como conclusión se logró afirmar la importancia de la implementación del protocolo familiar, con el objetivo de marcar límites y procedimientos, para prevenir y resolver conflictos internos. Además de fusionar armoniosamente las necesidades de la empresa con las de la familia, de manera que estén alineadas con el éxito futuro de la empresa.

Palabras clave: empresa familiar, sucesión, protocolo familiar.

Abstract

Family businesses represent the largest proportion of the business sector worldwide. One of the biggest challenges they face is how to ensure succession from one generation to the next. The paper analyzed the process of succession of family businesses in the province of Santa Fe, also examined how the future successors were incorporated into the organization and identified factors that hindered the process. The scope was non exploratory and descriptive, of non-experimental and cross-sectional design. Among the results obtained, the centralization of decision making, the preference for family members to occupy new positions, the absence of succession plans and family protocol, and the low value that leaders give to these management tools in relation to the daily activities of the business stand out. As a conclusion, the importance of the implementation of the family protocol was affirmed, with the objective of setting limits and procedures, to prevent and solve internal conflicts. In addition to harmoniously merging the needs of the company with those of the family, so that they are aligned with the future success of the company.

Keywords: family business, succession, family protocol.

Introducción

Elementos teóricos esenciales

A lo largo de la historia el hombre generó la economía para subsistir, lo ha llevado a interrelacionarse con el objetivo de obtener beneficios, para satisfacer sus necesidades y la de su familia. En ese punto, a medida que se desarrollaba el negocio, necesitó encontrar socios de absoluta confianza, y qué mejor que la que brinda la familia, sin lugar a dudas, una ventaja a la hora de mancomunar esfuerzos para lograr los objetivos comunes del negocio emprendido. De ese modo, fueron naciendo las empresas familiares, que fueron desarrollando sus modelos de negocios, con el arresto conjunto de los integrantes y llegaron a construir grandes imperios económicos. (Ingaramo, 2015).

Para introducirnos en el tema de empresa familiar, primero debemos conocer el concepto de cada uno de los términos, empezando por familia, que es la organización social más general, pero asimismo la más importante para las personas. Ya sea por vínculos sociales, legales o sanguíneos, el pertenecer a una agrupación de este tipo es de gran importancia en el desarrollo psicológico y social del individuo. (Raffino). Definida por el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española como el “conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje” (Española), y que de acuerdo a lo establecido por el artículo 16 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos “es el elemento natural y fundamental de la sociedad”. El fin de una familia es la convivencia y su consecuencia es el progreso y maduración de sus miembros, tanto individual como socialmente. (Corona, 2005)

Luego definimos el otro concepto, empresa, para Julio García y Cristóbal Casanueva es una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (Junco & Casanueva Rocha, 2000, pág. 3). Para Simón Andrade es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito

lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios“. (Espinoza, 2006, pág. 257)

Como afirma Martínez Nogueira la empresa familiar constituye un conjunto de dos instituciones: la empresa y la familia. La empresa, institución económica, asociada a la producción de bienes y servicios destinada a la satisfacción de necesidades humanas, es un ámbito social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación. La familia es una institución previa a la empresa, de alcance humana y social más amplia, que permite y promueve la identidad social del individuo, constituyendo una comunión de personas en la que estas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivas. Podemos alegar que la empresa es un instrumento creado por el hombre, para superar las restricciones que le impone el entorno y transformarlo. En cambio la familia tiene su esencia fundamentalmente opuesta, y en esta diferencia radica lo sustancial de los problemas de la empresa familiar. (Nogueira, 1988)

Sin embargo, como dice Corona, estas dos instituciones tan diferentes, fundamentalmente por los objetivos perseguidos, por sus formas de organización y de respuesta para con sus miembros, pueden converger en una situación determinada, una empresa familiar. (Corona, 2005)

Por su parte Joan Ginebra afirma que las empresas familiares componen la afluencia de dos realidades distintas, cada una con sus propios fines, pero diferentes uno del otro, y de naturaleza y características igualmente particulares. Por ello, tanto su dirección y operación, como sus modos y caminos que aseguren su continuidad, requieren de lineamientos particulares. (Ginebra, 1997)

En esta dirección, una de las primeras labores que afrontamos al abocarnos al estudio de la empresa familiar, es la determinación del significado de esta expresión. Del mismo modo que ocurre con la definición de empresa, es difícil encontrar una que abarque todos los aspectos y elementos de la misma, no se ha podido llegar a un acuerdo en la doctrina al respecto, lo cual, esto se justifica porque la empresa familiar como campo de estudio independiente, es todavía reciente. (Fred & Lank, 2003)

A pesar de ello, las empresas familiares han existido desde siempre, ya que la familia como institución, es, sin dudas, la más antigua y duradera que haya existido desde los orígenes de la humanidad. A su vez, la familia empresaria aparece en todas las épocas y en cada rincón del planeta tal como lo señala. (Corona, 2005)

Dicho autor la define como una Institución jurídica, económica y social que integra a una o más familias, y a una empresa implicadas en una iniciativa emprendedora. Cada institución estará compuesta por sus respectivos elementos: miembros familiares en la familia, y en la empresa el conjunto de personas necesarias para desarrollar su función, con la salvedad de que, en la empresa familiar, siempre habrá miembros de la familia que son a su vez miembros de la empresa. (Corona, 2005, pág. 32)

Por su parte, Héctor Álvarez (2007) considera que son empresas familiares aquellas en las que la propiedad del capital y la dirección son de una o más familias, donde predominan los problemas afectivos y tienen un límite en su crecimiento. Sus características principales son transferibles de padres a hijos; la presencia de una alta dependencia de los proveedores y clientes; el funcionamiento como un sistema cerrado; el predominio de las conductas emocionales; y sobre todo el hecho de que la empresa es vista como un patrimonio de la familia y se identifican el honor de la empresa con el de la familia. (Álvarez, 2007, págs. 548-549)

El magister Bruno Lanciani es director de la Diplomatura en Gestión de Empresas Familiares, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Católica de Cuyo, afirma que "en el mundo, las empresas familiares representan más de las dos terceras partes del sector empresario. Entre el 70% y el 90% del PIB mundial es creado por las empresas familiares. A su vez crean entre el 50% y el 80% de los empleos privados alrededor del mundo". Continúa, en nuestro país, "las empresas familiares conforman un elevado porcentaje del entretejido empresarial, y representan más del 50% de la actividad económica de nuestra nación; ya que generan un elevado porcentaje del Producto Bruto Interno, y conforman la mayor fuente del empleo privado. (Alonso, 2020)

Existen características que son afines a la mayoría de las empresas familiares,

- Conservan un manifiesto estilo autocrático de dirección, que las hace resistentes a los cambios.
- Muchos cargos directivos son ocupados por miembros de la familia.
- Existe un liderazgo rígido, impidiendo el acceso de otras personas a puestos claves.
- La experiencia se considera un valor casi insustituible y motivo de escasa discusión.
- No se admite el cuestionamiento del poder.
- Tiene mayor relevancia la fidelidad que la habilidad.
- Se entorpece la incorporación de terceros expertos.
- Generalmente, son pequeñas y medianas empresas.
- Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
- Los antepasados asoman, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.
- La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
- La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la Empresa-Familia.
- Se halla una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.
- Los conductores, procuran imponer la continuidad integrando a los jóvenes, pero en ocasiones, rechazan sus sugerencias e ideas.
- Existe un grado de tradicionalismo con algún producto o servicio, que se lo identifica con la ideología familiar, lo que dificulta su desactivación y su análisis estratégico. Incluso, se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de producción.
- En época de crisis empresarial, la solidaridad de los miembros familiares, hacen a su permanencia en la misma. (Universidad Nacional de Mar del PLata, 2004)

En la década de 1970, aún se consideraba que la empresa familiar estaba conformada por dos grandes sistemas, la empresa y la familia. Después de algunos estudios en empresas de estas características, se observó, que los mayores problemas no provenían de estos dos, sino de la confusión que se creaba entre la propiedad y la

gestión, esencialmente, por los miembros de la familia. Surge entonces el modelo de los tres círculos, propuesto por Tagiuri y Davis en 1982. Este explica la manera en que se sobreponen los tres pilares que conforman la empresa familiar: la familia, la propiedad y la empresa, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus confluencias y los conflictos que se presentan en empresas de estas características.

