

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Manuscrito científico.

**“LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN MENDOZA
ARGENTINA”**

"THE SUCESION OF FAMILY BUSINESSES IN MENDOZA ARGENTINA”

Carrera de Contador Público

Autor: Leandro Mauricio San Martín

Legajo: VCPB21973

Tutor: Lombardo Rogelio Cristian

MENDOZA, JULIO, 2020

Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Método.....	17
Resultados.....	20
Conclusión.....	25
Referencias.....	35
Anexo I.....	37
Anexo II.....	38

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo proponer herramientas que ayudaran a las empresas familiares de la provincia de Mendoza a evitar fracasos en su traspaso generacional, analizando el proceso sucesorio y teniendo en cuenta los factores que podrían influir en él, mostrando los problemas y conflictos que probablemente enfrentaría este tipo de organizaciones en el mundo actual. Asimismo, para lograr el objetivo planteado se realizó una investigación con alcance descriptivo y carácter cualitativo, en la cual se recolectó información mediante entrevistas cerradas en donde se analizaron empresas que no pudieron superar su primera generación en comparación con empresas que la superaron con éxito. En consecuencia, se llegó a resultados importantes tales como la falta de comunicación formal que existía en las empresas que fracasaron en su traspaso generacional, la carencia en su planificación sucesoria y la ausencia de profesionalismo por parte de ellas. Por otra parte, las empresas que superaron con éxito este proceso, mostraron una mayor profesionalización, aplicando órganos de gobiernos y protocolo familiar. En base a los resultados obtenidos se llegó a la conclusión de que las herramientas propuestas impactaban positivamente en estas empresas, debido a que elevaba el valor de la empresa en el mercado y disminuía la probabilidad de fracaso en los procesos sucesorios de las empresas familiares locales, haciéndolas crecer de forma prolija y ordenada, mitigando conflictos y acompañándolas en el proceso sucesorio.

Palabras claves: Empresa, sucesión, protocolo, familia.

Abstract

The aim of this paper was to propose tools that would help family businesses in the province of Mendoza to avoid failures in their generational transfer, analyzing the succession process and taking into account the factors that could influence it, showing the problems and conflicts that this type of organization would probably face in today's world. Likewise, in order to achieve the proposed objective, a research with a descriptive scope and qualitative character was carried out, in which information was collected through closed interviews where companies that could not overcome their first generation were analyzed in comparison with companies that overcome it successfully. As a result, important results were obtained such as the lack of formal communication that existed in the companies that failed in their generational transfer, the lack of succession planning and the absence of professionalism on their part. On the other hand, the companies that successfully passed this process, showed a greater professionalization, applying government bodies and family protocol. Based on the results obtained, it was concluded that the proposed tools had a positive impact on these companies, since they increased the value of the company in the market and decreased the probability of failure in the succession processes of local family businesses, making them grow in a neat and orderly manner, mitigating conflicts and accompanying them in the succession process.

Keywords: Company, succession, protocol, family.

Introducción

Para la economía mundial las empresas familiares cumplen un rol fundamental, ya que según una investigación de Esther González y Carmen Olivie (2018), generan entre el 70% y 90% del PBI mundial al año. Esto se debe en gran parte a que las empresas familiares:

- En España representan un 89% del total de las empresas, generando el 58% del PBI y ocupan a más de 6,58 millones de trabajadores.
- En Estados Unidos el porcentaje es del 80% del total de las empresas generando el 50% del empleo.
- En países como Italia y Ecuador este tipo de negocios representan más del 90% del PBI.
- En Inglaterra y Filipinas generan más del 70% de los empleos.

Algo semejante ocurre con América Latina donde las empresas familiares generan el 70% del empleo y el 60% del PBI regional, siendo el 85% del total de las empresas.

Asimismo, cabe destacar que Argentina no difiere de estos datos, ya que representan el 75% de las empresas familiares, generan entre el 40 y el 42% del Producto Bruto Interno, brindando cerca del 70% de los puestos de trabajo y generan el 90% de los nuevos puestos de trabajos (Press, 2011).

Esto pone en evidencia lo importante que es la continuidad y el crecimiento de estas empresas a lo largo del tiempo. De hecho, las Naciones Unidas las consideran la espina dorsal de cualquier economía. Sin embargo, en el mundo empresarial está muy instalada la idea de que las empresas familiares cargan sobre su futuro una condena natural, que por el solo hecho de su característica familiar las llevará inexorablemente a la desaparición en la segunda o la tercera generación.

Lo expresado anteriormente se refleja en nuestro país con datos aportados recientemente por el Ministerio de Producción, donde informan que cada año en Argentina nacen unas 70.000 compañías y cierran 68.000. Por su parte la CAME, realizó una investigación que arrojó como resultado que la vida promedio de las empresas familiares hoy en día es de apenas 15 años cuando en la década del 30 superaba los 100. Esta dificultad se debe en gran medida a que solo el 25% de las pymes familiares logran el traspaso a la segunda generación, el 9% lo hacen a la tercera y tan solo el 1% sobrevive a más sucesiones (Confederación Argentina de la Mediana Empresa, 2015).

En línea con lo aportado por la CAME, en Mendoza según Fernando Pérez Hualde, del Instituto Argentino de la Empresa Familiar Iadef – sede Mendoza, indicó que en la provincia de la primera a la segunda generación pasan no más del 30% de las empresas familiares, de la segunda a la tercera el 15% y de la cuarta en adelante solo el 5% de las firmas logran sobrevivir. Además, agregó que este problema se debe a la ignorancia del régimen legal al cual debe adecuarse todo traspaso generacional y que las empresas podrían enfrentar profesionalizándose (Jimena, 2013).

Los datos aportados nos muestran claramente que a medida que aumenta el número de generaciones, desaparecen empresas familiares en Mendoza, por lo que el proceso sucesorio tiene problemas que merecen ser discutidos y analizados, ya que es muy importante para la economía de la provincia que prospere en el tiempo este tipo de empresas. Cabe agregar que este tipo de empresas alcanzan un 95% de los nuevos emprendimientos que se realizan en este territorio hoy en día.

Ahora bien, para abordar los siguientes temas se hace importante saber que una empresa familiar se presenta como una de las primeras organizaciones sociales creadas

por el hombre. Pero para poder definir las primero debemos conocer que es la empresa y la familia de manera individual.

Según Idalberto Chiavenato y Andres Atayde (1993) la empresa es una organización de personas que se junta con el fin de la explotación de un negocio con un objetivo en común, los cuales pueden ser lucrativos o una necesidad social a la cual se deba atender.

Por su parte, la familia es un grupo de personas ligadas entre sí por sus relaciones. Esta unión se puede conformar por vínculos consanguíneos o por un vínculo constituido y reconocido legal y socialmente, como es el matrimonio. Los miembros de una familia están en constante interacción entre sí y con el exterior, formando parte de contextos sociales más amplios. Las relaciones que ligan a los diferentes miembros de una familia son invisibles, pero existen, sólidas y firmes como si fueran acero, que trascienden en el tiempo, la distancia y los conflictos. Esta conexión emocional es una característica básica de la familia y es lo que distingue a una empresa familiar de una que no lo es (Press, 2011).

A pesar de precisar los dos significados anteriores, ofrecer una definición de empresa familiar representa un gran reto. Si bien existe un consenso en las apreciaciones, no existe una definición universal de ella, puesto que son muchas las situaciones que surgen.

