

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo final de grado**

**Manuscrito científico**

**Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares**

**El protocolo familiar y los problemas internos que deben enfrentar en la  
actualidad los negocios familiares**

**Family protocol and the internal problems that family business must deal  
nowadays**

**Autor: Gilabert, Diego Fabián**

**Legajo: VCPB16069**

**DNI: 32.293.595**

**Director de TFG: Ortiz Bergia, Fernando**

**Argentina, julio 2020**

## **Resumen**

Este trabajo de investigación tuvo por finalidad analizar las problemáticas que enfrentan las empresas familiares y que son particulares de estas, tales como el choque generacional, la emotividad, la falta de profesionalización, las responsabilidades confusas, la ausencia de procesos definidos y los problemas de sucesión de mando, y propone como una solución posible, la elaboración de un protocolo familiar.

Palabras clave: empresa familiar, profesionalización, sucesión de mando, protocolo familiar

## **Abstract**

*This research seeks to analyze the problems that family businesses face and that are particular to them, such as generational shock, emotionality, lack of professionalism, confusing responsibilities, the absence of defined processes, and the problem of command succession, and propose as a possible solution, the creation of a family protocol.*

*Keywords: family business, professionalization, command succession, family protocol.*

## Índice

Introducción .....	3
<i>Objetivo general</i> .....	11
<i>Objetivos específicos</i> .....	11
Métodos .....	12
<i>Diseño</i> .....	12
<i>Participantes</i> .....	12
<i>Instrumentos</i> .....	13
<i>Análisis de datos</i> .....	14
Resultados .....	15
Discusión .....	21
Referencias .....	26
Anexo I: Documento de consentimiento informado .....	29
Anexo II: Preguntas utilizadas en las entrevistas .....	30

## Introducción

Las empresas familiares son aquellas en las cuales se involucran personas que comparten un parentesco, que trabajan juntas más allá del vínculo familiar, y que ejercen influencias tanto en sus políticas como así también en los intereses y objetivos de la empresa. Además, se puede identificar en ellas tres factores principales: familia, empresa y propiedad (Franco Cedeño, Mero Franco, Yépez Yáne, Ullón Pére, & Mendoza Varga, 2019).

A este tipo de organizaciones normalmente se las asocia con empresas pequeñas, sin embargo, cuando se hace referencia a empresas familiares, no solamente se incluye a pequeñas y medianas empresas (PyME) sino que también existen muchas de gran tamaño, como el caso de las empresas familiares multinacionales, ejemplo de algunas de ellas son: la cadena de supermercados Walmart y la empresa automotriz Ford, quienes integraban el ranking de las 25 empresas familiares más grandes a nivel mundial según la revista Forbes en el año 2015.

En Argentina existen también empresas de este tipo, tales como el Grupo Techint, una de las siderúrgicas líderes en Latinoamérica, Grupo Bagó, dedicada a la industria química-farmacéutica, y en segmento de la industria alimenticia se puede mencionar a empresas como Arcor S.A y Molinos Rio de la Plata S.A.

La presente investigación es de enfoque cualitativo, y se gestó con el fin de analizar puntualmente a la PyME familiar, ya que se trata del sector más sensible y representativo de este tipo de organizaciones.

Actualmente en Argentina, cerca del 90% de las PyME corresponden a empresas familiares, contribuyendo con el 70% del empleo del sector privado nacional (Soto & Balverde, 2016). Como se puede observar, las empresas familiares intervienen activamente, cumpliendo un rol importante en la economía, aportando seguridad,

oportunidad y progreso, no sólo a los integrantes, activos y pasivos del proyecto familiar, sino también a la comunidad y a la estructura económica nacional (Franco Cedeño, Mero Franco, Yépez Yáne, Ullón Pére, & Mendoza Varga, 2019). Sin embargo, los informes sobre las empresas familiares no son del todo alentadores, y esto se debe principalmente a la pobre gestión que existe en sus procesos, evidenciado en el número de fracasos corporativos como consecuencia de los escasos niveles de profesionalización que poseen tanto a nivel directivo, como así también en sus trabajadores, siendo esto un factor determinante dentro del actual entorno comercial de la globalización de los mercados (Rueda Galvis, 2011).

En el mundo, menos del 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, es decir, la mitad que en otro tipo de empresas, mientras que el 15% de ellas sobrevive a la tercera generación, y solo el 1% logra llegar a la cuarta (Benitez & Suarez, 2018). Esto se debe en gran parte a la falta de conocimiento por parte de los líderes a la necesidad de una gestión profesional, además de que el éxito de permanecer en el tiempo está directamente ligado con su comprensión y correcta planeación, y para eso es preciso generar conocimiento sobre ellas (Goyzueía Rivera, 2013).

Con el propósito de dar una explicación de las crisis a las que este tipo de empresas se ven afectadas, el profesor Dodero (2010) diseñó un ciclo de vida de las empresas familiares, procurando mostrar que estas empresas fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa y en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el solo hecho de ser una empresa familiar (Dodero, 2010).