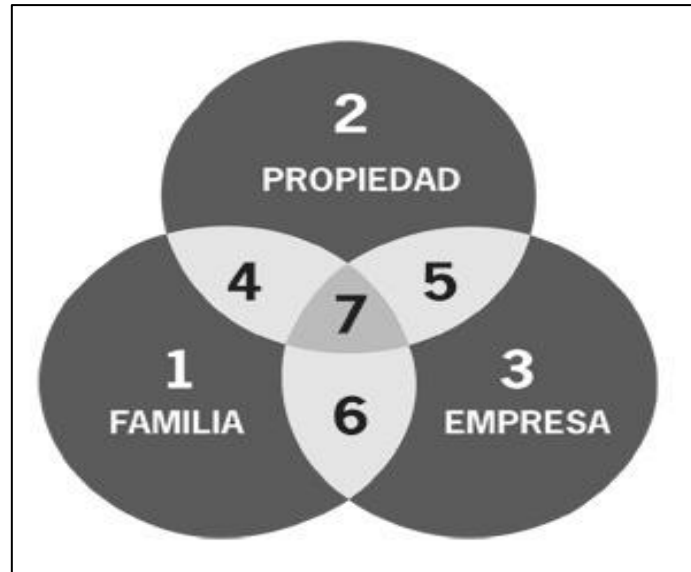


Figura 1: Modelo de tres círculos de la empresa familiar. Fuente: Atributos ambivalentes de la empresa familiar, Tagiuri Renato y Davis Jhoh, (1982).

Los subgrupos que se referencian en este modelo son los siguientes:

1. Miembro de la familia, que sin ser propietario ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones de la misma.
2. Miembros propietarios, que no son parte de la familia, ni trabajan en la empresa.
3. Empleados no Familiares, son los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico, sin ser propietarios ni miembros de la familia.
4. Miembro propietario y familiar, son los miembros de la familia, que disponen de cierta propiedad de la empresa, pero que no trabajan en ella.
5. Empleado y propietario, son aquellos propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia.

6. Miembro familiar y empleado, pertenecen los miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa.
7. Miembro Familiar, empleado y propietario, son propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.

Este modelo es considerado ventajoso para la identificación y comprender los roles, las relaciones y la superposición existentes en la empresa familiar. Sin embargo, no es útil para precisar otras facetas de las relaciones entre sus miembros, como lo son las reglas y los contextos. (Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016) Podemos expresar que el sub-sistema familia, se caracteriza por ser emocional, mientras que los de empresa y propiedad, son imparciales y racionales. La familia, tiene la tendencia de dar amparo y contención a sus miembros, en cambio los otros dos, operan por los logros obtenidos, dando prioridad a la gestión eficiente.

Además ayuda a comprender la problemática y la dinámica de la empresa familiar. La mayoría de las ventajas y desventajas de estas empresas derivan de la interacción de estos tres sub-sistemas. Separar los tres sub-sistemas es una de las recomendaciones más frecuentes y efectivas para promover la continuidad de este tipo de empresas. No confundir qué pertenece a cada sub-sistema, es clave para el éxito de esa separación.

El desafío para las empresas familiares, es gestionar cada sub-sistema para poder maximizar sus efectos positivos o bien minimizar los negativos. Para eso, resulta importante mantener el equilibrio apropiado entre los tres sub-sistemas, tomando decisiones correctas y estableciendo límites para cada uno de los tres círculos, contribuyendo de esta manera, a definir los roles que cada uno debe cumplir en la organización. (Noguera, 2015)

Las empresas familiares tienen ventajas competitivas respecto de las demás, pero poseen ciertas debilidades que son fuente de conflicto y que, lastimosamente, producen una alta tasa de mortalidad de este tipo de organizaciones. La característica que las distingue a gran parte de las empresas familiares, es el sentido de pertenencia de sus miembros. Si bien es un intangible, existen aspectos positivos que le otorgan, a estas

organizaciones, una trascendental ventaja competitiva respecto a las otras. Estas cualidades son las siguientes:

1. Compromiso: La pasión se hace presente en la construcción de la empresa. Ya que los miembros son los creadores, impulsan su desarrollo y para muchos, se transforma en su vida. Esto se traduce naturalmente en dedicación y compromiso, que se dispersa a todos los miembros de la familia, que han hecho, un aporte para el éxito de aquella.
2. Conocimiento: Las empresas familiares tienen sus propias maneras de hacer las cosas y un conocimiento comercial diferenciador, que pueden ser mantenidos en secreto, dentro de la familia. Este elemento se transmite a los más jóvenes, dotándolos de información, antes de su incorporación.
3. Flexibilidad en el trabajo, tiempo, dinero: ya que pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes, respecto de otras más rígidas.
4. Planeamiento a largo plazo: Las empresas familiares son más eficientes que otras en este punto. Los planes estratégicos reducen los riesgos y permiten resolver más eficazmente los imprevistos. Generalmente tienen una clara visión de sus objetivos comerciales. Sin embargo, les cuesta formalizar sus planes, estos se encuentran desorganizados y por lo tanto, no están gestionados ni controlados adecuadamente.
5. Cultura estable: el presidente se mantiene muchos años en la compañía, de mismo modo que el personal de los puestos claves, que está firmemente comprometido con el éxito de la empresa. Sin embargo, este punto con el paso del tiempo puede convertirse en una desventaja, ya que la empresa tiende a transformarse en un ambiente peligrosamente cerrado. La famosa frase, se hace de esta forma, porque siempre se hizo así; donde no se piensa en una variante, ni se cuestiona, si hacer las cosas de otro modo, implicaría hacerlas más eficientemente.
6. Rapidez en la toma de decisiones: las funciones y responsabilidades están claramente definidas y el proceso de toma de decisiones está reducido a una o dos personas claves. Es decir que son menos burocráticas que otro tipo de empresas. La velocidad representa una ventaja competitiva y tiene un gran valor

comercial y es donde la empresa familiar cuenta con ventaja, respecto de las que no lo es.

7. **Confiabilidad y Orgullo:** Muchos clientes optan mantener relaciones comerciales con empresas que poseen una larga trayectoria, y suelen considerar el vínculo con miembros, que no están permanentemente cambiando de funciones dentro de la compañía. Otra ventaja de gran valor, es el trato directo y personalizado con el cliente. El concepto de guarda estrecha relación con la confiabilidad, las personas que conducen compañías familiares, sienten orgullo de su empresa, por haber logrado constituir y establecerla. Lo mismo sucede con el personal, que no forma parte de la familia, se sienten orgullosos de estar comprometidos con la organización. (Leach, 2018)

Siguiendo con lo que dice el Leach (2018), las empresas familiares, comúnmente cuentan con desventajas que se desarrollaran a continuación:

1. **Rigidez:** La inflexibilidad de los patrones de conducta en las empresas familiares, engloban conceptos que podrían atentar con el desarrollo y continuidad de la organización. Seguir realizando tareas o procesos, del mismo modo que se ejecutaban desde el origen de la organización, posiblemente ideados y llevados a cabo por los fundadores, es algo habitual en las empresas familiares. La tradición, representa una limitación que rechaza el cambio, debido a que este conlleva, no solo desorganización y posibles riesgos comerciales, sino que a su vez implica un vuelco en las filosofías y prácticas establecidas originalmente.
2. **Desafíos comerciales:** uno de ellos es la modernización de prácticas, que pueden volverse obsoletas, provocado por los cambios constantes de un mundo globalizado. En segundo lugar, las transiciones, las nuevas generaciones que llegan con ideas nuevas, pueden provocar conflictos, que causen incertidumbre en el personal, los clientes y proveedores. Otro es el incremento de capital, las empresas familiares, ponen reparos a la hora de aceptar fuentes de inversores externas, por temor a perder el control de la organización. Optan por financiarse

con capital propio a la hora de invertir, esto genera que si no cuentan con los fondos suficientes se pierdan oportunidades de negocio.