No obstante, en casi todas se incluyen tres características, la primera es que la propiedad es controlada por la familia, en donde la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad de la empresa. En segundo lugar, los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o sus hijos. La tercera característica que no se encuentra mencionada con frecuencia es el deseo de perpetuar en

el tiempo la obra del fundador. Cuanto más presente estén estas tres características, más auténticamente familiares serán las empresas de las que hablemos (Martínez Echezágarra, 2010).

Sin embargo, cabe aclarar que es un error definir a las empresas familiares por su tamaño, así como creer que se trata de organizaciones pequeñas y locales ya que, si bien es cierto que las empresas micro y pequeñas son en su gran mayoría familiares, también existen grandes empresas que siguen perteneciendo a familias (Belausteguigoitia Rius, 2017).

Si se focaliza sobre Mendoza se puede confirmar que algunos de los emprendimientos micros y pequeños corresponde a familias que iniciaron con el fin de lograr el sustento familiar y a lo largo de su evolución han cambiado su perspectiva a partir del nacimiento de sus hijos y de los nietos de los fundadores. Con la continuidad de las generaciones aquellas pequeñas empresas se han convertido en medianas o grandes, pero es dable reconocer el origen familiar del emprendimiento.

De lo anteriormente expuesto se encuentran ejemplos que son importantes para la actividad económica local como lo es la empresa familiar Jose Cartellone Construcciones Civiles S.A., la cual se dedica a la construcción de obras viales, obras hidráulicas, túneles, obras para industrias petroleras y minera entre otras. También se destacan muchas empresas familiares vitivinícolas, entre las que se encuentran Familia Zuccardi y Bodega Catena Zapata las dos transcurriendo su tercera generación, que no solo se dedican a la venta local de sus vinos, sino que también exportan al resto del mundo produciendo un movimiento económico vital para la provincia de Mendoza.

Estas razones, hacen esencial la subsistencia de este tipo de empresas a lo largo del tiempo, además son las responsables directas del desarrollo social, generando

oportunidades de inclusión en la sociedad a través de la creación de nuevos empleos. Entonces, cabe remarcar nuevamente que el fracaso en la sucesión de mando de generación a generación es una problemática que debe ser resuelta y no puede pasarse por alto.

Por ello, se hace necesario conocer y definir que una sucesión es un agregado de acciones que se da en una empresa familiar de manera programada con el fin de desembocar en el reemplazo del empresario familiar que se encuentra al mando de la empresa por un sucesor que pertenece a su misma familia (Guinjoan y Llauradó, 2000).

Es un proceso evolutivo y no un hecho puntual. Se produce un cambio fundamental que suele estar impregnado de muchas emociones que puede provocar enfrentamientos en la empresa y en la familia. Para mantener la unidad es importante realizar un plan detallado de sucesión en el que participen en distintos niveles las personas involucradas. Al ubicar el proceso de sucesión en el contexto de un plan, se gana legitimidad y aceptación por parte de las personas que son parte del proceso (Belausteguigoitia Rius, 2017).

Desde el punto de vista de Jon Martínez Echezárraga (2010) una sucesión se da de manera ideal cuando no produce ningún trauma ni problema dentro de la familia ni la empresa. Esto eleva el valor de la empresa en el mercado dado que sigue su curso sin que se alteren de manera importante sus proyectos y flujos futuros.

Los elementos centrales para una sucesión exitosa son: Romper con el tabú de la sucesión: El natural temor a la pérdida de poder y actividad laboral, suelen llevar al actual líder de la empresa a resistirse a la sucesión y no hablar de ella. Una vez que se convierta en un tema del cual se pueda hablar libremente, se habrá avanzado mucho. Escoger el esquema de sucesión más conveniente: Significa que el dueño y líder debe decidir cómo

distribuirá la propiedad y gestión de la empresa entre sus hijos. Establecer un calendario de hitos: Esto es definir los momentos cruciales en el proceso de sucesión y establecer un calendario o itinerario. Retiro del fundador o líder actual: es muy importante que el fundador establezca con mucha anticipación el plan de retiro. Pero, no debe desaparecer de la noche a la mañana (Martinez Echezágarra, 2010).

Sin embargo, en Brasil en una investigación llevada a cabo por Meira Teixeira y Carvalhal (2013), tomaron cuatro empresas familiares localizadas en Aracaju y realizaron un estudio de naturaleza cualitativa con el objetivo de analizar la sucesión y los conflictos existente en el sector de turismo. En sus conclusiones destacaron que uno de los mayores problemas fue que las empresas no planeaban la sucesión y se daba de forma natural o por una fatalidad.

Al mismo tiempo, en la provincia de La Rioja, realizaron un estudio con el objetivo de identificar los factores que inciden en la continuidad de las empresas familiares, en él aplicaron una metodología de tipo exploratorio descriptivo y llegaron a la conclusión de que los factores que obstaculizaban el proceso de sucesión era la no implementación de un plan de sucesión, el desconocimiento sobre quienes son las personas que debían participar en un traspaso generacional, la falta de capacitación a los herederos y la negativa del fundador a hablar sobre la sucesión de mando (Miskoski, 2015).

Pero si nos enfocamos en Mendoza, con respecto a la aplicación de planes de sucesión de las empresas familiares, se desconoce la cantidad que lo utilizan debido a la escasez de estudios sobre este tema, lo cual llama la atención tratándose de organizaciones que aportan los mayores recursos al estado de la provincia y como se ha tratado

anteriormente desaparecen generación tras generación por fracasos en el traspaso de mando.

Es importante subrayar que una empresa familiar está formada por tres subsistemas, entre los que se encuentran la familia, propiedad y empresas. Cada uno de ellos tiene objetivos distintos y a su vez evolucionan en el tiempo, también, de manera distinta. En consecuencia, según Arbesú Riera (2017) esto provoca conflictos en las empresas familiares y para disminuir el impacto de estos problemas, lo ideal sería que las empresas establecieran una forma de gobierno para cada subsistema. Cabe destacar que las familias empresarias con buenas prácticas de gobierno tienden a implementar planes estratégicos y sucesorios con más facilidad y además crecen más aceleradamente.

En consecuencia, es valioso conocer qué tipo de órganos de gobierno se pueden encontrar dentro de una empresa los cuales se detallan a continuación.

La asamblea de accionistas es el órgano de gobierno más importante en la empresa, dado que se trata de quienes poseen la organización. Se encarga de definir la visión, los valores y los intereses de los accionistas. Se reúne con el objetivo de seguir los resultados de la marcha de los negocios y los planes para el futuro. Evalúa el trabajo de los gerentes, exige rentabilidad. Tiene injerencia en todo lo relativo a la propiedad de los derechos o acciones de la empresa, valuación y compra-venta de acciones (Belausteguigoitia Rius, 2017).

Por su parte, el consejo familiar es la institución que representa a la familia en su empresa y se preocupa específicamente en el vínculo entre ambas. Es el ámbito utilizado para conservar 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. Su misión es

procurar el equilibrio en las relaciones interiores de familia y las relaciones de la familia con la empresa y la propiedad, educar a los miembros de la familia en los asuntos de la empresa y legislar o definir políticas y normas que regulen la relación empresarial entre los miembros de la familia y la empresa. Además, promueve la comunicación e información a los accionistas y evita conflictos entre ellos (Martínez Echezárraga, 2010).

En cuanto al gobierno que representa a la empresa, la alta gerencia o directorio está integrado por todos aquellos que ocupan cargos de gestión, es decir, que ocupan posiciones gerenciales o de jefatura. Las reuniones de este órgano deben seguir una dirección con el objetivo de definir una estrategia. Estas reuniones se producen de manera regulares, con el fin de producir resultados y poder cumplir de modo efectivo con los compromisos tomados por la empresa (Schlemenson, 2013).