Dodero dividió el ciclo de vida de las empresas familiares en cuatro etapas de crecimiento (Figura 1): la del fundador, quien da inicio a la vida de la empresa; La etapa del crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador, la cual supone cierta

estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deben tomar decisiones y dar cuenta de ellas; La etapa del crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos, y por último, la etapa del crecimiento por gobierno corporativo profesional. Para Dodero, este ciclo de vida de las empresas familiares está marcado por otras cuatro crisis que hacen el quiebre entre cada una de las etapas: la crisis por falta de delegación, donde el fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, incorporando personal al cual pueda delegar algunas funciones que antes él cumplía; La crisis por el ingreso de los hijos, donde el padre es padre en su casa pero jefe en la empresa, sin embargo, la confusión sobre estos roles entra en conflicto con facilidad, provocando discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni la vida familiar; La crisis de poder por el fallecimiento del fundador, en la cual se atraviesa por un momento muy difícil a nivel emocional y empresarial, generando uno de los mayores problemas que se dan en las empresas familiares: la sucesión; Crisis por conflicto de poder entre accionistas familiares, el directorio y la gerencia general, la cual normalmente se llega por falta de comunicación, control e información (Dodero, 2010).

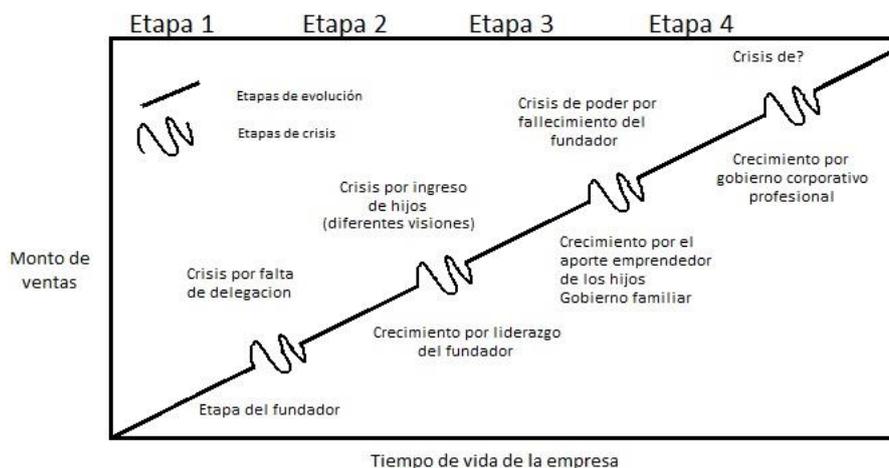


Figura 1. Ciclo de vida de la empresa familiar. Elaboración propia basado en el Ciclo de vida de las empresas familiares. Dodero, 2010.

Las empresas familiares se comenzaron a estudiar como tal a mediados de la década del 60, con sus características y atributos que las diferenciaban de las empresas tradicionales, debido a la necesidad de entender la relación entre empresa y familia, siendo estos elementos, objeto de estudio de ciertos hábitos de conducta por medio de reglas formalizadas: el protocolo familiar (Benitez & Suarez, 2018).

Los primeros registros tangibles del origen del protocolo aparecen en las instrucciones de un escriba egipcio del siglo XXIV A.C. llamado Plahhotep, que ejercía como administrador de Dyedkara-Isesi, faraón del alto y bajo Egipto durante la quinta dinastía. Estas instrucciones escritas en una serie de proverbios, fueron concebidas con la intención de servir de consejo y guía para su hijo, Ankhu. Cuadrado (2007) opina que estos cimientos fundamentan dos disciplinas que estudian la evolución de la humanidad: la antropología y la sociología, factor que lo vuelve inherente a la sociedad en el mismo momento en el que surge un grupo de personas que deben convivir y relacionarse pacíficamente entre sí (Vanoni Martínez & Pérez, 2015).

El protocolo familiar es un documento negociado entre los integrantes de una empresa familiar, con el principal objetivo de garantizar la continuidad de la misma, siendo este protocolo un instrumento que permite regular las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa, establecer la forma en que se debe gestionar, determinar la forma de sucesión de mando, el gobierno, la propiedad, el control, las políticas, las reglas, los mecanismos y las medidas para enfrentar futuros problemas. Respecto a esto, Ward y Gallo (1991) indican que un protocolo familiar, desde el punto de vista de la empresa, debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica e institucionalizar los valores básicos de la familia en la empresa (Corado Sánchez, 2016).

Los orígenes del término protocolo familiar, surgen de la corriente de estudios sobre la planificación estratégica en las empresas familiares, a principios de la década de 1980, cuando se observa que las relaciones entre familia y empresa deben ser reguladas por un conjunto de patrones de funcionamiento y normas. Respecto a esto, Tápies sostiene que los primeros protocolos familiares se redactaron como un plan detallado sobre lo que se puede o no hacer en una empresa familiar. Este conjunto de formalidades y reglas son establecidas con el objeto de evitar conflictos entre la familia y la empresa (Vanoni Martínez & Pérez, 2015).

Por otra parte, Aimetta, señala que el protocolo familiar "es un documento en el que una familia propietaria de una empresa pone por escrito las normas que van a regir la relación entre la empresa y la familia en el presente y en el futuro" y que "el objetivo es establecer las reglas básicas de dicha relación, para los negocios actuales y para las futuras generaciones, a manera de asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia" (Corado Sánchez, 2016).

Para preservar el normal funcionamiento de un negocio familiar es fundamental conocer cuáles son los posibles problemas que con frecuencia se presentan, para de algún modo intentar prevenirlos, si bien los conflictos son muchas veces inevitables. Con esta anticipación se trata de encontrar estrategias y políticas que consoliden a la empresa al tiempo que prevenga los conflictos. Modificar el sistema organizativo de la empresa en cuanto a políticas, estructuras y principios de funcionamiento es una herramienta eficaz para evitar situaciones problemáticas, y además fortalece a la empresa gracias a una visión del conflicto como oportunidad de crecimiento (Aimetta, 2019).