3. Conflictos emocionales: La familia y la empresa son dos grupos de individuos bastante diferentes. En el ámbito familiar prevalecen aspectos emocionales como la protección y la lealtad, mientras que en el círculo empresarial, rigen los rendimientos y resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos instituciones, que en muchos casos, arrastran dificultades familiares que se trasladan a la empresa, por ejemplo una rivalidad entre hermanos
4. Liderazgo y legitimidad: Es el caso cuando no hay designados dentro de la organización, facultado para ejercer el liderazgo. Suele suceder que en la segunda generación, el directorio puede estar conformado por tres hermanos; cada uno con una parte igual del capital accionario, pero ninguno de ellos acreditado formalmente, para ejercer el control absoluto. Esta situación, de no distribuir el poder, es un error frecuente en las empresas familiares
5. Sucesión: El paso de una generación a otra, es un punto crítico para este tipo de empresas, un dificultoso trayecto que deben atravesar. Es recomendable efectivizar el cambio de la conducción y gestión de la compañía, para no dar lugar a conflictos emocionales, que deberán ser resueltos por la familia empresaria, si no desean poner en riesgo la continuidad de la empresa. Elegir un sucesor, significa para el dueño, la difícil e incómoda tarea de escoger entre alguno de sus hijos, que anhelan ese cargo, mientras esperan que su padre se retire. Al mismo tiempo, el padre se encuentra dubitativo respecto a la sucesión, porque le preocupa la capacidad de sus hijos, y el hecho de favorecer a uno a expensas de otro, lo que provocaría conflictos familiares. Sin embargo el cambio, no es sencillamente el traspaso de una generación a la otra, sino una nueva forma de gestión respecto de la conducción de la compañía, por parte de los más jóvenes. Para que este proceso sea armonioso y exitoso, es muy importante la elaboración y planeamiento para llevarlo a cabo.

La esperanza de vida de las empresas familiares suele ser menor que las que no lo son. Uno de los motivos, es que sus fundadores, por múltiples razones, les cuesta planificar su sucesión, a pesar de ser una decisión de extrema importancia, para garantizar la vida de la compañía.

A nivel mundial, las empresas familiares, representan entre el 70% y el 95% de todas las entidades existentes y, además, generan entre el 70% y 90% del PIB mundial al año. También crean entre el 50% y el 80% de todos los puestos de trabajo. En países como Italia o Ecuador, este tipo de organizaciones representan el 90% del PIB, mientras que en Estados Unidos el porcentaje es del 63%, generando el 50% del empleo, sin embargo es en Bélgica y Alemania donde bajan las estadísticas, con el 55%. A pesar de ello, Europa sigue siendo la región con mayor número de empresas familiares, existen 17 millones de compañías de este tipo, que crean 100 millones de puestos de trabajo. (Libertad Digital S.A., 2018)

En Argentina no difieren mucho las estadísticas, el profesor Alfredo González Torres de la Universidad Siglo 21, sostiene que más del 80% de todas las empresas en el país son familiares. Incluye desde las grandes corporaciones como Techint (Familia Roca), Aceitera General Deheza (Familia Urquía), Arcor (Familia Pagani) o Molinos Rio de la Plata (Familia Pérez Companc), hasta en Pymes donde trabajan los dueños, familiares y algunos pocos empleados. (Gonzales Torres, 2018)

En el caso particular de las Pymes de la Argentina, el porcentaje es aún mayor, ya que alcanzan al 90% del total, y de acuerdo con el Club Argentino de Negocios de Familia, emplean el 70% del sector privado y generan el 68% del producto bruto interno. (Cámara Argentina de la Mediana Empresa, 2015)

Sin embargo la dificultad de la sucesión, es común en este tipo de empresas. A nivel mundial, el 89,9% es de primera o segunda generación. Sólo el 7,4% es de tercera y apenas el 2,6% llega a la cuarta. Hasta el momento, Japón tiene el mayor porcentaje de subsistencia a la tercera generación, ya que 7 de cada 10 compañías más antiguas del mundo son japonesas. El 70% de las empresas familiares no llega a la segunda generación y solo un 15% no consigue pasar de la segunda. (Libertad Digital S.A., 2018)

Siguiendo este lineamiento, en Argentina, las estadísticas se asemejan a los niveles mundiales, ya que las investigaciones coinciden que el 65% de las empresas familiares, muere en la transición 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.

Para analizar los problemas que afectan la continuidad de la empresa familiar se presenta un modelo de diagnóstico, el modelo de los cinco círculos diseñado por el profesor Amat Salas (2004).

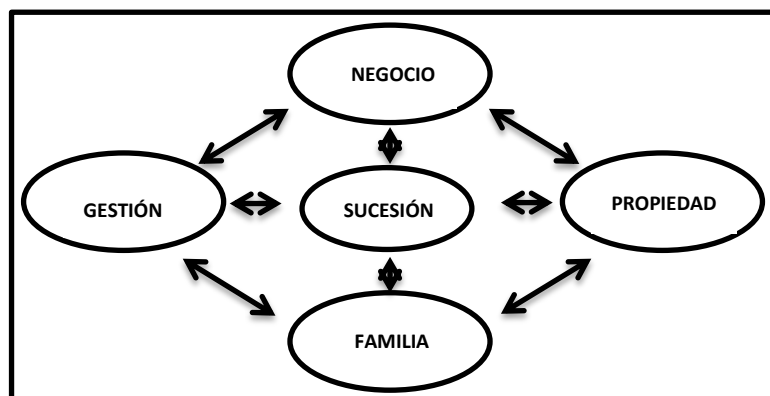


Figura 2: Modelo de los cinco círculos de la empresa familiar. Fuente: La continuidad de la empresa familiar Amat Salas, J. M. (2004).

La familia se considera como el factor diferenciador de este tipo de empresa, donde se presentan problemas como rivalidades y tensiones dentro del círculo familiar, que afectan el desarrollo de las actividades empresariales. La ausencia de un protocolo familiar que defina roles, funciones, tareas y responsabilidades que decreten los límites entre familia y empresa.

El negocio, refiriéndose al planeamiento estratégico de la empresa, ya sean objetivos de mercado, productos, clientes y a su competitividad en el mercado. Un inconveniente en este punto, es el mantenimiento de la perspectiva a largo plazo, relacionado con la resistencia a la incorporación de nuevas tecnologías, la adaptación al cambio, y las dificultades para la profesionalización de la gestión.

La propiedad, hace referencia a las relaciones existentes entre los propietarios de la empresa, pertenezcan o no a la familia. Los problemas que se presentan, son los conflictos que se generan entre los accionistas, la dispersión de la propiedad de las

acciones y la ineficiencia de la junta. Una posible solución, es que las juntas o los consejos no solo estén integrados por miembros de la familia.

La gestión, refiere a la que se hace de los distintos recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo la estrategia establecida. Presenta inconvenientes a la hora de la renovación generacional, puesto que las decisiones históricamente se han tomado con el criterio familiar

La sucesión describe la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, en busca de la continuidad de la empresa en manos de la familia. Usualmente no se realiza con suficiente planeación para evitar los conflictos que ello conlleva, como la resistencia al retiro del poder, cuando se es propietario único, fundador y gerente simultáneamente, o la desconfianza a la capacidad de gestión de las nuevas generaciones.

“Un proceso de sucesión es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de una empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desemboca de forma programada y bajo las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por el sucesor de la misma familia” (Modest & Llauradó, 2000, pág. 5)

La sucesión no es un proceso puntual, sino evolutivo. Es el desafío más complejo en la empresa familiar, fundamentalmente en la traspaso de la primera a la segunda generación. Se transforma de un modelo unipersonal del dueño o fundador, a una propiedad dividida entre hermanos accionistas, complejizando las relaciones familiares. (Noguera, 2015)

La elección del sucesor es un factor determinante del éxito o del fracaso de una pyme familiar. Debe ser una elección consensuada entre los distintos miembros, aunque el fundador sea quién tome la decisión final, el futuro líder debe tener el consentimiento y ser aceptado por los demás. Es importante la idoneidad y la capacidad de liderazgo de la persona seleccionada y no la condición de familiar. No se debe dudar en elegir a un miembro externo, si dentro de la familia no hay alguien que pueda asumir ese rol. (Matínez Echezárraga, 2011)

El fundador sabe más que nadie de la empresa y enfrenta variados impedimentos psicológicos para proyectar su retiro. El temor a la muerte y no aceptar que en algún momento no será el más apto para conducir la organización. Otro punto es renunciar a ceder control y poder, ya que se siente cómodo cuando tiene el poder absoluto. También la pérdida de identidad, ya que considera a la empresa es como un hijo más, piensa que alejarse de la compañía, es como una pérdida. Podemos sumar también, el prejuicio contra el planeamiento, ya que como en sus orígenes era más hacedor que planificador, la considera limitante. La incapacidad para elegir entre los hijos, para el fundador es sumamente incomodo someter a sus hijos a un proceso de selección y evaluación, ya que considera que de tratarlos de manera imparcial, no considera beneficiar a un hijo a expensas de los demás. También podemos mencionar la incertidumbre ante el retiro, a los fundadores los atemoriza el solo hecho de pensar en sustituir la responsabilidad diaria, por el vacío del retiro. Por último aparecen los celos y rivalidades, es inevitable el sentimiento de rivalidad hacia los potenciales sucesores. (Leach, 2018)