Antes de abordar los siguientes temas, cabe señalar que dentro de la gran mayoría de las empresas familiares en Mendoza y todo el mundo conviven distintas generaciones, las cuales según Paula Molinari (2017), poseen diferentes características que hacen que se produzcan conflictos internos que pueden obstaculizar el traspaso de mando y producir choques generacionales debido a distintas maneras de pensar y tomar decisiones en los órganos de gobierno.

Actualmente, en el mercado laboral conviven cuatro generaciones, en los cuales se encuentran *los tradicionalistas* que son los nacidos entre 1900 y 1945. Agrupa dos generaciones que desarrollan una mentalidad austera, de ahorro, esfuerzo, patriotismo y fe en las instituciones. Para ellos el management se basa en un estilo militar, con una estricta cadena de mando donde pocos deciden y muchos obedecen. Lo previsible tranquiliza, asumir riesgos no está bien visto y todo lo que se sale de las normas debe consultarse con el jefe.

Luego se encuentran los *baby boomers*, nacidos entre 1945 y 1964. Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la posguerra. Tienen una mentalidad optimista, idealista y competitiva con un nivel de educación superior, lo que les da grandes posibilidades de crecimiento.

La tercera generación que se encuentra activa se llama *generación X*, nacidos entre 1945 y 1980, desarrollan un profundo escepticismo hacia las instituciones. Por ello no depositan su futuro en una compañía o en un jefe. La apuesta más segura es en ellos mismos, en su propio desarrollo. Prefieren la independencia e imponer sus propios tiempos. Cuando algo no les gusta, buscan un cambio. El compromiso no se mide por las horas de permanencia en la oficina. Lo importante son los resultados.

Por último, la *generación Y*, nacidos entre 1981 y 2000. Fue criada en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones. Por esto creen que participar en las decisiones es un derecho adquirido. Los Millenials no permiten que el trabajo absorba todo su tiempo, buscan placer y diversión en el trabajo. La responsabilidad y el compromiso solo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen. Se rebelan frente a situaciones en las que sienten que no aportan ningún valor. Valoran los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el management, posibilidad de participar y ser reconocido (Paula Molinari, 2017).

Volviendo la mirada hacia atrás sobre lo dicho por Pérez Hualde con respecto a que las empresas familiares pueden superar los problemas de traspaso generacional profesionalizándose, se hace indispensable conocer el significado de ello. “Profesionalizar a la empresa implica que quienes se hacen cargo de la gestión sean competentes y cuenten con una excelente formación, sean de la familia o no” (Press, 2011, p. 169).

En los comienzos el emprendedor desarrolla una idea realizando todas las actividades estratégicas y operativas. Sin embargo, el vertiginoso crecimiento que caracteriza a este tipo de empresas hace que todo se vuelva más complejo, lo que obliga a la familia estar involucrada, produciéndose fricciones y poniendo en riesgo a la empresa (Leach, 1993).

La capacidad del fundador de ejercer control eficaz, de conseguir la gente y los recursos financieros para hacer viable su visión ya no es suficiente. Si se quiere llevar a la empresa al siguiente nivel inevitablemente hay que lograr un grado de profesionalización que permita evaluar las situaciones de manera transparente y efectiva. Esto significa que se trata de contar con información más potente para la toma de decisiones, de transformar lo que se manejaba mediante los sentidos en algo administrable según indicadores válidos, siendo la empresa menos dependiente del dueño (Quirós y Quirós, 2016).

No obstante, tampoco se conoce con certidumbre si las empresas familiares locales de Mendoza tienden a profesionalizarse. Llama la atención la falta de estudios considerando que según Soto Figueroa (2019), esta herramienta presenta muchas ventajas, entre las cuales podemos mencionar que la correcta elección de profesionales ayuda a enriquecer la visión del negocio permitiendo detectar las debilidades y fortalezas de las decisiones antes de que repercutan en la empresa. Por su parte, cabe destacar que con el tiempo es necesario desarrollar capacidades específicas en finanzas, marketing, contabilidad y recursos humanos que difícilmente se concentran en una sola persona. Además, abren canales de comunicación internos, estimulan acciones y decisiones efectivas como la aplicación de un protocolo familiar.

En el párrafo anterior se hace mención del protocolo familiar. Por esto abordamos a un estudio realizado a las empresas familiares de Valle de Aburrá, Colombia, que tuvo el objetivo de identificar las percepciones que tienen estas empresas respecto a la sucesión y al protocolo familiar, la cual se hizo a través de entrevistas que recopilaban datos de 9 empresas sin protocolo, 4 empresas con protocolo, 3 expertos y 9 gremios, llegando a la conclusión de que el protocolo familiar suministraba las herramientas necesarias para solucionar problemas, evitar conflictos a largo plazo y fijar responsabilidades en la empresa. Además, determinaron que no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder, sino en períodos de unidad familiar y empresarial (Arenas Cardona y Rico Balvín, 2014).

Como complemento, es importante conocer que es un protocolo familiar. Según Sergio Rodríguez Clariana (2018) es un documento en el que una empresa familiar pone por escrito las normas por las que se va a regir la relación de la familia con la empresa. Regulan temas de diversa índole, pero los principales suelen ser la declaración de principios, valores y objetivos de la familia. Por su parte, en lo empresarial reglamenta el acceso de los miembros de la familia a puestos de trabajo, la retribución de los empleados familiares, las reglas de compra-venta de acciones, pactos de sindicación, métodos de valoración, prohibición de venta a no familiares, establecimiento de los foros de comunicación no formales de la familia. Su objetivo es establecer las reglas básicas para que todos las conozcan, de modo que se evite al máximo cualquier tipo de conflicto.

En relación a la función del protocolo familiar, Cucurull Poblet (2015) dice que debería ser el mecanismo que sirviera para organizar la empresa de tal forma que garantice su éxito en el mercado, su continuidad y su traspaso entre generaciones.

Por todo lo expuesto a lo largo de esta introducción, resulta clara la falta de estudios sobre los conflictos en el traspaso generacional que atraviesan las empresas familiares mendocinas, conociéndose el problema solo de forma global, dando énfasis únicamente en que el motivo principal de desaparición de estas empresas es el fracaso en su sucesión de mando, sin marcar las causas que originan esa dificultad. Al mismo tiempo, se encuentra una falta de investigación sobre las herramientas útiles para superar esta problemática en el territorio. Por esto, se hace necesario saber ¿Cuáles son los principales problemas que impiden que el traspaso generacional sea exitoso en las empresas familiares de Mendoza?

¿A través de que herramientas puedo potenciar positivamente las sucesiones familiares de las empresas familiares de Mendoza?

El objetivo general de este trabajo de investigación es proponer la aplicación del protocolo familiar, de la profesionalización y establecer órganos de gobierno como herramientas a tal fin de evitar el fracaso en el traspaso de mando en las empresas familiares de Mendoza durante el siglo 21.

Los objetivos específicos serán:

- Identificar los factores que impiden que la sucesión sea de manera exitosa.
- Analizar la importancia de aplicar el protocolo familiar a la planificación de las sucesiones.
- Evaluar la influencia de la incorporación de profesionales en el traspaso generacional.
- Examinar si la implementación de órganos de gobiernos es positiva para la sucesión de mando.

Métodos

Diseño

El alcance utilizado fue descriptivo, ya que se buscó determinar las causas de fenómenos concretos, en este caso, la influencia de la aplicación del protocolo familiar, la implementación de órgano de gobierno y la profesionalización de las empresas familiares en Mendoza en los traspasos generacionales.