Raymond Aron, define al conflicto como una oposición que se puede dar entre grupos o entre individuos por la posesión de bienes escasos o por la realización de valores mutuamente incompatibles. Por otro lado, para Touzard, en un conflicto se determina una

situación en la cual unas entidades sociales trazan metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes (Vanoni Martínez & Pérez, 2015).

Los conflictos y problemáticas más frecuentes que se dan en interior de las empresas familiares y son características de estos tipos de organizaciones son: (a) la sucesión de mando, como vimos anteriormente, se trata de un momento crítico que implica conflictos a nivel familiar, patrimonial y empresarial; (b) superposición del sistema familiar y el sistema empresa, en referencia a los dobles roles y la falta de separación entre ambas áreas; (c) las preferencias personales, el no diferenciar entre los afectos y el bien de la empresa a la hora de gestionar, entre otras cosas, remuneraciones o la poca exigencia de formación previa para acceder a un determinado puesto laboral; (d) tener un sistema excesivamente personalizado, falta de flexibilidad y exceso de personalismo en la dirección; (e) la emotividad, ya que el hecho de trabajar con familiares añade un componente emocional extra; (f) el choque generacional, donde las ideas de las generaciones más jóvenes chocan con la visión tradicional; (g) no saber delegar, en ciertas ocasiones por la existencia de personas imprescindibles; (h) la falta de mecanismos, la ausencia de reglas y abordaje de conflictos; (i) las responsabilidades confusas, donde se superponen roles y funciones cuando no éstas no están claramente definidas. En base a los problemas mencionados, se puede apreciar la importancia que adquiere establecer un protocolo familiar en el cual se establezcan entre otras cosas, acuerdos y reglas claras de funcionamiento sobre los roles y responsabilidades, siendo este, un primer paso para un tratamiento profesional de los conflictos (Aimetta, 2019).

Fernández y Reyes, enumeraron una serie de razones por las cuales las empresas consideran elaborar un protocolo familiar: (a) mantener la cohesión y la armonía, siendo necesario que el protocolo opere como instrumento de enlace necesario entre la familia como parte activa, tanto en patrimonio como en gestión; (b) determinar los objetivos de

la empresa familiar, para ello se debe hacer un examen de conciencia y concluir quienes son, como llegaron, hacia donde quieren ir y como quieren llegar; (c) compatibilizar los intereses familiares con los empresariales, ya que, el elaborar el protocolo familiar, implica que han sido capaces de transmitir y hacer cumplir los elementos previos de filosofía y autonomía familiar, cultura empresarial y consecución de objetivos; (d) prever la sucesión, siendo este, uno de los puntos más críticos en las empresas familiares, por la poca preparación y atención al tema como tal; (e) regular el patrimonio, para evitar la constante confusión entre lo que es el patrimonio familiar y el patrimonio empresarial; (f) permitir la gestión, puesto que, a través del protocolo familiar, se facilita la gestión empresarial (Corado Sánchez, 2016).

Con respecto al problema de supervivencia de las PyME familia, si bien no hay una medición exclusiva para este tipo de empresas, se analiza como PyME al conjunto en general, en los informes relacionados a la demografía empresarial. En Argentina, esos informes son elaborados por el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial en Argentina del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, a partir de los registros administrativos del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA). El análisis se centra en la incidencia de los procesos de la demografía de empresas sobre la evolución del empleo. Particularmente, se estudia el efecto de la apertura y cierre de empresas y los movimientos de expansión y contracción del empleo en las organizaciones continuadoras, tomando como indicadores el empleo registrado en las empresas privadas de industria, comercio y servicios radicadas en todo el país (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2015).

Como se mencionó anteriormente, la mayor parte de la creación de riqueza se obtiene gracias al sector PyME, las cuales generan valor económico al desarrollar dinámicas productivas y competitivas que les permiten mejorar su contexto conectando a

las personas con los mercados, en los que se encuentran los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso (Pastor, 2019).

En Argentina, el marco legal está compuesto por la Ley 24.467, conocida también como “Estatuto PyME”. La misma, define al segmento en función de dos elementos cuantitativos: cantidad de empleados y el nivel de facturación. Además, establece que una pequeña empresa es aquella en la cual la cantidad de empleados no superan los cuarenta trabajadores y que su facturación anual no debe ser mayor a la fijada, para cada actividad o sector, por la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de la mencionada ley (Benitez & Suarez, 2018).

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa establece en su Resolución 103-E/2017 a los efectos de lo dispuesto por el artículo 1 del Título I de la Ley N 25.300, que serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas cuyas ventas totales anuales no superen los valores establecidos.

En concordancia con lo anterior, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) define a la Pyme como “una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría”.

Como se expuso a lo largo de esta investigación, el mayor problema que se detecta en la PyME familiar está ligado directamente con el interior de esta, y el gran desafío al que se enfrenta es el de sobrevivir en el tiempo, preservando su naturaleza que la distingue del resto de las empresas tradicionales. Es por ello que la presente investigación reviste de una gran importancia, ya que, con esta se pretende generar conciencia de las dificultades que existen, o que pueden aparecer a futuro dentro de la PyME familiar.

Además, plantea como una posible solución, la anticipación a esos problemas mediante la instrumentación del protocolo familiar, con la finalidad de allanar el camino al momento de enfrentar esas dificultades que se fueron enumerando previamente en el desarrollo de la introducción, y que son tan características de este tipo de empresas.

La investigación adquiere relevancia en el sentido que con los resultados que de ella surgen, se aportan más elementos al conocimiento científico sobre la PyME familiar de General San Martín, como así también, colaborar con este tipo de empresas a que puedan perdurar en el tiempo.

#### *Objetivo general*

Demostrar cómo la utilización del protocolo familiar ayuda a afrontar los conflictos que se dan en el interior de las PyMEs Familiares del partido de General San Martín durante el primer semestre 2020.

#### *Objetivos específicos*

- Identificar cuáles son los conflictos más significativos que se dan en el interior de las empresas familiares.
- Determinar cómo esos conflictos se pueden prever en el protocolo familiar.
- Conocer que métodos utilizan las PyME familiares de General San Martín, para enfrentar y resolver los conflictos identificados.
- Señalar cuales son los beneficios que encuentran las empresas entrevistadas sobre la utilización del protocolo familiar

## Métodos

### *Diseño*

La presente investigación es de alcance explicativo, ya que se buscó ir más allá de la descripción de conceptos, intentando dar respuesta a la problemática planteada, además de proporcionar un sentido de entendimiento sobre los beneficios de la utilización del protocolo familiar.

El trabajo se realizó desde un enfoque cualitativo, procurando comprender los fenómenos dentro de su contexto natural, utilizando la recolección de datos sin medición numérica para hallar o pulir las distintas preguntas de investigación durante el proceso.

Con respecto a su diseño, la investigación es de tipo no experimental, ya que las variables que buscó interpretar no fueron manipuladas deliberadamente, sino que fueron observadas desde su ambiente natural, para después describirlos y analizarlos sin la necesidad de emularlos en un entorno controlado. Además, esta investigación es de diseño transversal, dado que los datos que se recopilaron fueron a partir de un momento único, con el propósito de describir las variables presentes y analizar su incidencia o su responsabilidad en el resultado de la investigación.

### *Participantes*

Quienes conformaron la población fueron las PyMEs familiares de la localidad de General San Martín, en la provincia de Buenos Aires. El muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia, ya que no se accedió a una lista completa con el total de PyMEs que conforman la población, por lo tanto, no se conoció cual era la probabilidad

de que cada individuo fuese seleccionado para la muestra. Por el contrario, la muestra fue seleccionada por el hecho de ser accesible. Es decir, que las empresas que componen la muestra fueron seleccionadas por estar fácilmente disponibles y por el hecho de que pertenecen a la población de interés, y no por que hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Dicha muestra constó de cinco PyMEs familiares pertenecientes a la localidad de General San Martín, en la provincia de Buenos Aires, quienes previamente fueron consultadas, dando éstas su aprobación para la realización de las entrevistas, así también su publicación como material de investigación. En respaldo, se leyó el documento de consentimiento y se procedió a la firma del mismo (Anexo 1).

### *Instrumentos*

Para el relevamiento de la información primaria y secundaria utilizada en esta investigación, se recurrió a la plataforma virtual de búsqueda Google Académico, con este buscador especializado se accedió a diferentes documentos, artículos, tesis, revistas, libros y *pappers* relacionados con la temática de empresas familiares y PyMEs, los cuales fueron leídos y seleccionados especialmente para su uso en este trabajo. También se recabó información actualizada de las páginas oficiales de distintos organismos como AFIP y MTEySS. Además, se llevaron a cabo entrevistas a los dueños de las empresas mencionadas en la muestra, las preguntas se encuentran detalladas en el Anexo 2. Para dar cumplimiento con las normas de seguridad e higiene dictadas por las autoridades nacionales, estas entrevistas se realizaron de forma virtual por la situación que atraviesa el mundo a causa de la pandemia por el COVID-19 al momento de la confección de esta investigación, para ello, se utilizaron las aplicaciones de comunicación virtual Zoom y Skype.

### *Análisis de datos*

Se sistematizó la información recabada de manera comparativa en tablas para facilitar su lectura y se continuó con su selección teniendo en cuenta el objetivo general y específico de la investigación. Además, se realizó una descripción general de cada una de las empresas entrevistadas, donde se detallaron los rubros correspondientes, la cantidad de empleados y la fecha de inicio de las actividades. Por último, se procedió con la comparación de cada una de las empresas seleccionadas para la muestra y los distintos métodos que utilizan para enfrentar los conflictos.

## Resultados

Para dar cumplimiento al objetivo general planteado, se llevó a cabo un relevamiento de los datos obtenidos de las empresas entrevistadas, los mismos se plasmaron en la Tabla 1 donde se hizo una breve presentación de ellas.

Tabla 1  
*Relevamiento de las empresas entrevistadas*

Datos relevados	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
<b>Rubro</b>	Fabricación de pinturas	Tornería automática	Fabricación de compresores	Fabricación de filtros	Fabricación de bolsas
<b>Antigüedad</b>	42 años	40 años	41 años	35 años	47 años
<b>Generaciones participantes</b>	3	2	3	2	2
<b>Generación a cargo de la dirección</b>	Segunda	Primera	Segunda	Segunda	Segunda
<b>Cantidad de empleados</b>	30	6	25	10	7
<b>Cantidad de familiares que participan activamente</b>	7	3	4	3	3
<b>Puestos claves desempeñados por miembros de la familia</b>	<b>Padre:</b> Fundador (Retirado) <b>Hijo 1:</b> Gerente general <b>Hijo 2:</b> Gerente comercial <b>Nieto 1:</b> Encargado de sucursal 2 <b>Nieto 2:</b> Encargado de sucursal 3	<b>Padre:</b> Cofundador (Fallecido) <b>Madre:</b> Gerente <b>Hija 1:</b> Gerente de ventas <b>Hija 2:</b> Gerente de administración	<b>Padre:</b> Fundador (Retirado) <b>Hijo:</b> Gerente general <b>Nieto 1:</b> Gerente administración <b>Nieto 2:</b> Gerente de ventas	<b>Padre:</b> Fundador (fallecido) <b>Hijo 1:</b> Gerente general <b>Hijo 2:</b> Gerente compras y producción <b>Hijo 3:</b> Gerente de ventas	<b>Padre:</b> Fundador (fallecido) <b>Hijo 1:</b> Gerente general <b>Hija 2:</b> Gerente de administración. <b>Hija 3:</b> Gerente de ventas
<b>Rango de facturación mensual</b>	\$2.000.000 A \$2.500.000	\$1.000.000 A \$1.500.000	\$1.500.000 A \$2.000.000	\$500.000 A \$1.000.000	\$500.000 A \$1.000.000

Fuente: elaboración propia.

*Identificar cuáles son los conflictos más significativos que se dan en el interior de las empresas familiares*

Para desarrollar el objetivo específico planteado, se confeccionó la Tabla 2 donde se relevaron los conflictos que las empresas entrevistadas detectaron durante sus años de vida y las razones por las cuales sucedieron.

Tabla 2  
*Identificación de conflictos en las empresas entrevistadas*

<b>Conflicto detectado</b>	<b>Razón del conflicto en las empresas investigadas</b>	<b>Empresas identificadas con este conflicto</b>
<b>Choque generacional</b>	Las nuevas ideas de las generaciones más jóvenes en contraposición con la forma tradicional de dirección.	Empresa 1
	Directivos reacios a los cambios.	Empresa 2
		Empresa 3
		Empresa 4
<b>Falta de profesionalización</b>	Tanto a nivel fundacional como también de las nuevas generaciones que se sumaron a las empresas, ocasionado por no tener definidos los requisitos necesarios para el ingreso del familiar.	Empresa 1
		Empresa 4
<b>Responsabilidades confusas</b>	Superposición de roles y funciones al no haber estado claramente definidas, generando en muchas ocasiones ordenes contradictorias.	Empresa 1
		Empresa 4
<b>Sucesión de mando</b>	Retiro del fundador.	Empresa 1
	Fallecimiento del fundador de la empresa.	Empresa 2
		Empresa 5
<b>Falta de mecanismos</b>	Ausencia de reglas y tratamientos que se le deben dar a las situaciones problemáticas.	Empresa 1
		Empresa 5

*Determinar cómo esos conflictos se pueden prever en el protocolo familiar*

En la Tabla 3 se detallan para cada conflicto identificado, qué tratamiento se le puede dar dentro del protocolo familiar para preverlos.

Tabla 3  
*Previsión de conflictos utilizando el protocolo familiar*

<b>Conflicto</b>	<b>Se puede prever con el Protocolo familiar</b>
<b>Choque generacional</b>	Implementando revisiones continuas para mantener a la empresa actualizada.
<b>Falta de profesionalización</b>	Estableciendo la formación mínima necesaria para la incorporación de un familiar a la empresa. Fijando los criterios a seguir para acceder a un determinado puesto de trabajo, como así también los ascensos dentro de la misma.
<b>Responsabilidades confusas</b>	Creando y regulando los órganos de gobierno. Definiendo qué roles y funciones cumple cada integrante. Fijando las áreas de responsabilidad de los familiares.
<b>Sucesión de mando</b>	Estableciendo los mecanismos para determinar la sucesión y como llevar a cabo el traspaso de la toma de decisiones a las nuevas generaciones de la familia, decretando además las condiciones de retiro.
<b>Falta de mecanismos</b>	Fijando las reglas y los lineamientos que sirvan de soporte fundamental para la toma de decisiones

*Conocer que métodos utilizan las PyME familiares de General San Martín, para enfrentar y resolver los conflictos identificados*

Con el fin de responder a este objetivo, se le consultó a cada empresa entrevistada sobre cuáles fueron los métodos que utilizaron para enfrentar cada tipo de conflicto, los resultados se presentaron en la Tabla 4.

Tabla 4  
*Métodos utilizados por empresas familiares entrevistadas*

<b>Conflictos a enfrentar</b>	<b>Tratamiento Empresa 1</b>	<b>Tratamiento Empresa 2</b>	<b>Tratamiento Empresa 3</b>	<b>Tratamiento Empresa 4</b>	<b>Tratamiento Empresa 5</b>
<b>Choque generacional</b>	Logrando consenso a través del dialogo.	Tratar de llegar a un consenso.	Logrando consenso a través del dialogo y utilizando el sentido común.	A través del dialogo. Aceptando aquellos cambios que ayuden al crecimiento de la empresa.	Logrando consenso a través del dialogo.
<b>Falta de profesionalización</b>	Estableciendo la formación necesaria para la contratación. Cursos y capacitación.	Capacitación constante. Compartiendo los conocimientos adquiridos	Cursos y capacitación.	Fijando nivel de estudios concluidos. Capacitación constante en todas las áreas.	Cursos y capacitación.
<b>Responsabilidades confusas</b>	Delimitando las funciones de cada uno.	Dialogo para evitar malos entendidos.	Teniendo claro los roles de cada uno.	Estableciendo los roles de cada miembro.	Determinando que roles debe cumplir cada uno.
<b>Sucesión de mando</b>	Formalizando el proceso de sucesión.	Formalizando el proceso de sucesión.	No lo considera un problema si las bases están bien fundadas.	Formalizando el proceso de sucesión.	No lo pudo resolver, generando un gran conflicto familiar y empresarial.
<b>Falta de mecanismos</b>	Siguiendo los lineamientos fijados en el protocolo familiar.	Utilizando el protocolo familiar.	Tomando decisiones consensuadas y en equipo.	Reuniones permanentes para anticipar posibles inconvenientes.	Utilizando el sentido común.

Fuente: elaboración propia

*Señalar cuales son los beneficios que encuentran las empresas entrevistadas sobre la utilización del protocolo familiar*

Dicho objetivo fue desarrollado en la Tabla 5 donde se reflejan los beneficios que observaron las empresas entrevistadas sobre el protocolo familiar.

Tabla 5  
*Beneficios del uso del protocolo familiar*

	<b>Posee protocolo familiar</b>	<b>Beneficios de contar con un protocolo familiar establecido</b>	<b>Conflictos resueltos con el protocolo</b>
<b>Empresa 1</b>	Posee protocolo, lo incorporaron por recomendación de un asesor.	Evita que muchos conflictos pasen a mayores. Con el protocolo se puede anticipar a distintos problemas y facilita la toma de decisiones. Mejora el clima dentro de la empresa y la familia.	Falta de profesionalismo. Responsabilidades confusas. Sucesión de mando. Falta de mecanismos.
<b>Empresa 2</b>	Posee protocolo, lo introdujo el fundador meses antes de su fallecimiento.	Otorga seguridad a las relaciones entre la familia y la empresa. Además, facilita la toma de decisiones a futuro ya que todos los miembros de la familia participamos en su confección.	Falta de profesionalismo. Responsabilidades confusas. Sucesión de mando. Falta de mecanismos.
<b>Empresa 3</b>	No posee.	Que los acuerdos estén por escrito no es garantía de que en el futuro esos acuerdos no se rompan, por lo cual carece de sentido tener un protocolo. Es mejor dejar en claro la responsabilidad de cada uno, tener las bases familiares sólidas y enfrentar los conflictos unidos, con diálogo y sentido común.	
<b>Empresa 4</b>	Posee protocolo, lo introdujo el hijo 1 luego de su incorporación a la empresa.	Al ser un documento avalado legalmente y creado de común acuerdo por los miembros de la familia, la junta directiva y un asesor externo, permite tener las reglas claras y proteger la relación entre la familia y la empresa para dar continuidad con las futuras generaciones, además de ser una herramienta fundamental para la toma de decisiones.	Choque generacional. Falta de profesionalismo. Responsabilidades confusas. Sucesión de mando. Falta de mecanismos.
<b>Empresa 5</b>	No posee.	Desconoce lo que es un protocolo familiar. Consideró que con un protocolo familiar podría haber resuelto el problema de sucesión de mando.	

Fuente: elaboración propia

En relación a los conflictos que se identificaron en el interior de las empresas entrevistadas, se observó que todos ellos se podían contemplar dentro del protocolo familiar, facilitando el tratamiento de dichos conflictos y la toma de decisiones.

Las empresas que tenían un protocolo familiar establecido afirmaron que se vieron beneficiadas con su incorporación, no sólo como facilitador de conflictos, sino que además les otorgó cierta seguridad para la continuidad de los subsistemas familia, propiedad y empresa.

En contraposición a estas opiniones se encontró a la Empresa 3, quien consideró que el protocolo familiar no era de utilidad, porque esos pactos escritos se podían romper fácilmente, y basó sus procedimientos principalmente en la confianza que existía entre los miembros de su familia, en el trabajo mancomunado para lograr objetivos comunes y en el diálogo constante para lograr consensos.

Por otra parte, la Empresa 5 desconoció lo que era un protocolo de familia, pero su propietario mostró verdadero interés en él, luego de que se le explicara la finalidad de este, cuáles eran sus beneficios y que temas se consideraban dentro de los protocolos familiares. Por último, reconoció que, de haber contado con un protocolo familiar, posiblemente el problema de sucesión de mando se podría haber evitado o bien, minimizado los conflictos familiares que se suscitaron luego del fallecimiento de su padre, fundador de dicha empresa.

En relación al objetivo general que se planteó en la investigación, se puede afirmar que el protocolo familiar sirve como guía para prevenir o enfrentar los conflictos que se dan dentro de las empresas familiares.

## Discusión

El objetivo de la presente investigación es demostrar cómo la utilización del protocolo familiar ayuda a afrontar los conflictos que se dan en el interior de las PyMEs Familiares del partido de General San Martín. Merece la pena mencionar que no se encontraron estudios previos en la zona de San Martín que aborden directamente al protocolo familiar como temática principal, siendo el más cercano el desarrollado por Pastor (2019) quien abordó las problemáticas de la sucesión y la profesionalización en una PyME familiar dedicada a la venta de materiales de construcción en el partido de General San Martín.

Para arribar al objetivo mencionado, es importante determinar cuáles son los conflictos que deben enfrentar las PyMEs familiares. De las entrevistas realizadas, se observa que cinco de las nueve problemáticas mencionadas por Aimetta (2019) se encuentran presentes en el interior de estas organizaciones, siendo el choque generacional y el momento de la sucesión, los conflictos que más tienen en común. Esto también coincide con lo señalado por Dodero (2010) en su ciclo de vida de las empresas familiares, donde hace referencia a dos de los momentos más críticos que atraviesan este tipo de empresas, ellos son, la crisis por el ingreso de los hijos y a la crisis de poder por el fallecimiento del fundador. la primera, intrínsecamente relacionada al problema de choque generacional y a la falta de profesionalización, conflicto también detectado en las entrevistas, mientras que la segunda, está ligada al problema de la sucesión de mando. El resultado obtenido para el primer objetivo específico es el esperado, y se puede afirmar que existen problemáticas propias de las empresas familiares que se logran identificar claramente en ellas.

Para acercarnos un poco más al objetivo de la investigación, es fundamental conocer si esos conflictos se pueden prever dentro del protocolo de familia. La investigación muestra que todas las problemáticas observadas en las entrevistas, se tienen en consideración a la hora de elaborar el protocolo. Además, se advierte que el protocolo familiar es una herramienta que permite anticiparse a los problemas, porque se le dan tratamiento desde el mismo momento de su confección, sirviendo como un instrumento fundamental para la toma de decisiones, siendo que este documento se crea de común acuerdo por todos los integrantes de la familia que componen la empresa, donde buscan unificar criterios que eviten diferencias cuando se presenten esas dificultades. Esto coincide con lo aportado por Aimetta (2019), donde asegura que el protocolo es una herramienta eficaz para evitar situaciones problemáticas, y que, por medio de la anticipación, se intentan encontrar distintas estrategias y políticas que consoliden a la empresa y al mismo tiempo, prevenga los conflictos.

El resultado que se obtiene sobre esto es el esperado, ya que se puede afirmar que en el protocolo familiar se prevén los conflictos que se dan en el interior de este tipo de organizaciones.

Con respecto al tercer objetivo, conocer qué métodos son los que utilizan las empresas para enfrentar los problemas detectados es de gran importancia para esta investigación, ya que, con esto se puede apreciar que todas las organizaciones entrevistadas utilizan el dialogo como estrategia para lograr consenso entre los miembros de la familia y de ese modo dar solución al conflicto del choque generacional. Por otro lado, si bien todas las organizaciones que participaron de la muestra ya atravesaron al menos una vez el proceso de sucesión de mando, cuatro de las empresas consideran a la formalización del proceso de sucesión, como uno de los elementos más importantes a tener en cuenta, ya que la continuidad de la empresa familiar depende en gran parte de

lograr atravesar satisfactoriamente este momento crítico. Además, se observa que en tres de ellas se establecen cuáles son los niveles de estudio necesarios para que un familiar pueda acceder a un puesto laboral. Esto es precisamente, para evitar el problema de la falta de profesionalización. Merece la pena señalar, que estas tres empresas poseen un protocolo familiar establecido y todos estos métodos que utilizan se encuentran incluidos en él. En referencia al problema mencionado previamente relacionado a la profesionalización, las cinco empresas coinciden en que es fundamental la capacitación constante en todos los niveles para contrarrestar ese tipo de conflicto.

Por último, es pertinente conocer cuáles son los beneficios que las empresas consultadas reconocen de contar con un protocolo familiar establecido, para determinar si su incorporación influye de forma positiva. De los beneficios que mencionan, destacan que el protocolo facilita la toma de decisiones, que ayuda a mejorar el clima interno, y que permite tener las reglas claras y proteger la relación entre la familia y la empresa para dar continuidad con las futuras generaciones. En este sentido, se observa una concordancia con lo aportado por Corado Sánchez (2016) donde indica que el protocolo busca, como principal objetivo, garantizar la continuidad de la empresa familiar, y que, con él se regulan las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa, y además se establecen las reglas y las medidas para enfrentar futuros problemas.

Con respecto a las dos empresas que no cuentan con un protocolo familiar, es importante diferenciar que en el caso de la Empresa 5, la falta de este se debe exclusivamente al desconocimiento de lo que es un protocolo de familia y no a una decisión. En cambio, la Empresa 3, no contempla la necesidad de adoptarlo, ya que considera que el dialogo, el consenso y la confianza constituyen una mejor herramienta que lo que puede significar un protocolo.

Merece la pena señalar como limitación de este estudio el haber contado con una muestra pequeña, ya que participan sólo cinco empresas del partido de General San Martín, por ende, no la hace representativa. Esto se debe principalmente a la dificultad de conseguir empresas familiares que estén dispuestas a ser entrevistadas, sumado a la cuarentena obligatoria que rige actualmente por causa del COVID19, en la que muchas empresas de distintos rubros no pueden abrir sus puertas, imposibilitando en algunos casos establecer contacto con ellas para coordinar las entrevistas.

En cuanto a la fortaleza de la investigación, se puede mencionar que, si bien hubo dificultades para conseguir la muestra, las empresas que participaron se brindaron completamente y accedieron a contestar todas las preguntas planteadas en las entrevistas.

Como conclusión, respecto al objetivo general que plantea el presente trabajo de investigación, y en base a los resultados que surgen de la consecución de los cuatro objetivos específicos, podemos afirmar que la utilización del protocolo familiar ayuda a afrontar los conflictos que se dan en el interior de las empresas familiares del partido de General San Martín, ya sea, por su capacidad para prever los problemas que se puedan suscitar dentro de ellas, por su gran aporte como herramienta fundamental para la toma de decisiones, por la adaptabilidad que le da el hecho de estar confeccionado por los miembros de la familia que integran la empresa en base a sus propias necesidades, o por abordar asuntos sensibles como la incorporación de las nuevas generaciones a la empresa o establecer las condiciones de retiro y la sucesión de mando. Si bien el protocolo familiar contempla todo lo mencionado y más, su utilización no garantiza la resolución absoluta de los conflictos.

Desde el punto de vista profesional, se recomienda que todas las empresas familiares elaboren su protocolo familiar, y que en su confección se involucre a todos los miembros de la familia, ya sea los que participan activamente en ella, como así también,

a aquellos miembros de la familia que se unirán en el futuro a la organización. Además, es conveniente incorporar a un asesor externo que guíe y asista a la familia en su elaboración, con el fin de abordar todos los asuntos relevantes y que no queden temas sin tratar.

Se sugiere para las futuras investigaciones, continuar desarrollando conocimiento sobre el protocolo familiar, ya que todavía no hay mucha información al respecto en General San Martín. Es fundamental que los dueños de las empresas familiares sepan qué es, y para qué sirve este protocolo, a fin de colaborar con su supervivencia en el tiempo.

## Referencias

- AFIP. (2020). *Información sobre el registro MiPyME*. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Aimetta, J. C. (2019). *Los conflictos mas frecuentes en las empresas familiares y como prevenirlos*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://www.aimettayasociados.com.ar/2019/08/28/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos/>
- Benitez, E., & Suarez, M. (2018). *El planeamiento formal como elemento de sustentabilidad de las pymes familiares frente a la gestión tradicional basada en métodos intuitivos e improvisados con una visión a corto plazo*. Universidad Nacional de San Martín. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <http://ri.unsam.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/840/TFPP%20EEYN%202018%20BE-SM.pdf?sequence=1>
- Corado Sánchez, L. A. (2016). *Protocolo familiar como herramienta de gestión*. San Salvador, El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://www.camjol.info/index.php/reuca/article/view/5876>
- Dodero, S. (2010). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. UCEMA. Recuperado el 17 de abril de 2020, de <https://studylib.es/doc/5543126/el-ciclo-de-vida-de-las-empresas-familiares-por-santiago>
- Franco Cedeño, F. J., Mero Franco, J. C., Yépez Yáñez, Á. B., Ullón Péré, M. C., & Mendoza Varga, E. Y. (2019). *Estrategias e innovación en las empresas familiares*. *Revista Científica Ciencia Tecnología*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <http://181.39.139.66/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/544>

- Goyzueía Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci_arttext)
- Iturrioz Landart, C., Aragón Amonarriz, C., & Olarte Marín, F. J. (2009). La supervivencia de las empresas familiares guipuzcoanas: un estudio longitudinal de tres décadas. Universidad de Deusto-ESTE. Recuperado el 6 de abril de 2020, de <https://ideas.repec.org/a/ekz/ekonoz/2009121.html>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2015). *Flujos de empleo registrado y demografía de empresas – Primer trimestre de 2015*. Buenos Aires. Recuperado el 16 de Abril de 2020, de [http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/oede/INF\\_dinamica201501.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/oede/INF_dinamica201501.pdf)
- Pastor, M. J. (2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción*. Universidad Nacional de San Martín. Recuperado el 6 de abril de 2020, de <http://ri.unsam.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/831/TFPP%20EEYN%202019%20PMJ.pdf?sequence=1>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica Visión de Futuro*. Recuperado el 6 de abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Soto, E., & Balverde, R. (octubre de 2016). PyMEs familiares, millennials y nuevas formas de socialización: Desafíos gerenciales de las PyMEs familiares de cara al traspaso de la conducción. Argentina: UCES. Recuperado el 6 de abril de 2020, de

[http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/4439/1/RI\\_42\\_17\\_Soto\\_Balverde.pdf](http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/4439/1/RI_42_17_Soto_Balverde.pdf)

Vanoni Martínez, G., & Pérez, M. J. (09 de junio de 2015). Protocolo, un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. Barranquilla, Colombia. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/438/4>

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

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por el alumno Diego Gilabert, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es conocer la importancia que adquiere el protocolo familiar como método efectivo a la hora de enfrentar los problemas característicos de las empresas familiares.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo.

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.

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.

## Anexo II: Preguntas utilizadas en las entrevistas

1. ¿En qué año se fundó la empresa?
2. ¿A qué rubro pertenece?
3. ¿Cuántas generaciones participan o participaron de ella y qué generación está a cargo actualmente de la dirección?
4. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa y cuántos de ellos corresponden a miembros de la familia?
5. ¿Quiénes de ellos desempeñan tareas claves y que puestos ocupan?
6. ¿En qué situación se encuentra el fundador de la empresa?
7. ¿Cuál es la facturación promedio por mes?
8. ¿Cuáles son los requisitos necesarios que deben tener los miembros de la siguiente generación para formar parte de la empresa?
9. ¿Están formalizados por escrito esos requisitos?
10. ¿Cuáles de los siguientes conflictos se presentan o se presentaron en su empresa?  
Choque generacional - Emotividad - Falta de profesionalización - Responsabilidades confusas - Ausencia de procesos definidos - Problemas de sucesión de mando
11. ¿Se ha presentado algún otro conflicto o disputa en la familia que no figure entre las opciones anteriores? ¿Cuál?
12. ¿Qué métodos utilizó (o utilizaría en el caso de que se le presenten en el futuro) para enfrentar y resolver cada uno de esos conflictos?
13. ¿Considera que la anticipación es un buen método para la prevención de los conflictos?
14. ¿Cree que es necesario formalizar el proceso de sucesión?
15. ¿Considera que los acuerdos familiares deben estar por escrito?
16. ¿Conoce lo que es un protocolo familiar? ¿Cómo lo describiría?
17. ¿Quiénes considera que deben participar en la elaboración de un protocolo familiar?
18. ¿Posee un protocolo familiar establecido? ¿Quién y por qué lo introdujo?
19. ¿Qué beneficios observa en la utilización del protocolo familiar?
20. En caso de no contar con un protocolo familiar ¿consideraría implementarlo en un futuro? ¿Por qué?