Una sucesión exitosa, es aquella que no genera trauma en la empresa y tampoco en la familia. Proyectar la propia sucesión y retirarse en el momento indicado de la gestión ejecutiva, para dar lugar a la próxima generación, representa una de las acciones de mayor valentía que pueda realizar el empresario en su trayectoria. En ese sentido podemos mencionar una serie de elementos centrales para que el proceso de sucesión tenga éxito, el primero es romper con el tabú de la misma, tanto el fundador como su entorno familiar, incluso proveedores y clientes, cada uno con sus motivos y razones, pueden atentar contra este proceso. En segundo orden aparece la elección del esquema de sucesión más conveniente, para asegurar la continuidad de la empresa, puede promover paralelamente el control y la gestión, en manos de los más capaces, y así evitar conflictos entre los herederos. Otro se los puntos vitales, es establecer un calendario de hitos, es necesario precisar fechas para la elección del esquema del sucesor, así como la de designación del mismo, la fecha de retiro del líder actual y la asunción del nuevo. Por último solo queda el retiro del fundador, es importante que establezca con anticipación un plan para su retiro, que incluya actividades para disponer de su tiempo de ocio. (Matínez Echezárraga, 2011)

Antecedentes relevantes

En su trabajo, Da Silva Flores, a diferencia de otros investigadores, relaciona la continuidad de las empresas familiares, con la visión y preferencias de los jóvenes respecto de su futuro profesional y laboral. Es de gran interés, ya que el enfoque no es sobre el líder y el proceso de sucesión, sino que está más apuntado al estudio de quienes tomarán las riendas del negocio en el futuro. Nos dice que la sucesión es un proceso complicado, que condiciona la continuidad de la empresa familiar, pese a ello, es habitual que no cuenten con una planificación para este proceso, que permita llevar a cabo una sucesión eficiente. Los jóvenes son un elemento de suma importancia para la continuidad de las empresas familiares. Ellos cada vez están más preparados, y priorizan la profesionalidad, a los lazos familiares, en lo que se refiere su incorporación a la empresa. Por lo que se alinean con las recomendaciones para el éxito del traspaso generacional y la continuidad de las empresas familiares. (Da Silva Flores, 2015)

Por otra parte se distingue el trabajo de Ingaramo ya que plantea una investigación respecto de la dificultad que existe en el traspaso generacional de la organización, en función a la ausencia de planificación de la sucesión, en correlación con los lazos y conflictos familiares, y la incorporación de las nuevas descendencias. De este modo indica que el traspaso generacional es uno de los momentos más críticos en la vida de la empresa familiar. La experiencia indica que un porcentaje muy bajo de las mismas sobrevive a la primera generación, y menos aún sobreviven a la segunda. Esto se debe a numerosos factores, siendo el más importante la falta de planificación de la sucesión de la empresa por parte de sus fundadores, lo que impide la realización de un programa de formación e incorporación de los sucesores para facilitar el cambio de mando y evitar que se desate una lucha por el poder entre los familiares. Estas dificultades potencialmente letales para la empresa, pueden ser solucionadas asumiendo el proceso de una manera natural, puesto que el mismo se corresponde con el ciclo de la vida y es ineludible. De esta manera se puede realizar la planificación de la sucesión en función a los intereses de la empresa, separándola de los sentimientos y los compromisos familiares, permitiendo la incorporación progresiva de los futuros sucesores, escuchando las ideas y proyectos que estos tienen para el emprendimiento familiar. (Ingaramo, 2015)

Problema de investigación

En función a la información recabada de antecedentes y variados autores especialistas en el tema, identificamos que tanto a nivel mundial como en nuestro país, las empresas familiares se enfrentan a un duro reto, nada menos que perdurar en el tiempo, sobrevivir al paso de las nuevas generaciones. Está demostrado, de acuerdo a estadísticas, que las empresas familiares son las que más riquezas producen y más puestos de trabajo generan en el sector privado.

Por lo expuesto anteriormente, el problema que motiva la investigación es la no continuidad de las empresas familiares a lo largo del tiempo, con foco en la provincia de Santa Fe, ya que no existe un estudio en la región sobre ese campo. También se busca descubrir por qué las empresas familiares no utilizan las herramientas que ayudan a superar el traspaso de una generación a otra, cuál es el rol del líder y el de las futuras generaciones. Otro punto que no se ha encontrado en investigaciones precedentes, es el de indagar sobre cuál es la causa, que los dueños consideran, que fue la que terminó o podría terminar con la vida de su empresa, ya que de esta manera podríamos conocer la importancia que ellos le dan a herramientas como el protocolo familiar o el plan de sucesión, que ayudan a que la empresa tome cierta autonomía y pueda trascender en el tiempo.

Objetivo general:

Analizar el proceso de sucesión en las empresas familiares en la provincia de Santa Fe, examinar la incorporación de futuros sucesores, e identificar factores que atentan contra el éxito del mismo.

Los objetivos específicos son:

- Conocer las empresas familiares, seleccionadas como muestra de estudio.
- Examinar la incorporación de los futuros sucesores a la empresa.
- Analizar los elementos que influyen en la planificación de la sucesión.
- Identificar los factores que obstaculizan el proceso de sucesión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

Este trabajo se inició con una investigación que cuenta con un alcance del tipo exploratorio y descriptivo, que aborda un tema específico en las empresas familiares, como ser el proceso de sucesión. El diseño fue no experimental y transversal, ya que se basó en los estudios de material bibliográfico de autores especializados en la temática de estudio.

Participantes

Para esta investigación se tomó como población de estudio, a empresas familiares de la provincia de Santa Fe. La selección de la muestra se fundamentó en la búsqueda de empresas familiares, dedicada a diferentes actividades, con distintas estructuras y etapas generacionales. La misma está compuesta por 6 empresas, sus nombres no serán publicados, para preservar su identidad. El participante 1, dedicado a la venta y transporte de combustibles, actualmente vigente, con la tercera y cuarta generación en funciones. El participante 2, dedicada a la elaboración de productos de panadería y confitería, iniciada en 2011. El participante 3, se dedicaba al comercio de alimentos y bebidas, cerrada en 2019. El participante 4, era una corredora de cereales, quebrada en 2017. . El participante 5 dedicada a la elaboración de panificados y pastas frescas, que quebró en el año 2014. El participante 6, relacionada con la actividad agropecuaria, que quebró en el año 2010.

Instrumentos

Las técnicas que se utilizaron en la recolección de datos fueron, la observación de fuentes bibliográficas de investigaciones y publicaciones de especialistas en el tema y de establecimientos educativos reconocidos, como ser libros, publicaciones académicas, material de estudio de cátedra de distintas universidades, informes de entidades oficiales, notas periodísticas de todo el mundo. Otro instrumento fue la

entrevista en profundidad, enfocada a recabar información inherente al proceso de sucesión de las empresas, así como a conocer las opiniones de los miembros de las empresas familiares. Los cuestionarios fueron enviados a un miembro de cada una de las empresas seleccionadas, en anexos se encuentran las más representativas y sus consentimientos. El diseño de las preguntas del cuestionario partió de la revisión teórica y principales conclusiones sobre el tema que se ha en el marco teórico de este proyecto de investigación. La mayoría de las preguntas fueron de tipo cerrado, ya que se limitan a respuestas afirmativas o negativas, por eso se formularon metódicamente para obtener la información se pretendía. Se optó por este tipo de preguntas, ya que el cuestionario para algunos entrevistados podría considerarse extenso, entonces de esta manera, requieren un menor esfuerzo para responderlo, puesto que no tienen que redactar pensamientos, ganando dinamismo. En cuanto a la cantidad de preguntas, fueron seleccionadas las necesarias para captar la información requerida, y se ignoraron las irrelevantes. Las mismas no fueron agrupadas por temas, sino que siguen un lineamiento en función a lo expuesto en el marco teórico. El análisis de contenido fue con un enfoque cualitativo. En relación al contexto de aislamiento social preventivo y obligatorio, decretado por el gobierno nacional argentino, a causa de la pandemia mundial de covid-19, el contacto con los entrevistados se realizó a través de plataformas de mensajería, comunicación telefónica y correo electrónico.

Análisis de Datos

Este trabajo profundizó en el análisis cualitativo de los resultados obtenidos de la investigación, basado en los conceptos sobresalientes referidos a las dificultades que atraviesan las empresas familiares en el proceso de sucesión, explicados en el marco teórico y en la información recabada de las entrevistas. Por otro lado, para el diagnóstico del objeto de estudio, los antecedentes recabados se expusieron en tablas y cuadros que resumen y clarifican la información obtenida de las entrevistas de manera cuantitativa. De esta manera se obtuvieron datos estadísticos que permitieron exponer de manera más concisa y resumida la información contenida en las respuestas de los entrevistados.