El enfoque que se le dio a la investigación fue de carácter cualitativo, debido a la recolección no numérica de datos mediante entrevistas personales a titulares de las empresas.

Con referencia al diseño, fue no experimental puesto que no se manipuló la información y solo se observaron los fenómenos tal cual eran para después analizarlos. Además, de tipo transversal en donde solo se recopiló datos en un único momento.

Participantes

El muestreo que se tomó fue no probabilístico puesto que no se seleccionaron los elementos muestrales de forma aleatoria y el tipo fue intencional, ya que la elección del subconjunto fue basándose en conocimiento previos que se tenía sobre las empresas. La población estuvo definida por todas las empresas familiares de la provincia de Mendoza. La muestra se conformó por dos grupos, uno formado por cuatro empresas que ya habían superado su primera generación y otro grupo conformado también por cuatro empresas pero que no habían superado este traspaso. Esta muestra se seleccionó para tener un mayor conocimiento del comportamiento de los dos tipos de empresas.

El primer grupo que contenía a las empresas que habían superado su primer traspaso generacional estuvo compuesto por organizaciones de diferentes rubros que fueron seleccionadas con el fin de tener diversidad con respecto a las actividades

realizadas por ellas. Se encontraba entre ellas una empresa dedicada a la fabricación de tejidos, que se hallaba transcurriendo su 3ra generación y fundada en el año 1965. También integró este grupo una organización dedicada a la construcción de obras públicas, que transcurría por su 2da generación, fundada en 2001. Otra de las empresas tenía como actividad el transporte de pasajeros, la cual transcurría su 3ra generación, fundada en el año 1960. Y por último una empresa avícola, la cual se encontraba transitando su 2da generación y fundada en 1998.

El otro grupo se conformó por cuatro empresas que fracasaron en su sucesión, siendo elegidas también de diferentes rubros, entre las que se encontraban dedicadas a servicios de limpieza general de edificios, venta al por mayor de indumentaria y dos empresas dedicadas a la gastronomía.

Además, se les hizo leer y firmar un consentimiento por escrito (Anexo I), siempre explicándole verbalmente todos los aspectos del documento y contestando cualquier duda que surgiera por parte del participante.

Instrumentos

La recolección de datos se realizó mediante entrevistas personales cerradas a los titulares de las empresas con preguntas en base a los objetivos planteados (Anexo II). Estas fueron grabadas y transcritas con el fin de analizarlas más detalladamente.

Análisis de datos

El análisis de datos se hizo de manera cualitativa en donde se realizó con los siguientes pasos:

Se efectuó una descripción de cada una de las entrevistas desde un punto de vista general.

Se llevó a cabo la clasificación y ordenamiento de todo tipo de datos e información relevante, bajo determinados criterios y categorías.

Finalmente, se analizó la información sistematizada, comparando todos los casos, llegando a una conclusión en base a los objetivos planteados.

Resultados

Factores que impiden la sucesión en las empresas familiares

Considerando el primer objetivo específico planteado los dos grupos coincidieron en que la mayor fuente de conflictos era la diferencia en la toma de decisiones.

Las empresas que fracasaron en su sucesión, en su totalidad disponían de falta de comunicación formal dentro de los sistemas de familia y empresa. Además, a diferencia de las que tuvieron éxito, ninguna de ellas aplicaba un plan de sucesión. Cabe destacar que en este tipo de organizaciones dos de las tres analizadas expresaron que uno de los mayores problemas a la hora de afrontar el traspaso generacional era la falta de compromiso por parte del sucesor. También, las mismas consideraron que poseían distintas maneras de pensar en relación a la misión y visión de la empresa, agregando que no coincidían con las formas de afrontar los conflictos que se producían en el ámbito laboral. Asimismo, el 67% de estas sociedades presentaron una amplia resistencia por parte del fundador a dejar el mando manifestando que se debía al temor de no estar seguro de que el sucesor se encontrara preparado para tomar el control de la empresa familiar.

Por otro lado, dentro de estas empresas, ninguna tenía requisitos establecidos para el ingreso de un familiar, ni tampoco estaban bien definidas las tareas que debía realizar cada miembro de la familia que ocupaba un lugar en la empresa. Además, más de la mitad de ellas no consideraba necesario establecer remuneraciones en base a la capacidad de los miembros familiares, ni tampoco tener una política de dividendos. También, en este grupo de empresas la gran mayoría consideró que el sucesor solo tenía que ser miembro de la familia, sin importar el desempeño de otros miembros de la empresa.

Cabe destacar que en cuanto a la diferencia de edades entre el fundador y el sucesor elegido en las empresas que no pudieron transcurrir a la segunda generación en

general era mayor con respecto a las que sí pudieron superar de manera exitosa el traspaso generacional. Además, las empresas de los dos grupos manifestaron que siempre se habló de sucesión dentro del núcleo familiar.

En las empresas que pudieron lograr con éxito la sucesión de mando de una generación a la otra, el 75% expuso que dentro de los conflictos que consideraban más recurrente era la dificultad de separar el ámbito familiar del empresarial.

Una vez realizada la transferencia tres de las cuatro empresas analizadas aseguró que no solo a los miembros de la familia les costó la transición, sino que también fue de gran dificultad para los empleados más antiguos, quienes en principio no se adaptaron a la nueva generación. Cabe agregar, que la misma proporción de estas organizaciones coincidían con las empresas anteriores en que no establecían remuneraciones en base a la capacidad de los miembros de familiares.

Las empresas que transcurrían su tercera generación destacaron que los mayores conflictos que enfrentaban eran que existía un mayor distanciamiento de la familia, debido a que cada vez se encontraban más miembros familiares dentro de la organización y los lazos no eran igual de cercanos que antes. También agregaron que el aumento en la cantidad de familiares dentro de la empresa hacía que tuvieran problemas de dividendos.

Importancia de la aplicación del protocolo familiar

En base al segundo objetivo planteado seis de las siete empresas entrevistadas manifestaron que consideraban importante la aplicación de un protocolo familiar.

Las empresas que no pudieron pasar a la segunda generación ninguna de ella implementaba un protocolo familiar y el 67% manifestó que en principio no tenían conocimiento de su existencia en el momento en que se encontraban activos dentro de la empresa.

Por otra parte, las empresas que pudieron superar la sucesión de manera exitosa, todas en su totalidad tenían conocimiento de la existencia del protocolo familiar y además dos de las cuatro entrevistadas la aplicaron durante su primera generación, mientras que, de las otras dos sociedades restantes, una lo empezó a implementar a partir de la segunda generación. Además, cabe destacar que todas las empresas que ya se encontraban aplicándolo coincidieron en que la implementación de reglas comunes por la puesta en marcha de un protocolo familiar, ayudó a la planificación de la sucesión y a disminuir conflictos que se producían dentro de la organización entre miembros familiares que pertenecían a la sociedad. También, cabe señalar que el 67% de estas empresas que ya se encontraban aplicando el protocolo familiar agregó que fue de gran utilidad la implementación de esta herramienta para introducir y preparar al sucesor marcándole dentro de ella la visión, misión y valores de la empresa.

Influencia de la incorporación de profesionales

En cuanto a este objetivo, todas las empresas en su totalidad expresaron que consideraban importante la incorporación de profesionales calificados a la empresa familiar.

Las empresas familiares activas manifestaron que los profesionales externos a la familia fueron de gran importancia para la planificación de la sucesión, acompañando y guiando a la familia sobre los aspectos legales y detallando una serie de acciones que se debían llevar de manera programada. Además, el 75% resaltó que gracias a estos conocieron más profundamente de que se trataba el protocolo familiar y para que servía su implementación en la empresa.

Las organizaciones que no pudieron pasar a la segunda generación, también manifestaron que poseían profesionales dentro de la empresa. En estas empresas, dos de

las tres analizadas destacaron como positivo el desempeño de profesionales dentro de la organización. Sin embargo, expresaron que no fueron de ayuda en el traspaso generacional porque el dueño de la sociedad consideraba que esa era una tarea que debía realizarse entre el fundador y el sucesor específicamente.

Implementación de órganos de gobierno

Con respecto al último objetivo específico planteado las empresas que se encontraban transitando la segunda o tercera generación expresaron en su totalidad que consideraban importante la implementación de órganos de gobierno dentro de la empresa. En estas empresas entrevistadas, tres de las cuatro expresaron que dentro de los cambios que notaron una vez que empezaron a implementar distintos órganos de gobiernos fue una mejora en los canales de información para los miembros de la familia. Además, el 75% de las organizaciones dentro de este grupo manifestó que mediante la implementación del órgano del consejo familiar definieron las reglas de convivencia y desarrollaron planes y programas familiares para la perpetuidad de la empresa. También, consideraban que era de gran ayuda para desarrollar a los líderes de la siguiente generación y monitorear con mayor precisión la interacción entre la familia y la empresa.

Respecto a los ámbitos formales de reunión, tres de las cuatro empresas analizadas de este tipo expresó que todos los órganos de gobierno poseían uno y que además en todos se encontraban bien definidas las funciones de cada órgano dentro de la organización. Cabe destacar que el 75% manifestó que a medida que la sociedad fue sumando profesionales a ellas, aumentó su conocimiento con respecto a las funciones y formalidades de los órganos de gobierno.

Por otra parte, en las empresas que no realizaron con éxito su primer traspaso generacional, el 67% manifestó que no consideraban necesario que dentro de una

estructura existieran distintos órganos de gobierno, resaltando que el fundador era el más indicado para llevar la empresa y que las decisiones tenían que ser centralizada ya que este había iniciado la compañía. Ninguna de estas empresas contenía órganos de gobiernos divididos, ni conocimiento de las funciones que tendría que realizar cada uno de ellos si hubieran existido dentro de la organización. Además, dos de las tres empresas entrevistadas de este tipo agregaron que uno de los motivos fundamentales de la no implementación de los órganos de gobierno era que aumentaría el gasto de la sociedad en algo que desde su punto de vista no era relevante o que la empresa todavía no necesitaba aún sumar más problemas de los que ya tenía.

Discusión

El objetivo del trabajo fue proponer la aplicación de herramientas tales como el protocolo familiar, profesionalizarse y establecer órganos de gobiernos con el fin de evitar los fracasos en el traspaso generacional de las empresas familiares mendocinas. Esto se propuso debido a los escasos estudios a nivel local que existe sobre este tema en la provincia de Mendoza, para brindar información a este tipo de empresas sobre los potenciales problemas que pueden enfrentar a la hora de realizar la sucesión y además proveerles de conocimiento de las posibles herramientas que se pueden encontrar para realizar el traspaso de manera exitosa.

En atención a la problemática expuesta y a los resultados encontrados se puede determinar que uno de los factores que impiden que el traspaso generacional se realice de manera exitosa es la falta de comunicación formal que existe dentro de este tipo de empresa. Esto no solo se refiere a la ausencia de la escucha activa, sino también al uso inadecuado de los métodos de comunicación en donde se abusa de la comunicación verbal y se deja de lado la comunicación escrita. Esta carencia genera que haya poco flujo de información e impide que se realicen planes para una buena sucesión.

Por consiguiente, la falta de comunicación trae aparejado otro de los conflictos encontrados que son las diferencias en la toma de decisiones entre el fundador y su sucesor, los cuales no solo se producen por una falta de comunicación, sino que también se origina por la desigualdad de edades, lo cual coincide con lo dicho por Paula Molinari (2017) quien expone que muchos conflictos dentro de las empresas se ocasionan debido al choque generacional existente dentro de estas organizaciones ya que conviven distintas generaciones con diferentes formas de pensar y de afrontar problemas lo que genera además, diferencias en cuanto a la misión, visión y valores de la empresa familiar. Esto

claramente conlleva a una falta de compromiso por parte del sucesor originado por la falta de comprensión por parte del fundador de la organización, lo que causa gran dificultad para que la empresa prospere en el tiempo. Consideramos este punto importante debido a que, si el fundador es una persona proactiva, visionaria y no reacia a los cambios, la diferencia de edad es una fuente de enriquecimiento para la organización familiar, ya que siempre las nuevas generaciones traen innovaciones y mejoras que resultan positivas para las empresas familiares. Sin embargo, si el fundador es un individuo con personalidad cerrada, sin ánimo de arriesgarse a los cambios propuestos, la diferencia de edad será fuente de conflictos como se expresó anteriormente.

Siendo las cosas así, resulta claro que de los conflictos expresados anteriormente deriva una falta de planificación para la sucesión, en donde se coincide con el estudio realizado en Brasil por Meira Teixeira y Carvalhal (2013), que determinan que una de las principales dificultades es la falta de planificación de la sucesión, lo cual en los resultados analizados en este estudio se encontró que en las empresas que no lograron prosperar y llegar a su segunda generación ninguna de ellas tenía un plan de sucesión, siendo esto determinante a la hora de afrontar un traspaso generacional, ya que la estructuración de un plan de sucesión conocido por todos los miembros de una empresa es la evidencia más objetiva de que se quiere realizar una sucesión ordenada.

Cabe agregar, que los resultados arrojados en este trabajo también coinciden con lo dicho por Jon Martinez Echezágarra (2010) en donde expone que una de las mayores dificultades para realizar un traspaso generacional ideal es la resistencia por parte del fundador a ceder el mando de su empresa. Se concuerda con esto, ya que en las empresas analizadas que no pudieron superar la primera generación y que fracasaron en su traspaso

de mando, presentaron resistencia a un cambio de mando por parte del fundador debido al temor de no saber si su sucesor se encontraba preparado.

Sin embargo, los resultados arrojados en esta investigación en los cuales se obtuvo que la totalidad de los fundadores hablan de sucesión difieren de lo expuesto por Miskoski (2015), quien manifiesta que el fundador por temor a perder el poder y la actividad laboral, suele llevarlo a no hablar de la sucesión.

Podemos agregar, que en base a los resultados hallados se detecta que existe una dificultad por parte del fundador a determinar requisitos para el ingreso de los miembros del ámbito familiar y una falta de definición de tareas para ellos. Esto resulta un problema debido a que, al no tener requisitos puntuales para cada puesto de trabajo, ingresan familiares a labores para los cuales no se encuentran capacitados. Mientras que la falta de definición de tareas también resulta negativa para este tipo de organizaciones, ya que desordena a la empresa familiar y reduce su productividad.

Asociado a estos problemas se suma que dentro de las empresas familiares no se establecen remuneraciones en base a la capacidad de los miembros de la familia que ingresa a trabajar dentro de ellas. Esto trae aparejados no solo conflictos entre los miembros familiares, sino que también con los empleados de la organización que no son parte del círculo familiar. Todos los problemas expuestos anteriormente en este párrafo, se deben en gran parte a que las empresas familiares tienen grandes inconvenientes a la hora de separar el ámbito familiar del ámbito empresa, otorgándole beneficios a los miembros de la familia, los cuales resultan perjudiciales para la organización.

Ahora bien, las empresas familiares no solo enfrentan conflictos en su primera generación, sino que una vez que la atraviesan con éxito se encuentran con conflictos distintos. Uno de los más importantes que encontramos a partir de la segunda generación

es la dificultad de los empleados a adaptarse a la nueva generación. Mientras que a partir de su tercera generación las empresas experimentan un distanciamiento familiar, esto es natural ya que al existir un mayor número de miembros familiares se produce diferencias en cuanto a intereses y necesidades. A esta problemática se le suma que los miembros por este distanciamiento y este aumento del número de integrantes, tienen menor conocimiento de sus empresas familiares y una pérdida de unidad familiar.

Con todo lo expuesto, vemos que el principal problema de las empresas familiares que no logran un traspaso generacional exitoso es que trasladan la informalidad del trato familiar a la formalidad de una organización profesional. Toda empresa familiar que desee prosperar en el tiempo tiene que tener la capacidad de profesionalizarse y planificar la sucesión.

Una de las herramientas que se encuentran para profesionalizarse es la aplicación del protocolo familiar, la cual podemos decir que, en base a los resultados obtenidos en esta investigación, es una herramienta de crecimiento efectivo que afecta positivamente a las empresas. Encontramos que es importante, ya que los resultados concuerdan con lo expuesto por Arenas Cardona y Rico Balvín (2014), los cuales exponen en su trabajo de investigación que mediante la aplicación de reglas claras se reduce la aparición de conflictos, soluciona problemas, ayuda a que exista una unidad familiar y fija responsabilidades en cada rol de la familia. Para que esto suceda, el protocolo debe ser elaborado y conocido por todos los miembros de la familia, en donde se debe establecer todos los lineamientos en todo lo relacionado con la empresa y la familia.

También, se encontró que no solo colabora con la disminución de conflictos, sino que es determinante a la hora de planificar la sucesión y favorecer el mantenimiento y la continuidad de estas organizaciones, debido a que constituyen una fórmula idónea para

conservar el poder en manos de la familia, evitando que se disperse el capital a favor de socios que no pertenecen al círculo familiar. De este modo, no solo es valioso para lo expuesto anteriormente, sino que también es fundamental a la hora de preparar al futuro sucesor, determinando en el protocolo la eficiencia y transparencia de la gestión de la empresa familiar, en sintonía con los valores familiares. Todo lo expuesto en relación con esta herramienta coincide en gran parte con lo dicho por el autor Cucurull Poblet (2015), el cual expone que el protocolo familiar debería ser el mecanismo que sirviera para organizar la empresa de tal forma que garantice su éxito en el mercado, su continuidad y su traspaso entre generaciones.

Por su parte, de acuerdo a los resultados conseguidos en este trabajo, la falta de aplicación de un protocolo familiar produce que los miembros del ámbito familiar no tengan en claro quien gestionara la empresa una vez que el fundador no se encuentre en ella. Cabe destacar que la ausencia de un protocolo familiar causa que los miembros de la familia ocupen puestos de responsabilidad para los cuales no se encuentran preparados y solo obtienen dichos puestos por el hecho de sus vínculos familiares.

Sin embargo, es un instrumento complejo. Por ello es conveniente auxiliarse tanto en la redacción del protocolo familiar como en la vigencia del mismo mediante profesionales especializados en diferentes ámbitos en los cuales deben participar especialistas en el campo jurídico y fiscal, entre otros. Entonces, en base a los resultados obtenidos en esta investigación, podemos decir que la influencia de profesionales dentro de la empresa es positiva para realizar el traspaso de manera exitosa siempre y cuando el profesional sea capacitado. Sin embargo, no solo tiene que el profesional destacarse, hacer bien su trabajo y cumplir con informar, sino que además el fundador debe dejarlo al profesional hacer su trabajo y escuchar los consejos de cada uno de estos.

En efecto, la implementación de profesionales no solo juega un papel importante en el traspaso generacional, sino que también ayuda a los directivos de la empresa familiar a no abandonar sus funciones del día a día dentro de la organización y por otra parte aporta un criterio ajeno e independiente del órgano de control de la empresa. Resulta claro y en función a los datos recabados, se coincide con lo expresado por Soto Figueroa (2019) el cual expone que los profesionales ayudan a enriquecer la visión del negocio y que la incorporación de profesionales también mejora dentro de las empresas familiares sus sistemas de información y comunicación interna.

Todo lo dicho en las generalizaciones anteriores, implica la necesidad de un adecuado análisis por parte de la familia. La importancia que posee un correcto orden en relación a la toma de decisiones, refleja la necesidad de las empresas familiares a la constitución y correcto uso de órganos propios de gobierno.

En esta perspectiva y en base a los resultados obtenidos en esta investigación podemos decir que la implementación de órganos de gobiernos dentro de las empresas familiares de Mendoza impacta positivamente en la planeación de la sucesión y el traspaso de mando en este tipo de empresas. Decimos esto, debido a que dentro de los órganos de gobiernos se definen reglas de convivencia, las cuales ayudan a evitar problemas y conflictos a corto y largo plazo, lo cual concuerda con Arbesú Riera (2017) quien dice que para disminuir el impacto de los problemas se debe establecer una forma de gobierno para cada subsistema. Además de lo dicho anteriormente, se agrega que la implementación de estos órganos de gobierno colaboró en las empresas analizadas con el desarrollo de planes, entre ellos de sucesión y programas familiares. Esto genera en gran parte que la empresa familiar este más preparada a la hora de enfrentar el traspaso generacional.

Siendo las cosas así, resulta claro que estos órganos no solo hacen que se enfrente la sucesión de mando de una manera más ordenada, sino que también desarrollan líderes para la siguiente generación, ya que educa a los miembros de la familia en los asuntos de la empresa y define políticas.

Dentro de este marco, notamos en los resultados que la falta de aplicación de órganos de gobierno lleva a la empresa a no tomar decisiones en forma conjunta, la cual no permite tener distintas perspectivas para poder lograr mayor objetividad y cayendo en una toma de decisiones centralizada que es perjudicial para las organizaciones familiares de Mendoza, debido a que no se prepara de manera correcta al sucesor de la empresa, ni se elabora un plan de sucesión adecuado.

No obstante, como todo trabajo de investigación, este presenta limitaciones que debemos mencionar. Una de ella es propia de la metodología de recolección de datos, ya que las empresas familiares suelen ser reacias a divulgar datos sobre sus negocios y sobre el desempeño de los mismos, lo que nos limita a conocer la realidad de las organizaciones familiares estudiadas. En línea con este condicionamiento, podemos decir que es una limitación para realizar un mejor y más acertado trabajo de investigación, no poder permanecer tiempo suficiente dentro de las empresas analizadas, ya que sería conveniente observar su día a día para llegar a resultados más exactos.

A esta situación se añade que el tamaño de la muestra con la que se trabajó, la cual es un número de siete empresas familiares mendocina, es relativamente pequeña con respecto a la población existente de organizaciones familiares que existen en la provincia. Dicha limitación se puede observar también en la investigación de Meira Teixeira y Carvalhal (2013) las cuales tomaron cuatro empresas familiares.

Sin embargo, podemos decir que en este trabajo encontramos fortalezas importantes, ya que es el primer estudio realizado a las empresas familiares ubicadas en la provincia de Mendoza, dedicado a encontrar cuales son los problemas que atraviesan estas organizaciones en el proceso de sucesión y en proponer herramientas que sirvan para poder atravesarlo de manera exitosa. Al mismo tiempo, la investigación es la primera en estudiar y comparar empresas familiares que fracasaron en su proceso de sucesión con organizaciones que tuvieron éxito en el traspaso generacional, estudiando empresas que se dedicaban a diferentes actividades abarcando gran variedad de rubros importantes para la economía provincial.

En respuesta a las preguntas planteadas concluimos que los principales factores que impiden que una sucesión se realice de manera exitosa son la falta de un plan de sucesión y la falta de comunicación dentro de las empresas familiares.

El proceso de sucesión de mando en una organización familiar requiere de una consideración especial y específica que lleva por las características de este tipo de empresas a que sean significativamente distintas a los de organizaciones tradicionales. La planificación es un proceso que comienza en un principio con el entendimiento de la estrategia del negocio y hacia donde quiere evolucionar la empresa familiar. Entonces, para hacer frente a los distintos factores que influyen negativamente en el traspaso de mando, es necesario que la organización funcione como una asociación orientada hacia la eficacia, competitividad y rentabilidad.

Esto se traduce en que la empresa debe trabajar de manera más profesional, ordenada y racional fomentando la incorporación de herramientas que ayuden a la organización a aumentar sus probabilidades de éxitos en el traspaso generacional de mando.

En conclusión y en concordancia con el objetivo general planteado en este trabajo de investigación, concluimos que la aplicación de un protocolo familiar es sin dudas práctico y favorable para evitar fracasos en el traspaso generacional de las empresas familiares mendocinas, ya que en base a los resultados obtenidos se llega a que este instrumento mitiga los conflictos que se producen dentro de estas empresas y ayuda a aumentar las probabilidades de realizar un proceso sucesorio de manera exitosa, por esto se recomienda a las empresas familiares su aplicación no solo en el momento de la aparición de conflictos, sino que se elabore en ocasiones que exista paz dentro de la organización familiar.

Asimismo, se concluye que la implementación de órganos de gobierno mejora la planeación de la sucesión, por lo que dicha herramienta debe ser tenida en cuenta por las organizaciones familiares de la provincia de Mendoza. Un buen gobierno familiar en la empresa puede asegurar una estabilidad accionaria, mediante la unidad de accionistas familiares, su compromiso con la empresa y la visión a largo plazo para lograr traspasar el legado de la empresa familiar a las siguientes generaciones.

En base a lo dicho en el párrafo anterior, podemos decir entonces que aumentar la profesionalización de las asociaciones es positivo para mejorar la organización en las empresas familiares locales, produciendo así un aumento en la probabilidad de éxito a la hora de realizar la sucesión de mando dentro de estas empresas, debido a que se encuentran más preparadas a la hora de afrontar cambios tan determinantes como es el traspaso del liderazgo de la organización. También, podemos decir que la aplicación de este tipo de herramientas aumenta valor de la empresa y disminuye el número de fracasos en los procesos sucesorios de las empresas familiares locales, haciéndola crecer de forma

prolija y ordenada, mitigando conflictos que se producen en el día a día y acompañando la planificación sucesoria.

El papel de la sucesión en la dinámica organizacional y familiar en Argentina es una dimensión alejada de los centros de investigación. Las herramientas que influyen en el éxito y los factores que impiden un traspaso generacional son líneas de investigación en las que hay que profundizar tanto desde el punto de vista empírico como teórico, debido a su impacto económico no solo provincial sino a nivel nacional.

Este trabajo se basa en una pequeña muestra de empresas que realizan actividades de distintos rubros, sin especializarse en un sector económico en particular. Se propone que futuros trabajos profundicen y enfoquen este tipo de estudio en empresas familiares con actividades comunes de rubros puntuales, los cuales sean más relevantes e importantes para la economía de la provincia de Mendoza, entre los que podemos mencionar actividades tales como la construcción, la industria vitivinícola y el sector olivícola. Además, se recomienda realizar este tipo de estudio con una muestra mayor a la que se utilizó en este trabajo, esto va a aumentar el nivel de confiabilidad en los resultados obtenidos, llegando a conclusiones más precisas.

Cabe destacar, que esta investigación propone algunos tipos de herramientas para la sucesión y analiza los factores que impiden que se realice un traspaso exitoso. Sería interesante en próximas investigaciones tratar temas tales como factores que influyan en el éxito de las sucesiones y proponer nuevas herramientas que ayuden a disminuir el fracaso en los traspasos generacionales.

Referencias

- Arbesú Riera, C. (2017). *El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar*. Madrid: EUNSA.
- Arenas Cardona, H. A., y Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 30 (132), 252-258. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000300006&lang=es.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2017). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. (4ª ed). Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. y Atayde, A. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (2015). Empresas Familiares. La gestión de emociones y la profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional. *Pyme. Espacio CAME*, (26). Recuperado de http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf.
- Cucurull Poblet, T. (2015). *El protocolo familiar. Mortis causa*. Madrid: Dykinson.
- González, E. y Olivie, C. (2018). Empresas familiares, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*. Recuperado de http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf.
- Guinjoan, M., Llauradó, J.M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Jimena, J. (2013, 18 de octubre). Empresas familiares: desafíos para no desintegrarse. *Los Andes*. Recuperado de <https://www.losandes.com.ar/article/empresas-familiares-desafios-para-desintegrarse-745109>.

- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica.
- Meira Texeira, R. y Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflicto en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios perspectivas en turismo*, 22 (5), 854-874. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000500003&lng=es&tlng=es.
- Miskoski, D. A. (2015). La sucesión de las empresas familiares en la Ciudad de La Rioja Argentina. *Revista OIKONOMOS*, (1), 75-94. Recuperado de <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/view/70/69>.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Press, E. (2011). *Empresas de familia: Del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Quirós, J.M. y Quirós, M. (2016). *Pasar la posta: soluciones y confidencias de un padre y un hijo*. Buenos Aires: Granica.
- Rodríguez Clariana, S. (2018). *Empresas familiares: Por qué no suelen llegar a la tercera generación*. Madrid: ESIC Editorial.
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia*. Buenos Aires: Granica.
- Soto Figueroa, M. (2019). *Protocolo familiar*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Anexo I

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ identificado (a) con documento de identidad N° _____ de _____, en pleno uso de mis facultades legales, mentales, cognitivas de manera consciente y sin ninguna clase de presión, faculto y autorizo al estudiante: Leandro Mauricio San Martín con DNI 36.653.393 de la Universidad Siglo 21, para que realice una entrevista de aproximadamente 30 minutos, donde lo que conversemos se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas.

Se me informa y acepto, que los datos de la entrevista sean parte de procesos de investigación de la Universidad Siglo 21, siempre y cuando no se vea afectada mi intimidad y derecho al anonimato.

Acepto las condiciones que se me presentan en este contrato, dado el día ____ del mes de _____ del año _____.

Para constancia se firma la conformidad.

Nombre y apellido

Firma

Anexo II

Preguntas realizadas a las empresas familiares que superaron con éxito el traspaso generacional:

1. ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa?
2. ¿Cuáles son las edades de los miembros de la familia que se encuentran trabajando?
3. ¿Están definidos los puestos de trabajo de los miembros de la familia en la empresa?
4. ¿Está definido cuales son los familiares que pueden ingresar a trabajar a la empresa y los requisitos necesarios?
5. ¿La remuneración de los miembros de la familia se define según su aporte y su capacidad?
6. ¿Están definidas las causas por las que un familiar puede ser desvinculado?
7. ¿Considera que existe una buena comunicación dentro de la empresa?
8. ¿Se habla dentro del núcleo familiar de la sucesión?
9. ¿Cuáles son los conflictos más recurrentes dentro de la empresa?
10. ¿Existen conflictos por diferencias en la toma de decisiones?
11. ¿Se producen conflictos por diferencias en la definición de la misión y visión de la empresa?
12. ¿Cómo se resuelven los conflictos entre miembros de familia dentro de la empresa?
13. ¿Son generadora de conflictos o fuente de aprendizaje las diferencias de pensamientos entre dueños y próximas generaciones?

14. ¿Piensas que los familiares deben formar parte de la empresa de forma excluyente o pueden elegir no hacerlo?
15. ¿El sucesor debe ser de la familia o consideras que puede ser alguien que no es parte de ella?
16. ¿Se mezcla el sistema familiar y empresa, es decir se habla de la familia en horarios laborales o viceversa?
17. ¿Existen acuerdos o normas expresas que regulen la relación entre la familia y la empresa?
18. ¿Existe el conocimiento y la comprensión por parte de todos los miembros de la familia de los acuerdos existentes?
19. ¿Qué conflictos se produjeron una vez superado el traspaso de la primera generación?
20. ¿Siguió colaborando como asesor la persona que termino anteriormente su mandato? ¿O desapareció de manera repentina?
21. ¿Considera importante la aplicación de un plan de sucesión?
22. ¿La nueva generación está de acuerdo con la aplicación de un plan de sucesión?
23. ¿Cuáles cree que fueron los puntos más importantes para que la sucesión anterior sea con éxito?
24. ¿Tiene conocimiento de la existencia de una herramienta llamada protocolo familiar? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué manera supo su existencia?
25. ¿La empresa utiliza protocolo familiar? En caso de respuesta positiva ¿Desde cuándo lo aplica?

26. ¿Considera que fue determinante para el traspaso generacional ya realizado?
27. ¿Reconoce al protocolo como parte fundamental para la continuidad de la empresa?
28. ¿Qué puntos positivos considera que surgieron por la implementación del protocolo familiar?
29. ¿Qué opina la nueva generación con respecto a la aplicación de protocolo familiar de la empresa?
30. ¿Posee la empresa asesores y profesionales contratados?
31. ¿Reconoce como parte fundamental para la continuidad de la empresa la contratación de profesionales?
32. ¿Qué puntos positivos le atribuye a la contratación de profesionales dentro de la empresa?
33. ¿Qué opina la nueva generación con respecto a sumar profesionales a la empresa?
34. ¿Considera importante la implementación de órganos de gobierno?
35. ¿La empresa está dividida en órganos de gobierno?
36. ¿Qué cambios surgieron a partir de la implementación de órganos de gobierno?
37. ¿El proceso de toma de decisiones es descentralizada actualmente?
38. ¿Tiene la empresa un ámbito formal para la reunión del consejo de familia en el que se traten temas vinculados con la empresa?
39. ¿Están definidas las funciones del consejo familiar?
40. ¿Posee el consejo familiar un mecanismo para la toma de decisiones?

41. ¿Están acordados los temas en los cuales tiene incumbencia el consejo familiar?
42. ¿Existe un ámbito en el cual se reúna la asamblea de accionistas?
43. ¿Cuáles son sus funciones?
44. ¿Está establecido el régimen de mayoría?
45. ¿Está definido quienes integran el directorio?
46. ¿Está definido el mecanismo para la elección de quienes integran el directorio?
47. ¿Existe un plan de formación de personas que puedan ocupar en el futuro los puestos de gobierno?
48. ¿Posee un plan de preparación del antecesor para cuando llegue el momento de la sucesión?
49. ¿Existen planes de desarrollo de carrera para empleados?

Preguntas realizadas a las empresas familiares que fracasaron en el traspaso generacional:

1. ¿Cuántos miembros de la familia trabajaban en la empresa?
2. ¿Cuáles eran las edades de los miembros de la familia que se encontraban trabajando?
3. ¿Estaban definidos los puestos de trabajo de los miembros de la familia en la empresa?
4. ¿Estaban definidos cuales eran los familiares que podían ingresar a trabajar a la empresa y sus requisitos necesarios?
5. ¿La remuneración de los miembros de la familia se definía según su aporte y su capacidad?

6. ¿Estaban definidas las causas por las que un familiar podía ser desvinculado?
7. ¿Considera que existía una buena comunicación dentro de la empresa?
8. ¿Se hablaba dentro del núcleo familiar de la sucesión?
9. ¿Cuáles eran los conflictos más recurrentes dentro de la empresa?
10. ¿Existían conflictos por diferencias en la toma de decisiones?
11. ¿Se producían conflictos por diferencias en la definición de la misión y visión de la empresa?
12. ¿Cómo se resolvían los conflictos entre los miembros de la familia dentro de la empresa?
13. ¿Eran generadora de conflictos o fuente de aprendizaje las diferencias de pensamientos entre dueños y próximas generaciones?
14. ¿Piensas que los familiares debían formar parte de la empresa de forma excluyente o podían elegir no hacerlo?
15. ¿El sucesor debía ser de la familia o consideras que podía ser alguien que no fuera parte de ella?
16. ¿Se mezclaba el sistema familiar y empresa, es decir se hablaba de la familia en horarios laborales o viceversa?
17. ¿Existían acuerdos o normas expresas que regularan la relación entre la familia y la empresa?
18. ¿Existía el conocimiento y la comprensión por parte de todos los miembros de la familia de los acuerdos existentes?
19. ¿Se sintió preparado en algún momento para dejar el mando? ¿Por qué motivo?

20. ¿Considera importante la aplicación de un plan de sucesión?
21. ¿Cuáles cree que fueron los puntos más importantes para no superar la sucesión anterior?
22. ¿Tiene conocimiento de la existencia de una herramienta llamada protocolo familiar? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué manera supo su existencia?
23. ¿La empresa utilizaba protocolo familiar? En caso de respuesta positiva ¿Desde cuándo lo aplicaba?
24. ¿Considera que fue determinante para el fracaso en el traspaso generacional?
25. ¿Reconoce al protocolo como parte fundamental para la continuidad de una empresa?
26. ¿Qué puntos positivos considera que surgieron por la implementación del protocolo familiar?
27. ¿Tenía la empresa asesores y profesionales contratados?
28. ¿Reconoce como parte fundamental para la continuidad de la empresa la contratación de profesionales?
29. ¿Qué puntos positivos le atribuye a la contratación de profesionales dentro de la empresa?
30. ¿Considera importante la implementación de órganos de gobierno?
31. ¿La empresa estaba dividida en órganos de gobierno?
32. ¿Qué cambios surgieron a partir de la implementación de órganos de gobierno?
33. ¿El proceso de toma de decisiones era descentralizada?

34. ¿Tenía la empresa un ámbito formal para la reunión del consejo de familia en el que se trataran temas vinculados con la empresa?
35. ¿Estaban definidas las funciones del consejo familiar?
36. ¿Tenía el consejo familiar un mecanismo para la toma de decisiones?
37. ¿Estaban acordados los temas en los cuales tenía incumbencia el consejo familiar?
38. ¿Existía un ámbito en el cual se reuniera la asamblea de accionistas?
39. ¿Cuáles eran sus funciones?
40. ¿Estaba establecido el régimen de mayoría?
41. ¿Estaba definido quienes integran el directorio?
42. ¿Estaba definido el mecanismo para la elección de quienes integraban el directorio?
43. ¿Existía un plan de formación de personas que pudieran ocupar en el futuro los puestos de gobierno?
44. ¿Tenía un plan de preparación del antecesor para cuando llegara el momento de la sucesión?
45. ¿Existía planes de desarrollo de carrera para empleados?