Resultados

A continuación se exponen los resultados producto de las entrevistas realizadas a 6 empresas familiares que conforman la muestra seleccionada, de la población de empresas familiares de la provincia de Santa Fe. El Participante 1, es una empresa que pertenece al rubro de estaciones de servicios, con venta de combustible minorista y mayorista, y el transporte del mismo para el abastecimiento de otros puntos de expendio. Fue fundada en 1937, actualmente cuenta con 40 empleados y transita la tercera y cuarta generación. El participante 2, es una empresa que pertenece al rubro de fabricación de panadería y confitería, con un punto de venta propio, y distribución para reventa, creada en el año 2011, cuenta con 8 empleados, y transitan la primera y segunda generación. El participante 3 fue una empresa dedicada a la comercialización de alimentos y bebidas, contaba con dos puntos de venta. Se creó en el año 2015 y finalizó en 2019, en su momento llegó a contar con 10 empleados y no logró superar la primera generación. El participante 4 fue una empresa dedicada a la comercialización de agroquímicos y fertilizantes, y corredora de cereales y granos. Fue fundada en el año 1992 y finalizó en 2017, contó con 15 empleados y llegó a transitar la segunda generación. El participante 5 fue una empresa dedicada a la fabricación de panificados y pastas frescas, fundada en el año 1993 y finalizó en el año 2015. Tenía un punto de venta propio y la distribución de sus productos para reventa, contó con 8 empleados y no llegó a la segunda generación. El participante 6 fue una empresa dedicada a la comercialización de insumos agropecuarios, fundada en 1960 y finalizada en 2010. Contó con 8 empleados y logró transitar la segunda generación.

Los resultados se muestran en tablas y cuadros, para poder tener una mejor percepción, claridad y síntesis de los mismos.

Tabla 1

Características de las empresas entrevistadas.

Empresa	Rubro	Cantidad de empleados	Miembros de la familia en la empresa	Años de actividad	Máxima generación alcanzada
Participante 1	Estación de servicio y transporte de combustibles.	40	7	83	4°

Participante 2	Panadería y confitería.	8	4	9	2°
Participante 3	Comercialización de alimentos y bebidas	10	3	4	1°
Participante 4	Comercialización de insumos agropecuarios y corretaje de granos.	15	2	25	2°
Participante 5	Fabricación de pastas frescas y panificación.	8	3	22	1°
Participante 6	Comercialización de insumos agropecuarios.	7	2	50	2°

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 1

Incorporación de los futuros sucesores, en las empresas familiares de la provincia de Santa Fe entrevistadas.

Empresa	Preferencia de miembros de la familia en la empresa	Decisión de incorporación de miembros de la familia	Exigencia de cierto nivel académico	La incorporación responde a las necesidades operativas de la empresa
Participante 1	No	Los Socios Activos	No	Sí
Participante 2	No	Entre todos	No	Sí
Participante 3	Sí	El líder	No	Sí
Participante 4	Sí	El Fundador	Sí	Sí
Participante 5	Sí	Los Socios	No	No
Participante 6	Sí	El fundador	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 2

Relación entre la implementación de protocolo familiar y la continuidad de las empresas familiares de la provincia de Santa Fe entrevistadas.

Empresa	Empresa viva	Máxima generación alcanzada	Protocolo Familiar
Participante 1	Sí	4°	No
Participante 2	Sí	2°	No
Participante 3	No	1°	No
Participante 4	No	2°	No
Participante 5	No	1°	No

Participante 6	No	2°	No
----------------	----	----	----

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3

Capacitación de los miembros de la familia que trabajan en las empresas familiares de la provincia de Santa Fe entrevistadas.

Empresa	Capacitación
Participante 1	No en la actualidad, pero están diseñando uno en el protocolo familiar
Participante 2	Sí, los envían a cursos externos de acuerdo a las tareas que realizan.
Participante 3	Sí, de acuerdo a las normas exigidas por el organismo de control.
Participante 4	Sí, lo hacían en entidades externas reconocidas.
Participante 5	Sí, los fundadores transmitían sus conocimientos de las tareas a desarrollar.
Participante 6	No se desarrollaban.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4

Concentración de la toma de decisiones y delegación de funciones de las empresas familiares de la provincia de Santa Fe entrevistadas.

Empresa	Toma de decisiones	Delegación de Funciones
Participante 1	Centralizado en lo socios	Sí
Participante 2	Centralizado	Sí, al hijo de los fundadores
Participante 3	Centralizado	Sí
Participante 4	Centralizada	Sí
Participante 5	Centralizado en los dueños	No, las principales las realizan los socios.
Participante 6	Centralizado, las tomaba el fundador	Sí, en determinadas ocasiones.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 5

El rol de líder en relación al plan de sucesión de las empresas familiares de la provincia de Santa Fe entrevistadas.

Empresa	Empresa	El líder se	Selección del	Cuentan con	Consideran
---------	---------	-------------	---------------	-------------	------------

	viva.	plantea dejar la empresa	próximo sucesor.	plan de sucesión	importante contar con un plan de sucesión.
Participante 1	Sí.	No.	Lo establece el protocolo familiar de acuerdo a las necesidades.	No, se encuentra en diseño.	Sí.
Participante 2	Sí.	No.	Se dará naturalmente hacia los hijos.	No.	No, hay cosas más importantes.
Participante 3	No.	No.	A elección, votación u opiniones.	No.	No estaba pensado.
Participante 4	No.	Sí.	Estaba designado y en funciones.	No.	Sí.
Participante 5	No.	No.	Se daría naturalmente.	No.	No, se atendían las acciones diarias del negocio.
Participante 6	No.	Sí, y lo hizo.	No estaba en los planes, ya que faltaba mucho para eso.	No.	No se consideraba.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 6

Conflictos internos entre los miembros de las empresas familiares de la provincia de Santa Fe entrevistadas.

Empresa	Vivieron conflictos relacionados con la continuidad generacional.	Vivieron conflictos relacionados con el control de la empresa	Sueldos de los miembros.	Existe favoritismo entre los miembros
Participante 1	Sí, entre las	No.	No están	No.

	nuevas y las anteriores generaciones.		previamente determinados.	
Participante 2	Sí.	No.	Están previamente determinados.	No.
Participante 3	Sí.	Sí, por cuestiones económicas	Están previamente determinados.	No.
Participante 4	No.	No.	Sí.	No.
Participante 5	No.	Sí, entre los socios.	Sí, son iguales.	No.
Participante 6	No.	Sí, con el fundador al poco tiempo de su retiro.	No.	No.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 7

Importancia que las empresas familiares de la provincia de Santa Fe entrevistadas, le otorgan a determinados instrumentos y herramientas que ayudan a la continuidad de la organización.

Empresa	Empresa viva.	Considera importante la planificación de sucesión.	Considera importante la profesionalización.	Considera importante contar con un protocolo Familiar	Considera que la empresa puede dejar de existir por no implementar alguno de los instrumentos planteados.
Participante 1	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.	No.
Participante 2	Sí.	No.	Sí.	No.	No.
Participante 3	No.	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.
Participante 4	No.	Sí.	Sí.	Sí.	No.
Participante 5	No.	No.	No.	No.	No.
Participante 6	No.	No.	Sí.	No.	No.

Fuente: elaboración propia.

Discusión

Interpretación de los resultados

En este trabajo tiene la intención de analizar el proceso de sucesión en las empresas familiares en la provincia de Santa Fe, para ello se seleccionaron una serie de empresas aleatoriamente, de distintos rubros y diferentes etapas generacionales, incluso algunas que actualmente no existen. Conjuntamente se examina la incorporación de los futuros sucesores a cada una de las empresas de la muestra, cuáles fueron los motivos de dicha incorporación y de qué manera se suscitaron. Además de identificar los factores que atentan contra el éxito del proceso de sucesión y que terminan con la vida de gran parte de las empresas familiares. La intención es ofrecer a futuros investigadores en el tema, un marco de referencia, y se contribuya a mejorar su comprensión, principalmente en las empresas familiares de Argentina, donde se observa una gran carencia de trabajos al respecto y en consecuencia muchas áreas de oportunidad.

En cuanto a la incorporación de los jóvenes familiares, que serán quienes en el futuro tomarán el mando de la organización, en la mayoría de las empresas de la muestra tienen preferencia por que los miembros de la familia se incorporen a la organización, ya que le dan más valor a la confianza y fidelidad incondicional que provee el vínculo sanguíneo. Generalmente es una decisión que se toma de manera centralizada, por el líder o quienes conducen la empresa. El acceso de familiares a menudo no requiere de grandes requisitos, no hay restricciones académicas, ni prueba de aptitud o experiencia para el puesto a ocupar. Si la organización requiere de una persona para realizar una función, la primera opción generalmente es mirar hacia el seno familiar y no realizar una búsqueda de una persona externa, que pueda cumplir con esa tarea. En relación a las motivaciones de los jóvenes para considerar trabajar en la empresa, algunos, ligados a la cultura familiar y la nostalgia de escuchar desde niños anécdotas e historias desde el tiempo en que el fundador creó la empresa, destacan su interés por continuar el trabajo que desarrolla su familia, en otros casos no quieren decepcionar a la familia y las expectativas que tenían puestas en ellos, o bien se ven obligados a integrarse por el hecho de no conseguir trabajo en otra organización. Otro

punto es el hecho de tener que soportar que un hermano o primo sea quién esté al mando, y la posibilidad de revivir o generar nuevos conflictos familiares que afectan a la empresa. Una buena manera de que se incorporen es haciendo un acercamiento sutil, alentador y sin presiones. Hay que hacerles saber su aporte no sólo es bienvenido sino que además es necesario. Lastimosamente es común que en las empresas familiares se desaliente a los jóvenes, con mensajes de cómo se realizan las cosas desde siempre, lo que implícitamente sugiere que no hay lugar para incorporar nuevas perspectivas, ideas o visiones. La incorporación de las nuevas generaciones debe verse como una corriente de rejuvenecimiento, nuevos aires para la empresa, sin descuidar que deben prepararse adecuadamente para poder hacer sus propias contribuciones, que no esperan que sean iguales a sus antecesores, que tengan la seguridad que pueden equivocarse, y que por ello no van a ser criticados con animosidad y que con el transcurso del tiempo ganaran experiencia y confianza para tomar las riendas de la empresa.

En cuanto a los elementos que influyen en la planificación de la sucesión en las empresas familiares de la provincia de Santa Fe, se destacan algunos que son comunes en las distintas organizaciones encuestadas, la ocupación de cargos por miembros de la familia que quizás no estén lo suficientemente capacitados, ya que en general no exigen requisitos mínimos de experiencia o académicos para el mismo. Otro es que los planes de retiro de los fundadores nunca es un tema prioritario, ya sea por la vorágine de las actividades diarias de la empresa o porque simplemente ellos no están dispuestos o niegan el hecho que deban alistar su salida, y preparar también a los demás para cuando llegue el momento; siempre es una situación que para el emprendedor parece lejana. Por eso es de suma importancia la comunicación entre las partes, para poder observar, entender y superar los obstáculos que se presenten. Puede notarse que a pesar de que los líderes delegan algunas funciones, las decisiones importantes y definitivas siguen siendo de ellos, entonces en el momento en que surge la necesidad de planificar el retiro, ya sea por iniciativa propia o de otro, la resistencia al cambio surgida por el choque generacional, con todo lo que ello conlleva, se hace notoria. En el 100% de los casos estudiados, el líder no se plantea el dejar la empresa. En todos los casos estudiados, las empresas no contaban con un plan sucesorio, ya sea por desconocimiento o simplemente porque no lo consideraban importante, en esos casos la selección del sucesor entendían que se iba a dar naturalmente dentro del grupo familiar. Pero en el

caso de la empresa que contaba con un protocolo familiar en curso y plan sucesorio, el futuro sucesor iba a tener que responder a los requisitos que dicho plan establecía, y no necesariamente iba a tener que pertenecer al seno familiar. La implementación de un protocolo familiar es una excelente alternativa para superar ciertas diferencias y establecer vínculos fuertes y comunes a los miembros de la empresa, y por ende, de la familia. Éste hace hincapié en la búsqueda de ideas que relacionen las exigencias que presume el futuro desarrollo de la empresa, con las necesidades familiares. Tiene por objeto primordial, fusionar el afecto por la familia con la profesionalidad, para que sean las fortalezas que garanticen el compromiso asumido para con el futuro de la organización. Es difícil afrontar dichas cuestiones, pero para sortearlas se debe priorizar una conducción en paralelo, donde el deseo común de la familia, y el crecimiento económico y empresarial, sea la meta a donde arribar. Es de suma importancia que cada una de las partes entienda el valor que la otra ofrece, son los fundadores valiosos por la experiencia obtenida por los años puestos en la empresa y son los hijos, parte de una nueva generación, igual de valiosos en cuanto a que llegan con nuevas propuestas relacionadas con una visión que vincula a la empresa con realidades actuales.

Siguiendo con la investigación, se determinaron algunos factores comunes coincidentes en las empresas familiares de la provincia de Santa Fe, que obstaculizan el proceso de sucesión generacional, y se asemejan a lo expuesto por otros autores en el marco teórico. En primer lugar los fundadores no se plantean dejar la empresa, los motivos son variados, les cuesta mucho pensar en alejarse de aquello que gestaron con tanto esfuerzo, tiempo y dinero invertidos, algunos dudan de las capacidades de las futuras generaciones y se resisten a las nueva orientación que éstos podrían darle a la empresa con sus innovadoras ideas y visiones acerca del negocio. Por lo tanto el líder no contempla la posibilidad de seleccionar y preparar a un sucesor, ya que lo ve como algo lejano, a su vez que también lo inquieta la posibilidad de generar un conflicto interno en la familia, al elegir a un hijo por sobre otro, entonces prefieren que se dé naturalmente, y luego entre los herederos designen de qué manera llevarán adelante el control de la empresa. Otro punto que se identificó, es que desconocen o no le dan importancia a la planificación de la sucesión, la mayoría de las encuestadas no posee protocolo familiar, existe informalidad para la resolución de conflictos, designación de cargos y funciones, o las remuneraciones de los miembros de la familia. No funcionan

con una orientación alineada hacia una estrategia que logre eficacia, competitividad y rentabilidad, que permita evitar superponer lo familiar a lo empresarial, de manera que aumente la profesionalización de la organización y disminuyan los conflictos familiares internos. El otro factor común detectado entre las empresas familiares seleccionadas como muestra, que interfiere en la planificación de la sucesión es el hecho de que no contemplan la planificación a largo plazo, en Argentina los empresarios están sometidos a un cambio de reglas constantes por parte de los gobiernos de turno, sumado a las presiones fiscales y laborales, crisis económicas y financieras. La incertidumbre que genera todo es coctel de complicaciones, hace que los líderes solo proyecten a corto plazo, destinando todos sus recursos en las actividades diarias que hacen al funcionamiento del negocio, como ser compras, pagos, producción, ventas y cobranzas. Por este motivo la implementación de herramientas estratégicas importantes como la planificación de la sucesión, protocolos familiares o plan de profesionalización no son prioridad, más allá de las estadísticas negativas de subsistencia que existen de las empresas familiares. La mayoría de las empresas entrevistadas consideran que estas herramientas son importantes, pero entienden que la desaparición fue causada o podría darse, dependiendo el caso, por otro tipo de factores externos relacionados con la actividad normal del negocio.

Por otro lado, honestamente se reconoce que no se logró conocer en detalle a las empresas seleccionadas como muestra de investigación, debido a la pandemia mundial de covid-19 por la que se atravesaba al momento de desarrollo de la misma. La idea al momento de la planificación, era poder concretar una entrevista personal con el titular de la empresa y también con algún miembro familiar de la nueva generación, potencial sucesor del líder, para poder tener la visión desde dos puntos de vista distintos. A pesar de esto, se logró moldear las preguntas de la encuesta para obtener la información que se consideraba necesaria y relevante para el objetivo del estudio.

Limitaciones y fortalezas de la investigación

Dada la imposibilidad de poder trasladarse para poder realizar las entrevistas personales, debido al aislamiento social preventivo y obligatorio, decretado por el

gobierno nacional argentino, a causa de la pandemia mundial de covid-19, las mismas se realizaron a distancia de manera escrita. Además este mismo hecho impidió poder contar con una muestra poblacional mayor, esta no es representativa de la población total de las empresas familiares de la provincia de Santa Fe. Ya que al momento del contacto con posibles participantes, a la respuesta negativa, argumentaban que la situación provocada por el suceso antes mencionado, era crítico para la continuidad de su empresa y necesitaban dedicar todo su tiempo y recursos a gestionar para que la misma subsista. Otra limitación de la investigación es que la población de estudio solo abarca a las empresas familiares de la provincia de Santa Fe. También se aclara que los documentos, libros y antecedentes utilizados para en el marco teórico son todos en idioma castellano. Además se remarca que el alcance y la profundidad de la discusión pueden verse limitado a la poca experiencia en la producción de investigaciones y trabajos académicos en relación con los realizados por expertos.

Por otro lado este trabajo aporta valor, ya que en la actualidad no existen antecedentes que estudien el problema de la sucesión de las empresas familiares y los factores que afectan a la planificación de la misma, para la región de la provincia de Santa Fe, tomada como población de estudio. Siendo esta provincia una de las más productivas del país, principalmente por empresas relacionadas a la agroindustria, rama de vital importancia para la economía nacional. Es importante destacar que un gran segmento de ese rubro, está constituido por empresas de índole familiar, que son el motor de las economías regionales para los pequeños pueblos y ciudades del interior de la provincia, brindando puestos de empleo directa e indirectamente.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de la información recabada de las investigaciones de material teórico y las entrevistas realizadas, expuestas anteriormente, se pudo extraer algunas conclusiones respecto de las empresas familiares de la provincia de Santa Fe. En relación a la incorporación de los futuros sucesores, se detecta es que la que la misma es informal, no se les exigen requisitos para los cargos a ocupar. Cuando en la empresa surge la necesidad de incorporar a una persona, la prioridad es mirar hacia dentro de la familia, ya que tienen muy adherida la idea de que la familia brinda confianza, sin tener en cuenta la formación y capacidad para cumplir con las funciones que se requieren. Por

otro lado, se determina como elemento influyente en el proceso de sucesión, el rol de los líderes, ya que no comprenden que la empresa que ellos crearon, en cierto punto toma vida propia, y que no requiere de que continúen en la conducción. Por lo que no se plantean dar un paso al costado, para dar lugar a que las futuras generaciones decidan cómo y cuál será el futuro de la organización. En la mayoría ven lejana la necesidad de contar con una planificación para la sucesión, de crear un protocolo familiar que regule e intervenga en la relación familiar-empresa, o de planificar la profesionalización de la organización. En otro punto, se identifica como factor que obstaculiza la planeación de la sucesión de la empresa, a que los líderes que no contemplan a la empresa en el largo plazo, todos los recursos están destinados a lo inmediato, lo urgente, relacionado con las actividades cotidianas, restándole prioridad a las herramientas estratégicas que ayudan a que la empresa perdure en el tiempo. El contexto variable en el cuál interactúan las empresas en el país y la incertidumbre que eso genera, está muy presente en la cultura de los empresarios, por ese motivo el pensamiento cortoplacista irrumpe por sobre la planificación estratégica, que en definitiva, sienta las bases para asegurar la continuidad del negocio. En su mayoría piensan que las causas de la desaparición, o que podrían provocar el final de su empresa, es por estos factores del contexto, de interacción con el mercado, sin contemplar que las estadísticas del traspaso generacional de las empresas familiares son similares en todo el mundo, incluso en países donde existen reglas claras, estabilidad y previsión económica y financiera.

De acuerdo a lo estudiado, se recomienda la implementación de un protocolo familiar, ya que es una herramienta que permite prevenir y resolver conflictos entre los integrantes de la familia, ya sean que pertenezcan o no a la empresa activamente. Además establece y fortalece vínculos entre los miembros de la organización y la familia. Este protocolo enfatiza en una búsqueda de ideas en conjunto que enlazan las exigencias que conlleva el desarrollo futuro de la empresa con el de las necesidades de la familia, proponiendo como objetivo primordial la cohesión entre los lazos familiares y la profesionalidad, para que sean fortalezas que avalen el compromiso asumido para con el éxito futuro de la empresa.

Recomendaciones para futuras líneas de estudio

Para futuras investigaciones, podría considerarse el estudio de los factores que obstaculizan el proceso de sucesión de las empresas familiares de las distintas provincias de Argentina. También sería interesante realizar un estudio del proceso de sucesión de las empresas familiares, segmentada por el tamaño de las mismas, micro, pequeña y mediana, para comparar los resultados e identificar si el tamaño de la empresa tiene relación con la necesidad de implementación de este tipo de herramientas estratégicas. A su vez, también podría segmentarse por rango de años de vida de cada una de ellas, de esta manera podría detectarse si la planificación a largo plazo guarda relación con esos parámetros.

Referencias

Bibliografía

- Libertad Digital S.A. (25 de 06 de 2018). <https://www.libertaddigital.com/>. Recuperado el 30 de 04 de 2020, de <https://www.libremercado.com/2018-06-25/las-empresas-familiares-generan-el-58-del-pib-y-crean-mas-de-65-millones-de-empleos-1276620900/>
- Alonso, A. (03 de 07 de 2020). <https://www.diariodecuyo.com.ar/>. Recuperado el 28 de 04 de 2020, de <https://www.diariodecuyo.com.ar/suplementos/Empresas-familiares-sustento-de-la-economia-internacional--20200306-0083.html>
- Álvarez, H. F. (2007). *Administración: un enfoque interdisciplinario y competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Eudecor.
- Amat Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cámara Argentina de la Mediana Empresa. (07 de 2015). <http://redcame.org.ar/>. Recuperado el 04 de 30 de 2020, de http://redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf
- Corona, J. (2005). *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Da Silva Flores, S. (2015). *La Sucesión de la Empresa Familiar*. Universidad de Oviedo, Oviedo.
- Española, R. A. (s.f.). <https://www.rae.es/>. Recuperado el 20 de 04 de 2020, de <https://dle.rae.es/familia?m=form>
- Espinoza, S. A. (2006). *Diccionario de Economía* (Vol. 3). Lima: Andrade.
- Fred, N., & Lank, A. (2003). *La Empresa Familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. Mexico D.F.: Editorial Panorama.
- Gonzales Torres, A. (02 de 05 de 2018). <https://identidad.21.edu.ar/>. Recuperado el 29 de 04 de 2020, de <https://identidad.21.edu.ar/los-grandes-desafios-de-las-empresas-familiares/>
- Ingaramo, G. M. (2015). CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMAS DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR DESDE EL DERECHO SUCESORIO ARGENTINO. *CUM LAUDE - Revista del Doctorado en Derecho*, 115-116.
- Junco, J. G., & Casanueva Rocha, C. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: MC Graw-Hill Interamericana de España.
- Leach, P. (2018). *La Empresa Familiar*. Buenos Aires: Granica.

- Matínez Echezárraga, J. (2011). *Empresas familiares, Reto al destino*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Modest, G., & Llauradó, J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. (*Artículo académico*). Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia.
- Nogueira, M. (1988). *Empresas Familiares*. Buenos Aires: Macchi.
- Noguera, M. J. (2015). *Gestión de empresas familiares: “En busca del éxito empresarial, la armonía familiar y la trascendencia generacional” (Tesis de Grado)*. Univercidad Torcuato Di tela, Buenos Aires.
- Raffino, M. E. (s.f.). *concepto.de*. Recuperado el 22 de 04 de 2020, de <https://concepto.de/familia/>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11-16.
- Universidad Nacional de Mar del PLata, F. d. (2004). *Empresas Familiares*. Mar del Plata: Departamento de Servicios Gráficos de la UNMdP.

Anexo I

Entrevista participante 1:

1. ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa? Cuatro generaciones, actualmente se encuentran trabajando Tercera y Cuarta Generación.
2. ¿Cuántos son los empleados que trabajan o trabajaron en la empresa? La empresa cuenta actualmente con 34 empleados, mas 3 Socios que forman parte de la Gerencia.
3. ¿Cuántos son los miembros de la familia que trabajan o trabajaron en la empresa? En la actualidad nos encontramos trabajando 7 miembros familiares.
4. ¿Hay miembros de la familia que no trabajan en la empresa? Si, son 4 los socios actuales, 3 socios activos que forman parte de la gerencia y 1 socio pasivo que no trabaja en la empresa. Dicho socio cuenta con dos hijos, que tampoco trabajan dentro de la empresa.
5. ¿Existen socios no familiares, que no trabajan en la empresa? En la actualidad, no.
6. ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa? Si, Socio Pasivo.
7. ¿Prefieren que los miembros de la familia trabajen en la empresa familiar? ¿Por qué? En la actualidad, se está trabajando sobre un protocolo de Familia, donde se corte con la incorporación de familiares a la empresa. O en su caso, aquellas futuras incorporaciones cumplan con ciertos requisitos, destacados en el protocolo.
8. ¿Cómo y quién decide si un miembro de la familia puede trabajar en la empresa? Actualmente, los 3 socios activos.
9. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros parientes? En la actualidad si, por eso se está elaborando el protocolo mencionado anteriormente, para realizar de manera prolija y ordenada las sucesiones y futuras incorporaciones.
10. ¿Le exigen algún nivel académico a un familiar para trabajar en la empresa? En la actualidad no, dicho protocolo si cuenta con ciertos requisitos a cumplir, según el puesto a cubrir.

11. ¿Dispone la empresa de procedimientos para capacitar a los miembros de la familia que trabajan en ella? ¿Cuáles? No, en realización con el protocolo.
12. ¿El mecanismo de ingreso de colaboradores miembros de la familia responde a las necesidades propias de la organización? Si, es según necesidades y con elección de los socios activos.
13. ¿El proceso de toma de decisiones es centralizado o descentralizado? Centralizado en los 3 socios activos.
14. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa? Los 3 socios Activos.
15. ¿Existieron sucesiones anteriores? ¿Cómo se realizaron? Ocurrieron 2 sucesiones, actualmente se encuentra al mando la 3era. generación. De manera natural, sin ningún protocolo sucesorio.
16. ¿Cómo se seleccionó al sucesor? De manera naturalmente. La empresa la comenzó nuestro bisabuelo (Miguel), los sucesores fueron mi abuelo (Eduardo) y su hermano (Gerardo). Los posteriores Sucesores fueron dos hijos de Eduardo y un hijo de Gerardo. El otro hijo de Gerardo es socio pasivo.
17. ¿El líder delega funciones? Si, delega.
18. ¿El líder, se plantea el hecho de dejar la empresa? Por el momento no.
19. ¿Cómo se seleccionaría al próximo sucesor? A través del protocolo familiar, según puesto a cubrir y capacitación.
20. ¿Cuentan actualmente con plan de sucesión? ¿Desde cuándo? ¿Quién lo diseñó? No, se encuentra en diseño por una licenciada en recursos humanos y un abogado.
21. ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno? Sí, es de suma necesidad.
22. ¿Creen que es importante realizarlo, o hay cosas más importantes en la dinámica diaria de la organización? Es muy importante, según nuestro criterio.
23. ¿Los desacuerdos familiares tienen un tratamiento reglamentado? ¿Es formal o informal? Son reuniones informales.

24. ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia infringe un acuerdo? Por el momento, nada. Se trata de que no suceda.
25. ¿Han vivido conflictos relacionados con la continuidad generacional en la empresa? ¿Anticipa la posibilidad de alguno? Si, existen conflictos entre las nuevas generaciones, y las anteriores. Sobre todo por la frase "siempre se hizo así y funciona"; y cuesta imponer cambios tecnológicos e innovación, que son necesidad constante en nuestra actualidad.
26. ¿Han vivido conflictos relacionados con el control en la empresa? Por el momento, no.
27. ¿Algún miembro en particular, conoce mejor, la dinámica general de la empresa este momento? Están bien distribuidas las empresas, uno de los socios tiene su fuerte en la parte administrativa, el otro en el control financiero, y el restante en la parte comercial, y en la visión general del negocio.
28. ¿El sueldo de cada miembro de la familia están previamente determinados? Por el momento no.
29. ¿Hay una escala salarial para los miembros de la familia, de acuerdo a cargos, funciones y responsabilidades? Por el momento no.
30. ¿Cree que existe favoritismo entre los miembros de la familia? Por el momento no.
31. ¿Considera importante la planificación de la sucesión, teniendo en cuenta las estadísticas, para la continuidad de la empresa? La considero muy importante.
32. ¿Considera importante la profesionalización de la empresa, para ayudar a la continuidad de la misma? La considero muy importante, sobre todo en los tiempos actuales, de crisis, incertidumbre y poco previsibilidad económica y financiera.
33. ¿Considera importante tener un protocolo familiar, para ayudar a la continuidad de la empresa? Lo consideramos muy importante, por eso estamos en pleno desarrollo del mismo.
34. ¿Cree que la empresa podría dejar de existir, por alguno de los puntos antes planteado, o se lo atribuye mayoritariamente a factores externos, ya sean

económicos, financieros, comerciales, etc? Lo planteamos a factores externos, por el momento tratamos de tener buen funcionamiento como empresa familiar para seguir avanzando en el tiempo, como lo hicieron nuestras anteriores generaciones.

Anexo II

Entrevista participante 2:

1. ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa? Estamos en la segunda.
2. ¿Cuántos son los empleados que trabajan o trabajaron en la empresa? 8.
3. ¿Cuántos son los miembros de la familia que trabajan o trabajaron en la empresa? 4, padre, madre y 2 hijos.
4. ¿Hay miembros de la familia que no trabajan en la empresa? Sí.
5. ¿Existen socios no familiares, que no trabajan en la empresa? No.
6. ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa? No, los socios son los padres.
7. ¿Prefieren que los miembros de la familia trabajen en la empresa familiar? ¿Por qué? No, preferimos que cada cual tenga su emprendimiento.
8. ¿Cómo y quién decide si un miembro de la familia puede trabajar en la empresa? La decisión se toma entre todos.
9. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros parientes? Sí.
10. ¿Le exigen algún nivel académico a un familiar para trabajar en la empresa? No.
11. ¿Dispone la empresa de procedimientos para capacitar a los miembros de la familia que trabajan en ella? ¿Cuáles? Sí, cursos respecto de la tarea que desarrollan.
12. ¿El mecanismo de ingreso de colaboradores miembros de la familia responde a las necesidades propias de la organización? Sí.
13. ¿El proceso de toma de decisiones es centralizado o descentralizado? Es centralizado.
14. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa? El socio gerente.
15. ¿Existieron sucesiones anteriores? ¿Cómo se realizaron? No.
16. ¿Cómo se seleccionó al sucesor? Aún no se ha seleccionado.
17. ¿El líder delega funciones? Sí, a su hijo.
18. ¿El líder, se plantea el hecho de dejar la empresa? No.

19. ¿Cómo se seleccionaría al próximo sucesor? Seguirán siendo los todos los hijos socios, con más o menos participación.
20. ¿Cuentan actualmente con plan de sucesión? ¿Desde cuándo? ¿Quién lo diseñó? No.
21. ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno? No.
22. ¿Creen que es importante realizarlo, o hay cosas más importantes en la dinámica diaria de la organización? No, hay cosas más importantes.
23. ¿Los desacuerdos familiares tienen un tratamiento reglamentado? ¿Es formal o informal? No, se habla como familia.
24. ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia infringe un acuerdo? Se resuelve en familia.
25. ¿Han vivido conflictos relacionados con la continuidad generacional en la empresa? ¿Anticipa la posibilidad de alguno? Sí.
26. ¿Han vivido conflictos relacionados con el control en la empresa? No.
27. ¿Algún miembro en particular, conoce mejor, la dinámica general de la empresa este momento? Sí.
28. ¿El sueldo de cada miembro de la familia están previamente determinados? Sí.
29. ¿Hay una escala salarial para los miembros de la familia, de acuerdo a cargos, funciones y responsabilidades? No.
30. ¿Cree que existe favoritismo entre los miembros de la familia? No.
31. ¿Considera importante la planificación de la sucesión, teniendo en cuenta las estadísticas, para la continuidad de la empresa? No.
32. ¿Considera importante la profesionalización de la empresa, para ayudar a la continuidad de la misma? Sí
33. ¿Considera importante tener un protocolo familiar, para ayudar a la continuidad de la empresa? No.
34. ¿Cree que la empresa podría dejar de existir, por alguno de los puntos antes planteado, o se lo atribuye mayoritariamente a factores externos, ya sean económicos, financieros, comerciales o judiciales? Pensamos que en este país no se puede saber, apostamos a lo mejor.

Anexo III

Consentimiento participante 1

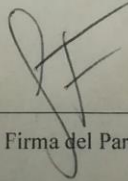
Anexo I

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 Sergio Fontana de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es obtener información de su empresa si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 60 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 Sergio Fontana. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es Obtener información sobre mi empresa

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 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 Sergio Fontana.

Julián Faria  13-05-20

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

Anexo IV

Consentimiento participante 2

Anexo 1

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 SERGIO FONTANA, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es OBTENER INFORMACIÓN DE SU EMPRESA. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 60 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 SERGIO FONTANA. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es OBTENER INFORMACIÓN SOBRE MI EMPRESA.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 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 SERGIO FONTANA.

ARIEL BARTIZZAGHI 15-05-2020
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha