

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Manuscrito científico

Carrera de Contador Público

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares.

Falta de profesionalización en las empresas familiares de Buenos Aires.

Lack of professionalism in family businesses in Buenos Aires.

Autor: Germán Nicolas Cianni

Legajo: VCPB19251

DNI: 35.205.259

Director de TFG: Agustín Márquez

Buenos Aires, 2020

Índice

Resumen y Palabras clave	3
Abstract / Key words	3
Introducción	5
Métodos	18
Diseño	18
Participantes	18
Instrumentos	19
Análisis de Datos	19
Resultados	19
Discusión	24
Referencias	31
Anexo I	34
Anexo II	36

Resumen

En Argentina, el 85% de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES de ahora en adelante) se encuentran constituidas por empresas familiares, generando alrededor del 70% de los puestos de trabajo. Actualmente, se determinó que de cada 10 empresas familiares, solo el 30% sobrevive a la primera generación. Las empresas familiares de Buenos Aires no son ajenas a este suceso, por lo que se buscó hacer un aporte valioso con el objetivo de determinar si la falta de profesionalización es la principal causante de la muerte prematura de las empresas familiares. Con un alcance de tipo descriptivo y mediante un enfoque cualitativo, se definió como posible población a todas las empresas de Buenos Aires, habiendo obtenido cuatro participantes para la presente investigación. Los resultados demostraron la suma importancia de tener un alto grado de profesionalización dentro de los miembros de la empresa, logrando plantear herramientas sumamente útiles como los son el protocolo familiar o el plan de sucesión, lo que favoreció a mantenerse en el mercado a lo largo de los años. Si bien la investigación concluyó en que no es posible generalizar los resultados debido a la cantidad de participantes, se observaron indicios respecto a que sin un correcto grado de profesionalización es posible provocar una muerte prematura en las empresas familiares.

Palabras Claves: Empresas familiares, Profesionalización, Protocolo Familiar, Plan de Sucesión.

Abstract

In Argentina, 85% of SMEs are made up of family businesses, generating around 70% of jobs. Currently, it was determined that only 30% out of 10 family businesses survive the first generation. Family businesses in Buenos Aires are no strangers to this event,

therefore, the research sought to make a valuable contribution in order to determine whether lack of professionalism is the main cause of the premature death of family businesses. With a descriptive scope and through a qualitative approach, all companies in Buenos Aires were defined as a possible population, reaching four participants for this research. The results demonstrated the utmost importance of having a high degree of professionalization within the members of the company, managing to propose extremely useful tools such as the family protocol or the succession planning, which favored staying in the market throughout the years. Even though the research concluded that it is not possible to generalize the results due to the number of participants, there were indications that without the appropriate degree of professionalization it is possible to cause premature death in family businesses.

Key Words: Family businesses, Professionalization, Family Protocol, Succession Planning.

Introducción

Al momento de hablar de empresas familiares, Peter Leach (2014) la caracteriza como una empresa que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar, teniendo el fundador como uno de los principales objetivos lograr el traspaso de la empresa de una generación a la otra. Sin embargo, solo una pequeña cantidad de empresas familiares logra llegar a la segunda generación.

Actualmente, a nivel mundial, las empresas familiares constituyen más del 80% del total de las compañías existentes, entre ellas empresas con suma importancia tanto a nivel social como económico como Ford, General Electrics, Microsoft, Toyota, entre otras.

Arango P. Z. (2010), coordinadora y docente instructora de la Universidad Autónoma de Manizales – Colombia, realizó una tesis en donde busca dar una perspectiva general respecto a las empresas familiares de la región. Hizo referencia a que una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva, donde una estructura familiar fuerte y estable, puede llegar a crear instituciones sociales y comerciales que perduren a lo largo del tiempo. Asimismo, como explicaron Casillas, Diaz, Rus y Vázquez (2014) se pueden diferenciar de cuatro formas distintas a las empresas familiares y es según sus lazos:

La empresa de dirección familiar, en la cual solo los cargos directivos pueden ser ejercidos por los miembros de la familia que posean mejor formación y mayores capacidades para ejercer.

La empresa de trabajo familiar, donde se mantiene la propiedad de la empresa buscando continuamente vincular a los miembros de la familia de generación tras generación.

La empresa familiar de inversión, donde solo el control de la familia se involucra en temas relacionados con inversiones o desinversiones y no respecto a la forma de gestión de la misma. Por último, nombra a la empresa familiar coyuntural, el claro ejemplo en donde el vínculo solo existe por circunstancias históricas como puede ser una herencia y no demuestran interés alguno en mantener o gestionar la empresa en un futuro.

Arango (2010) hizo una excelente referencia respecto a la distinción entre una Empresa Familiar de una PyMES. Por un lado, la empresa familiar se refiere a la naturaleza del tipo de empresa que adopta, en donde los vínculos y los lazos afectivos son predominantes y, por otro lado, el término de PyMES hace referencia al tamaño de la empresa, la cual puede ser una empresa familiar o no. Cuando se decide iniciar una empresa o emprendimiento, el primer eslabón al que se le pide ayuda es a la familia y durante sus inicios, los primeros meses o años suelen ser críticos por lo que si el empresario no se encuentra correctamente acompañado por la familia, se le dificulta salir adelante. El fundador es quien realiza la totalidad de las actividades de la empresa y solo a medida que evoluciona, va delegando funciones y consigue darle estructura al sistema organizacional, logrando una eficiente distribución de responsabilidades.

Buscando explicar la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como también el lugar que ocupa cada miembro de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de intersección, hizo referencia al conocido Modelo de los Tres Círculos de Davis y Tagiuri (1982):

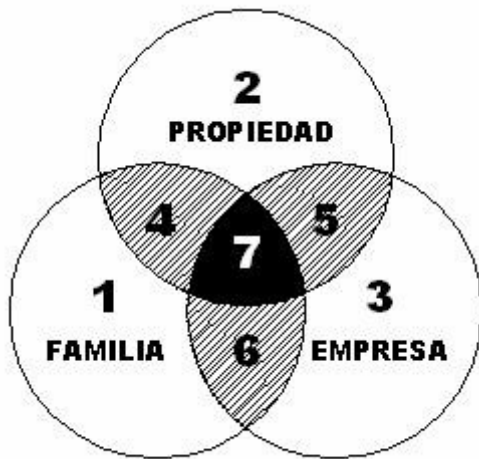


Figura 1. Capítulo cuatro: El Modelo de los Tres Círculos.

Fuente: Guillermo Salazar Nava, "Como gestionar empresas familiares" 2014. Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/cursos-como-gestionar-empresas-familiares/modelo-tres-circulos>

Guillermo Salazar Nava (2014) explica que en los tres pilares, encontramos a la Familia, aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros del mismo grupo. Propiedad, que determina quienes son los dueños de la toma de decisiones respecto al accionar de la empresa. Y por último Empresa, que abarca las personas que trabajan y perciben un ingreso o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan, agregándole un valor a la compañía.

Dentro de los subgrupos del modelo, encontramos: 1 miembros de la familia; 2 dueños de la empresa; 3 individuos que trabajan en la empresa y reciben un salario; 4 miembros familiares y propietarios que no trabajan en la empresa; 5 empleados y propietarios externos al entorno familiar; 6 empleados de la empresa que no son dueños pero si forman parte de la familia; 7 propietarios de la familia y trabajadores de la misma.

Una de las herramientas básicas a las que se refiere en su investigación es al Protocolo de Familia, donde se busca plasmar la misión, visión, políticas y valores de la familia y la empresa y sus relaciones entre sí. Ahí mismo se busca formar acuerdos familiares respecto a puntos claves a la hora de tomar decisiones con el fin de prolongar

su continuidad a lo largo del tiempo. También se buscar crear elementos éticos, morales y jurídicos, logrando así determinar el empeño y compromiso de las personas que trabajan. Para lograr correctamente un Protocolo de Familia, establece que al momento de su creación se necesita la mayor cantidad de miembros familiares para lograr cubrir los aspectos positivos y negativos del protocolo.

Por último, se refirió a que la sucesión es el evento en donde el fundador se retira de la empresa y busca a otro miembro para reemplazarlo. Este es un proceso de etapas que comienza antes de que los herederos ocupen su lugar y debe tenerse en cuenta la maduración de todas las generaciones, y sea o no planeado el proceso, involucra a la totalidad de la empresa y a todos los miembros de la familia. En algunos casos, luego de la sucesión, la empresa pasa a ser propiedad de dos o varios familiares, los cuales no siempre poseen los mismos intereses o el mismo enfoque organizacional o capacidad financiera, logrando que la empresa atraviese momentos de vulnerabilidad.

Como conclusiones de su trabajo, señaló que el protocolo familiar es una pieza clave dentro de las organizaciones de este tipo y que su uso e implementación son un eje fundamental para poder manejar correctamente los conflictos internos de la empresa y familia. Por otra parte, afirmó que el proceso de sucesión es un punto crucial por lo que de no lograr un correcto desenvolvimiento a la hora de la sucesión, afloran los conflictos familiares internos que ponen en riesgo la continuidad de la empresa familiar.

Agustín Ricard (2018) explicó que según datos del Instituto de la Empresa Familiar de Barcelona, solo 30 de cada 100 empresas sobrevive a la transición de la primera generación a la segunda. Solo 15 de cada 30 empresas, es decir el 50%, logra el traspaso hacia la tercera generación de la empresa familiar.

Como principales razones, encontró la falta de planificación del reemplazo generacional, las dificultades en la gestión de la empresa y los problemas vinculados a la relación familia-empresa. Por un lado, expuso que para garantizar el éxito en el cambio de liderazgo de una generación a la otra, debe planificarse con tiempo y con los respectivos consensos para escoger el momento adecuado de relevo, el cual debe ser de manera paulatina y no debe apresurarse. Lograrlo en el momento indicado es fundamental para evitar que la generación entrante no sea demasiado joven o la generación saliente demasiado grande, logrado aprovechar al máximo la experiencia y los conocimientos. Por otra parte, expuso que otro de los problemas fundamentales es la falta de planificación, limitándose a repetir el modelo del fundador de la empresa familiar sin apostar a la digitalización, modernización o incorporación de buenos profesionales al negocio ya sean externos o familiares.

Finalmente, Ricard (2018) explicó que una vez realizado el traspaso correspondiente, suelen surgir discrepancias vinculadas a la relación familia-empresa, peleas familiares, mala comunicación entre la familia y la empresa, falta de visión compartida, dificultades del trabajo entre ambas generaciones, entre otros, por lo que resulta de suma importancia la planificación a futuro en todos los ámbitos de la empresa y lograr evitar la mayor cantidad de inconvenientes que pueden resultar luego de la sucesión.

En el artículo publicado en la revista Forbes de México, Mario Rizo Rivas (2013) explicó que la falta de planeación de negocios y de sucesión generacional en las empresas familiares, favorece a la desaparición del 70% de dicho segmento. Expuso que la falla principal en las empresas es la falta de una correcta estrategia para la sucesión, acortando la vida de los negocios a no más de tres años de subsistencia en el mercado. Sin un

correcto plan de negocios y la debida preparación, las PyMES carecen de estructura para la toma de decisiones y para seguir creciendo luego que el fundador cede el control. Para lograr una institucionalización dentro de la empresa, el fundador debe permitir que los sucesores participen aportando ideas, debe promover la transparencia en la información y lograr que se involucren más pero sabiendo distinguir los límites, con el fin de evitar que los posibles conflictos empresariales no se involucren en la familia, o viceversa.

La empresa asesora Deloitte (2010), con sede en México, en su publicación Sucesión en la Empresa Familiar explicó que cuando el familiar generador de las riquezas dentro de la empresa se retira, la trascendencia del suceso suele ser significativa, sobre todo si se involucran los sentimientos de apego en los miembros de la familia. No obstante, la sucesión generacional a lo largo del tiempo es inminente ya sea por motivos de retiro o por otra causa, y la búsqueda del sucesor o el traspaso debe tomarse como un proceso natural con el fin del continuo crecimiento de la empresa. Sin embargo, sin el correcto planeamiento el proceso puede no llegar a ser exitoso.

Dentro de los factores que pueden ocasionar la resistencia a la sucesión hacia la nueva generación, nombró por un lado al miedo al fracaso que se puede producir por la incertidumbre de que el o los sucesores se encuentren aptos para el control de la empresa, y por otro lado, los factores culturales que producto de una falta de profesionalización adecuada o de una educación correcta, generen un rechazo. Por último, la falta de información para la planeación, diseño e implementación de un adecuado plan de sucesión provoquen resistencia, entre otros. A su vez, se pueden tomar medidas para disminuir la resistencia al cambio como abarcar a todos los miembros en el plan de sucesión y hacerlos coparticipes y también identificar a los integrantes con más rechazo al cambio e indagar mediante un diagnóstico profundo las causas de su reacción.

Como herramienta principal para administrar de forma eficiente la empresa, plantearon el Protocolo Familiar, el cual corresponde a sentar las bases para el trabajo a futuro, priorizar la continuidad y la trascendencia en el tiempo sin dejar de lado el crecimiento patrimonial y la unidad de los miembros de la familia. Algunos de los aspectos más importantes que debe contener son la formación de un consejo familiar, de administración y de un esquema de gobierno corporativo; expectativas respecto a la propiedad; un tratamiento para futuros conflictos entre los familiares, entre otros. Teniendo en cuenta lo informado, se puede lograr una óptima base en la estructura familiar mejorando los lazos familiares y generando una correcta planificación para la futura sucesión.

Según datos de la consultora EY Argentina, en nuestro país entre el 80% y 90% de todas las PyMES, se encuentran constituidas por empresas familiares, formando alrededor de un 70% de los puestos de trabajo y generando una gran parte del P.B.I nacional. En Argentina, las estadísticas arrojan que el 70% de las empresas familiares desaparecen en la primera generación, solo el 30% se traspasan a la segunda generación y finalmente, de este último universo, solo el 5% es heredada por los nietos del fundador. Algunos problemas que presentan estas empresas son la falta de un proceso de profesionalización por parte de los encargados y los conflictos familiares que se dan por parte de los fundadores con las siguientes generaciones.

Fernando Paci (2019) afirmó que los emprendimientos familiares que crecieron necesitaron sí o sí de la ayuda de un profesional externo que brinde un enfoque distinto al cual está acostumbrado la empresa y de cara al mercado, sin dejar de lado que debe adaptarse a la cultura preexistente. Expuso que las empresas familiares poseen varias ventajas sobre aquellas empresas que no lo son, como por ejemplo la agilidad a la hora

de tomar decisiones y la visión a futuro: una idea familiar que sobrevive más allá de los cambios socio-económicos que pueda sufrir el país. También poseen una cultura y valores propios muy arraigados y debido a que los fundadores suelen comenzar desde jóvenes, poseen un amplio conocimiento de su propio negocio y del comportamiento del mercado. Respecto a las nuevas generaciones, afirmó que la cercanía y los conocimientos de las nuevas tecnologías agrega un valor agregado, siendo muy necesaria la interacción con las generaciones anteriores.

Al igual que en diferentes países a lo largo del mundo, la sucesión suele ser un tema conflictivo en las empresas familiares argentinas, y señaló que solo el 16% de las empresas posee un plan a largo plazo. Una de las claves para atravesar una sucesión de forma exitosa consiste en lograr la planificación a largo plazo para lo cual es necesario definir de forma correcta quienes son los potenciales candidatos a ingresar a la empresa y proveer a correcta capacitación, ya sean internos como externos, incluyendo a las personas que van a rodear al nuevo encargado.

Ana Sofia Venturin (2012), en su trabajo de investigación publicado en la Universidad Nacional de Cuyo – Mendoza, también detalló que en la República Argentina el 70% del empleo es aportado por una PyMES y que una empresa esté dentro de lo que se estima como Empresa Familiar, no significa que deba ser una empresa pequeña o mediana. Gracias al correcto desarrollo de herramientas útiles para la gestión y la profesionalización de la organización, las grandes empresas familiares como Carrefour, BMW o Michelin lograron posicionarse donde se encuentran actualmente.

Uno de los modelos más completos para determinar la composición, estructura y comportamientos en las empresas familiares, es el modelo de los tres círculos de Davis y

Tagiuri (1982), que muestra cómo se sobreponen los sistemas de la familia, la propiedad y la empresa y a su vez, determina qué lugar ocupa cada uno de los miembros de los subconjuntos formados por sus respectivas intersecciones. Habiendo desarrollado dicho modelo, podemos contemplar los conflictos más comunes en las empresas familiares como lo son la sucesión o la falta de un protocolo familiar, entre otros.

La sucesión familiar debe ser abordada con la mayor anticipación posible y con una correcta proyección ya que según estudios realizados, el 86% de las empresas que comenzaron la planificación de la sucesión antes de los diez años tuvieron éxito. Es fundamental que las empresas estén contempladas en un ámbito armonioso con el fin de generar un correcto ambiente emocional entre los integrantes. Cuanto mayor es el grado de experiencia que poseen los miembros ingresantes en la sucesión, ya sea por experiencias previas en otras empresas, estudios o haberse interiorizado en la empresa durante años, es mayor la probabilidad de que la empresa continúe a lo largo del tiempo.

El profesor Martin Marchesini (2011), explicó que el protocolo familiar es el conjunto de pactos entre los socios o terceros que poseen vínculos familiares allegados a la empresa logrando un orden entre las relaciones de la familia, la propiedad de la empresa y su gestión. Con el fin de prevenir conflictos futuros se establecen puntos claves como por ejemplo la historia familiar, sus valores, la administración y los roles de los miembros y la sucesión. Conseguir la creación del protocolo familiar a tiempo fortalece la empresa en todos los ámbitos, desde lograr que a futuro se preserven los intereses frente a un desmanejo por parte de los miembros como llegar a ser el sostén de la familia por cualquier evento posible.

Como conclusiones en su investigación, logró determinar que las principales cuestiones que pueden afectar a la continuidad de la empresa son las malas decisiones tomadas en el ámbito familiar. Estas pueden ser la falta de organización, incorporación o desvinculación de los miembros, la falta de una correcta planificación para el corto, mediano y largo plazo; como también las decisiones de financiamiento, afectando la liquidez de la empresa y a largo plazo, la solvencia de la misma.

Actualmente, la falta de profesionalización en los encargados de llevar adelante la empresa familiar es uno de los temas más recurrentes y con mayores falencias hoy en día, lo que puede provocar el fracaso y su posterior muerte. Alberto Gimeno (2015), doctor y licenciado quien se encuentra desarrollando actividades en la Universidad ESADE en Barcelona, comentó en su publicación que las empresas deben contar con profesionales, ya sean miembros familiares o un miembro externo no familiar. La profesionalización es clave a la hora de dirigir una empresa, la cual no necesariamente debe ser llevada a cabo por un miembro familiar, como señaló en su publicación, la gestión profesional es una gestión fundamentalmente analítica, que se apoya en procesos claros de toma de decisiones con fundamentación cuantitativa, sistemas formales de coordinación, estrategias explícitas, estructuras de jerarquías definidas, etc.

A diferencias de la gestión llevada a cabo por un profesional se encuentra la gestión intuitiva por parte de un encargado novato, como señaló Gimeno (2015) “El novicio en un tema no sabe, por lo que sus intuiciones tienen muy poca base.”. A diferencias del novato, el profesional experto en el tema posee una intuición mucho mayor, brindándole una mejor visión y un mayor conocimiento, permitiéndole visualizar las situaciones de una manera mucho más clara.

La transformación de una organización basada en un funcionamiento intuitivo solamente, a un funcionamiento analítico, se logra mediante la profesionalización de los encargados que se encuentran en la empresa. Gimeno (2015) afirmó que “Esto supone la introducción de cambios profundos en el conjunto de la empresa, cambios en cómo se maneja la información, en la estructura organizativa y en la forma de elaborar estrategias.” De esta manera, se logra la transición del conocimiento tácito al conocimiento explícito dentro de la empresa, estructurando la información para lograr que pueda ser compartida y que tanto los objetivos, la estrategia como las políticas no solamente se encuentren en los pensamientos del encargado de la empresa familiar, logrando así formalizar el planeamiento. Poder lograr descentralizar la empresa familiar permite compartir las estrategias, medir en diferentes sectores el impacto de las decisiones y de las acciones que se toman en la empresa sin que todo recaiga en el emprendedor.

Como producto de trabajos de investigación de su tesis doctoral aprobada en el año 2008, Javier Francisco Rueda Galvis (2011), logró determinar que “la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar”. De esta forma, lograr integrar metodologías de trabajo novedosas con el fin de generar una estructura estratégica y así llevar a cabo los objetivos productivos y competitivos dentro del mercado. Alcanzar la profesionalización dentro de la empresa, debe ser algo que motive a todos los miembros, ya sean de la familia o no, logrando así mejores resultados para que la empresa continúe su crecimiento a lo largo del tiempo, generar una estabilidad laboral para los trabajadores, entre otros.

Así mismo, explicó que una pobre planeación estratégica y un escaso presupuesto para poder invertir en profesionalizar a los encargados o para la contratación de un profesional ajeno a la familia, son unas de las grandes causas por las cuales las empresas

familiares presentan muchos casos adversos o poco alentadores. En su trabajo, Rueda Galvis (2011) afirmó que “el verdadero concepto de empresa familiar incluye la construcción de una cultura de la profesionalización, entendida como un proceso de cambio no solo de tecnologías y conocimientos sino de mentalidad en el pensamiento de los fundadores”. La tarea de llevar a cabo la profesionalización de la empresa familiar debe ser realizada por personas competentes, logrando modelos de pensamientos estratégicos y toma de decisiones argumentativas, mediante el estudio profesional. De esta forma, lograr la profesionalización de las personas familiares o ajenas a la familia debe ser visto como una inversión a largo plazo, la cual brindará no solo una mayor rentabilidad sino que también brinda conocimientos y permanencia en el tiempo, que luego será trasladado a las siguientes generaciones familiares.

Por otra parte, explicó que las empresas familiares que no se encuentren planificando la profesionalización deberán recapacitar ya que la importancia que le brindan dichos procesos a la organización son fundamentales, mediante los cuales no solo se puede lograr una mayor competitividad a nivel local o global o aumentar los niveles de productividad, sino que es un elemento vital para lograr con éxito el proceso de sucesión y los cambios generacionales, minimizando los niveles de conflicto entre los familiares, empleados y propietarios, garantizando que los futuros miembros estén a la altura de las necesidades de la empresa cuando los dueños actuales no estén. Sin la profesionalización adecuada, no es posible lograr procesos de comunicación eficientes en la organización, protocolos familiares o planes estratégicos así como también resulta imposible pensar en que la empresa familiar crezca y se desarrolle en un mercado laboral sin la profesionalización en todas las áreas funcionales que desarrolle. Finalmente, Rueda

Galvis (2011) afirmó que “la profesionalización es el proyecto de vida de una organización empresarial”.

A partir del estudio realizado y la recopilación de datos de los autores hasta aquí citados, la investigación buscó ser uno de los antecedentes que demuestre la importancia que tiene para las empresas familiares contar con un correcto plan de sucesión al momento de realizar el traspaso de una generación a la otra. También la necesidad de una correcta profesionalización tanto como para poder llevar a cabo el legado recibido por parte del o los fundadores como para lograr sostenerse a lo largo del tiempo en los momentos difíciles que puede transitar el país. Y por último, dar a conocer la importancia de poner en marcha un protocolo con el fin de establecer pautas tanto de convivencia entre los familiares como la forma en que se van a tomar las decisiones.

Objetivo general:

Determinar si la falta de profesionalización es la principal causante de la muerte prematura de las empresas familiares en Buenos Aires entre el año 2015 y 2019.

Objetivos específicos:

- Verificar el conocimiento de las empresas familiares respecto a la utilización de un Protocolo Familiar.
- Analizar qué importancia le otorga la empresa a la profesionalización de sus miembros para lograr la continuidad en el tiempo.
- Determinar el conocimiento sobre la elaboración de un futuro plan de sucesión.

Métodos

Diseño.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, buscando especificar las causas que producen la muerte de las empresas en Buenos Aires, investigando la falta de profesionalización de los integrantes así como también la falta de un plan para realizar la sucesión. Posee un enfoque cualitativo, mediante la recolección de datos no numéricos, logrando la interpretación por medio de entrevistas y encuestas a las empresas investigadas. El diseño de la investigación fue del tipo no experimental, de tipo transversal, ya que se recopilaron datos en un momento único.

Participantes.

En este apartado, se estableció concretamente el origen de la información para el estudio de las diferentes variables y su forma de obtención, instaurando el universo y la población a fin. A su vez, la muestra y el muestreo como forma de recolección de la información, definiendo la población viable a todas las empresas familiares de Buenos Aires. Se contactaron a diferentes dueños de empresas y también se investigó por intermedio de la Consultora Vistage, quienes se encargan de brindar asesoramiento a los líderes empresarios para tomar las mejores decisiones que beneficien a sus empresas, con más de 23.000 miembros en 22 países. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, voluntario, por lo que al momento de la obtención de un caso, el mismo fue utilizado para la investigación. A cada uno de los participantes, se le solicitó la firma del consentimiento, previa lectura y manifestación de acuerdo. (Anexo I)

Instrumentos.

Para recabar la información necesaria para la investigación, como herramienta principal se utilizaron entrevistas cualitativas, no estructuradas, basadas en los objetivos planteados y en los participantes (Anexo II). También se estableció un dialogo abierto con el fin de obtener comentarios relevantes para la investigación, tanto con los dueños directos de las empresas como con la consultora Vistage mediante el Sr. Juan Crespín. También se utilizaron registros y documentos relacionados tanto con el protocolo familiar como con diferentes tipos de planes de sucesión con el fin de determinar el conocimiento al respecto por parte de los participantes.

Análisis de datos.

El análisis de la investigación fue abordado desde un enfoque cualitativo, se recabó la información mediante la observación de comportamientos naturales, entrevistas guiadas y la libre interacción con los diferentes dueños para luego interpretar cada situación. Se transcribieron las entrevistas manteniendo el anonimato de las empresas designando un numero a cada una y describiendo brevemente a cada una de ellas. Gracias a las entrevistas, se extrajeron las posibles respuestas a cada objetivo planteado en la investigación, buscando similitudes entre los distintos participantes.

Resultados

En la siguiente tabla, se procede a realizar una descripción de la muestra antes de abordar los objetivos específicos planteados en el trabajo de investigación. (Tabla 1)

Tabla 1.

Descripción de Empresas Familiares

	Actividad Principal	Localización	Grupo Familiar	Inicio	Cantidad de empleados	Facturación Anual
Empresa 1	Industria textil.	San Martin, Bs. As.	Matrimonio. Segunda generación por parte del esposo con dos hijos.	1985.	300.	\$600 Millones de pesos en 2019.
Empresa 2	Distribuidora de elementos para protección personal.	Capital Federal	Presidente fundador 100%, hija gerenta general e hijo encargado desarrollo comercial.	1990.	45.	\$400 Millones de pesos en 2019.
Empresa 3	Metalúrgica.	Villa Lynch, Bs.As	Presidente fundador 100%, dos hijos y una hija.	1990.	150.	\$150 Millones de pesos en 2019.
Empresa 4	Metalúrgica.	Capital Federal, Casa Matriz en Mendoza.	Presidente 100% (2° generación), hija gerenta comercial, un hijo gerente general y un hijo gerente de recursos humanos.	1970.	250.	U\$S 30 Millones en 2019.

Fuente: Elaboración propia.

Como consecuencia de las entrevistas realizadas y en base a los objetivos específicos planteados, se obtuvieron los resultados que se exponen a continuación.

Verificar el conocimiento de las empresas familiares respecto a la utilización de un Protocolo Familiar.

Tabla 2.

Conocimiento sobre Protocolo Familiar.

	¿Aplican protocolo familiar?	¿Tienen conocimiento sobre protocolo familiar?	¿Se encuentra en proceso de formalización el P.F?	¿En qué etapa fue aplicado o se espera aplicar el P.F?	¿Encuentran útil la aplicación del P.F?
Empresa 1	NO	SI	SI	ETAPA ACTUAL	SI
Empresa 2	SI	-	-	ETAPA MEDIA	SI
Empresa 3	NO	NO	NO	-	NO
Empresa 4	SI	-	-	ETAPA MEDIA	SI

Fuente: Elaboración propia.

Producto de las entrevistas, en un principio se logró visualizar que tres de las cuatro empresas, encuentran sumamente útil la implementación del protocolo familiar, en busca de generar orden y mejores ámbitos laborales dentro de la empresa. A su vez, se verificó que las empresas dos y cuatro aplicaron protocolo familiar en los últimos años por la necesidad de crear pautas y normas que ayuden a mantener el orden dentro de la empresa, tanto entre los miembros familiares y los no familiares, en pos de determinar que rol ocupa cada persona dentro de la empresa. Con la implementación del protocolo familiar, buscaron establecer un límite en la toma de decisiones para que cada persona solamente cumpla con lo que le corresponde y así evitar irrumpir en sectores que no le competen y generar malestar en la empresa.

En el caso de la empresa uno que no aplicó protocolo familiar en una primera etapa, obteniendo como consecuencia poco compromiso de los hijos del fundador y conductas poco profesionales, se fue generando un clima poco favorable entre los familiares y los mismos trabajadores de la empresa, viéndose obligada a comenzar con el proceso de formalización de dicho protocolo. Buscaron establecer normas de cumplimiento para poder generar entusiasmo y mayor involucramiento de sus hijos principalmente pero también en todos los miembros.

No obstante ello, se visualizó que el 25% restante de las empresas involucradas, considera que el protocolo familiar no aporta valor agregado a la empresa, generando un gasto innecesario para el dueño, siendo que éste no busca delegar tareas ni mejorar el ambiente laboral.

Analizar qué importancia le otorga la empresa a la profesionalización de sus miembros para lograr la continuidad en el tiempo.

Tabla 3.

Composición y porcentaje de profesionalización en las empresas.

	Miembros familiares profesionales con grado universitario.	Miembros externos profesionales universitarios.	Trabajadores externos con experiencia en el rubro.	Miembros familiares con experiencia en el rubro.
Empresa 1	25 %	75 %	-	-
Empresa 2	75 %	-	25 %	-
Empresa 3	75 %	-	-	25 %
Empresa 4	75 %	25 %	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 2, tres de las cuatro empresas que fueron entrevistadas poseen el 75% de sus miembros familiares con niveles de profesionalización universitarios. No obstante, debemos destacar que la empresa uno se vio obligada a incorporar miembros externos profesionales en todos los mandos gerenciales de producto a la falta de interés de involucrarse en la empresa parte de sus hijos, quedando solamente el dueño como único miembro familiar profesional.

Si bien en la empresa dos, tanto el presidente como sus dos hijos poseen estudios universitarios lo que les permitió llevar adelante a la empresa durante tantos años, priorizaron la necesidad de aumentar sus ventas por lo que incorporaron a un miembro externo dándole una mayor importancia al caudal de experiencia en el rubro de las ventas que al nivel de profesionalización.

De las empresas investigadas, solamente el 25% presentaba un miembro sin profesionalización pero con amplia experiencia en el rubro, que fue el caso de la empresa tres donde el fundador no tiene ningún nivel de estudios pero pudo llevar a cabo la empresa por la experiencia propia adquirida durante los años, quien les fue imponiendo a

sus hijos la forma en la que debían profesionalizarse sin tener en cuenta lo que ellos querían realmente.

Finalmente tenemos el caso de la empresa número 4, quienes se manejan en un entorno sumamente profesional ya que el presidente y sus tres hijos tienen un grado universitario y de posgrados muy amplios, permitiéndole delegar y confiar plenamente en ellos al momento de la toma de decisiones. A su vez, a lo largo de los años fueron incorporando profesionales externos en los mandos medios que lograron darle una amplia metodología de trabajo.

Determinar el conocimiento sobre la elaboración de un futuro plan de sucesión.

Tabla 4.

Conocimiento sobre establecer un plan de sucesión.

	¿Saben que es un plan de sucesión?	¿Poseen un plan de sucesión?	¿En qué momento se planificó?	¿Consideran útil la elaboración del plan de sucesión?
Empresa 1	SI	SI	ETAPA MEDIA	SI
Empresa 2	SI	SI	ULTIMOS AÑOS	SI
Empresa 3	SI	NO	-	NO
Empresa 4	SI	SI	ULTIMOS AÑOS	SI

Fuente: Elaboración propia.

En esta etapa de la entrevista los cuatro participantes coincidieron sobre el conocimiento respecto a un plan de sucesión, asignándole una gran importancia al día de mañana en la vida de la empresa, siendo una prueba cabal de ello que la totalidad de los entrevistados conocían la importancia del presente objetivo investigado. El mencionado instrumento permite establecer quien pasaría a ser el sucesor cuando el presidente de la empresa se encuentre próximos a retirarse, el 75% afirmó poseer un plan de sucesión.

Si bien tres de las cuatro poseen el plan de sucesión, el motivo por el cual el presidente de la empresa número uno se vio obligada a llevar a cabo la planificación de la sucesión a largo plazo fue por el desinterés propio de sus hijos, lo que llevaría a que la empresa continúe en manos de los actuales gerentes ajenos a la familia, quedando simplemente como accionistas en un futuro.

En cuanto a las empresas número dos y tres, se visualizó un escenario bastante similar en donde gracias al haber planificado con mucho tiempo y de una forma muy meticulosa, lograron hoy delegar la mayor parte de sus obligaciones como presidentes a sus respectivos hijos que en ambos casos, estarían ocupando los altos cargos de las empresas como lo son la gerencia general o la gerencia de marketing, entre otros.

No obstante lo anterior, en la entrevista realizada nos dejó bien en claro que el presidente de la empresa número tres no tiene interés alguno en realizar un plan de sucesión, alegando que la empresa solamente va a estar a su cargo hasta el momento en el que no pueda asistir más y los herederos forzosos, que en este caso son sus hijos, deban sustituirlo. Cabe aclarar que quien más apto se encuentra para suceder a su padre es la hija pero debido a que durante los años no fue tomada en cuenta por su género, su futuro se encontraría fuera de la empresa.

Discusión

En la actualidad, existen múltiples variables que pueden llevar a la muerte prematura de una empresa familiar y se buscó hacer un aporte a la discusión sobre si la falta de la profesionalización de quienes llevan a cabo la empresa familiar, puede estar relacionada directamente con su muerte en Buenos Aires entre los años 2015 y 2020. Los resultados de esta investigación demuestran la suma importancia que tiene la

profesionalización de sus miembros. Lograr introducir en las empresas un alto grado de profesionales, ya sea por parte de miembros de la familia como agentes externos ajenos a la misma, puede brindar una infinidad de herramientas sumamente útiles para conseguir que las empresas logren subsistir a lo largo del tiempo. Coincidiendo con Ana Sofía Venturin (2012), afirmamos que una de las prácticas más importantes para el correcto funcionamiento es constituir órganos de gobierno propios, para facilitar la toma de decisiones en forma conjunta frente a diferentes situaciones tanto con miembros familiares como no familiares dentro de la organización.

Lograr que los integrantes más representativos de una empresa familiar adquieran el profesionalismo suficiente para emplear las diferentes herramientas que la llevan a subsistir en el tiempo, son claves fundamentales para alcanzar completa participación de los miembros, definir los roles y sostener la armonía entre los mismos. Teniendo en cuenta lo investigado por Arango P. Z. (2010), podemos afirmar que establecer un correcto protocolo familiar logra plasmar la misión y visión que tiene como objetivo la empresa, las políticas que consiguen mantener los estándares principales a los que se quiere alcanzar y también dejar en claro los valores que se busca transmitir entre la familia y la empresa.

Así como Arango (2010) logró concluir en su investigación que, tanto el protocolo familiar como el plan de sucesión, son algunas de las herramientas más importantes para lograr el correcto funcionamiento de las empresas, pudimos verificar las diferencias entre la empresa número tres y la número cuatro. Como consecuencia de la falta de implementación de las herramientas que se adquieren mediante la profesionalización, el fundador y dueño de la empresa número tres no logró generar la confianza suficiente con sus hijos para poder delegar responsabilidades o tareas. Esto derivó, a través del tiempo,

en un total descontento por parte de sus hijos y un mal clima laboral. La idea del fundador de la empresa 3 en el sentido de no permitir la libre profesionalización de sus hijos en el entendimiento que resultara un valor agregado para su empresa, como así tampoco dotar de autoridad a su hija con independencia del género. A diferencia de la empresa número cuatro, que luego de fomentar la profesionalización, han logrado crear un excelente ámbito laboral tanto entre los miembros de la familia como en los trabajadores y lograron generar un crecimiento empresarial que les permitió alzarse como líderes en su sector, generando ganancias idílicas años tras años.

Como se pregunta Mario Rizo Rivas (2013), esta investigación también se pregunta ¿Por qué desaparecen las empresas familiares? Y según el mismo autor llevar a cabo una empresa sin una correcta planeación de negocio y sin contemplar una correcta sucesión generacional, funda cierta tendencia en favorecer a la desaparición de un 70% de las empresas familiares dentro del segmento. Al carecer de una estructura sustentable a lo largo de la vida de la empresa, producto de la falta de profesionalismo y de institucionalización por parte de los integrantes, las empresas no logran mantenerse en el tiempo o no lo hacen de la mejor manera, evitando hallar un equilibrio entre las ganancias ideales para la empresa y las relaciones interpersonales de los miembros.

Así como también afirmó Agustín Ricard (2018) que solo el 30% sobrevive a la transición del fundador a la segunda generación debido a la falta de la planificación del futuro reemplazo y los problemas que pueden estar vinculados a la mala relación interpersonal que poseen los miembros, podríamos estar frente a un posible caso de muerte anunciada de la empresa número tres. El evitar la planificación de una sucesión puede llevar a que de un día para otro, se vean obligados a tomar el mando empresarial

sin tener estipulado qué rol debe cubrir cada miembro o sin siquiera conocer quiénes son los más apropiados, llevando a su fin a la empresa familiar.

Extrapolando los resultados obtenidos en la empresa antes mencionada, también podemos afirmar que la empresa número cuatro se encuentra en un contexto sumamente profesional, en donde a lo largo de todas las generaciones, lograron transmitir la importancia de capacitarse constantemente para mejorar tanto resultados económicos en la empresa como las relaciones interpersonales entre todos sus miembros. Javier Francisco Rueda Galvis (2011) concluyó en su tesis que “la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar”, lo cual se aplicó plenamente a lo largo de los años en esta empresa. Desde los estudios universitarios del presidente actual a los posgrados que fueron realizando sus hijos en diferentes instituciones y países, fueron fundamentales para que hoy ocupen los cargos más altos de la empresa, habiendo transitado un correcto traspaso mediante un plan de sucesión.

Continuando con otro de los órganos más importantes para la empresa familiar como lo es el protocolo familiar, Gualtiero Martin Marchesini (2011) comenta que es “un reglamento que regula las relaciones de los integrantes de la familia con la gestión de la empresa y con la propiedad de esta”. Como consecuencia de la aplicación del protocolo, se busca regular las relaciones, para que de esta forma, se prevean futuros conflictos como la falta de comunicación y se neutralicen todo tipo de debilidades. Entre las empresas involucradas en la investigación, podemos observar que como consecuencia de haber establecido el protocolo en el momento preciso, el fundador de la empresa dos consiguió establecer las normas necesarias para poder incluir a su hija como gerenta general y a su hijo como gerente comercial de la empresa, mejorando ampliamente su rendimiento y

permitiéndole delegar determinadas responsabilidades. De esta forma fue logrando a través de los años quedar como presidente, confiando plenamente en ellos y en cómo tomaran las decisiones, resguardando la integridad de la empresa familiar y sus miembros. Por otro lado, si bien la empresa número uno actualmente no cuenta con un protocolo familiar, lo consideraron sumamente importante por el malestar general que se fue dando en los años por la desprolijidad en la forma de trabajar de sus hijos. Como bien dice Marchesini (2011), lograr establecer el protocolo en el momento adecuado permite “lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre la familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”.

Por otra parte, como resultado de las diferentes entrevistas realizadas con los dueños de las empresas y de la libre interacción, podemos decir que hay un 25% que se maneja dentro de un entorno poco productivo y con interrelaciones un poco negativas. Partiendo de las raíces en las cuales fue criado el fundador de la empresa número tres, padres inmigrantes alemanes sumamente estrictos, podemos confirmar que esto influyó fuertemente sobre las diferentes decisiones que tomó a lo largo del tiempo. Desde obligar a sus hijos a involucrarse plenamente a la empresa, exigir qué tipos de estudios deben llevar a cabo o no tomar en cuenta a su propia hija por el simple hecho de ser mujer, lo llevaron a crear el ámbito familiar en el que se maneja la empresa actualmente. El hecho de no tener ningún grado de profesionalización ha hecho que descarte cualquier tipo de herramienta útil para mejorar las relaciones, mejorar el ambiente de trabajo o inclusive, tener en claro que tipo de empresa quiere traspasar a la próxima generación.

Para poder abordar a una conclusión, debemos reconocer ciertas limitaciones que se fueron presentando a lo largo de la investigación. Es acertado describir que uno de los

factores que mayormente limitaron la investigación es el escaso tiempo con el que se dispuso, lo que a su vez, se encontró directamente relacionado con la necesidad de acceder a la información y a las entrevistas con los diferentes dueños mediante los medios de comunicación y no interactuando de manera presencial. Sin perjuicio de las limitaciones antes indicadas, que harían pensar en que podrían existir aspectos sin tratar, entendemos que no cambiarían sustancialmente las conclusiones a las que arriba la presente investigación.

Otra limitación que presento la investigación fue el haber encuadrado la muestra a cuatro empresas solamente, dado que los resultados obtenidos podrían no ser representativos para el total de la población a la que se buscó llegar.

Así como se dieron a conocer las limitaciones de la investigación, podemos mencionar que una de las fortalezas más importantes es la cantidad de material y de investigaciones, tanto en nuestro país como a lo largo del mundo, que se lograron recabar para poder abarcar de la mejor manera la muestra. También establecemos que otra gran fortaleza que tuvo es el valioso aporte brindado por el Sr. Juan Crespín, perteneciente a la consultora Vistage, quienes fueron capaces de colaborar activamente tanto para ser entrevistados y obtener diferentes puntos de vista al respecto, como para ofrecer los contactos necesarios para establecer la comunicación con los diferentes dueños de las empresas familiares.

Como conclusión podemos decir que, si bien se han tomado solamente cuatro casos para el trabajo dentro de un marco tan amplio como lo es la provincia de Buenos Aires, no es posible generalizar a partir de los resultados obtenidos en la investigación, pero si podemos observar que las empresas entrevistadas muestran algunos indicios

respecto a que sin la profesionalización adecuada, es posible provocar o llevar por el camino del cierre de las empresas familiares. Entendiendo que el entorno económico al que se ve afectado cada empresa puede variar, podemos afirmar que uno de los mayores problemas que pueden afectar al funcionamiento y sostén a lo largo del tiempo son las malas decisiones relacionadas con los miembros, sean o no familiares, por la falta de una correcta organización empresarial o de una planificación o proyección a futuro. Creemos fehacientemente que la falta total de conocimiento y profesionalización dentro de las empresas, la falta de un sistema gerencial y administrativo adecuado, puede producir la muerte prematura de las empresas familiares

No obstante ello, entendemos que existen también otros lineamientos sumamente importantes que deben ser mencionados para futuras investigaciones, los cuales consideramos que se encuentran relacionados directamente con las empresas en general, independientemente del tamaño de las mismas. Consideramos importante abordar el tema respecto al conocimiento sobre las líneas de crédito para las PyMES, ya que consideramos que frente a la falta de financiación tanto como puntapié inicial como para actualizaciones y renovaciones, también pueden contribuir a la muerte prematura de las empresas familiares. Otro ámbito que consideramos interesante para tratar a futuro, del cual pueden surgir una infinidad de inconvenientes si no se trata con compromiso, es lo relacionado al sistema impositivo y sus respectivas cargas sociales que derivan de las responsabilidades como empleadores. También destacamos lo importante de abarcar la incidencia impositiva que le representa a las PyMES, lo cual entendemos que podría llegar a ser otra causal por el cual cierran algunas empresas hoy en día.

Referencias

- Alberto Gimeno (08 de julio de 2015) La profesionalización de la empresa familiar. *Grandes Pymes*. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2015/07/08/la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar-2/>
- Ana Sofia Venturin (2012), *Empresas familiares – Herramientas para su profesionalización y crecimiento* (Trabajo final de grado). Universidad de Cuyo, Mendoza. Recuperado de <https://bdigital.uncu.edu.ar/5252>
- Arango P. Z. (2010), *El caso de las empresas de familia Manizaleñas*. (Tesis de maestría) Universidad nacional de Colombia. Recuperada de <http://bdigital.unal.edu.co/1803/1/paulazuluagaarango.2010.pdf>
- Consultora “Deloitte” (2010), *Sucesión en la Empresa Familiar Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2010*, Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- Davis y Tagiuri (1982), *Empresa Familiar – Modelo de los 3 círculos*.
- Fernando Paci (11 de septiembre de 2019). Empresas familiares, para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>
- Gualtierio Martin Marchesini (2011), El arbitraje de las empresas familiares. Conferencia dada en la Jornada de Arbitraje, Mediación y Negociación en Empresas Familiares

organizada por el Colegio de Abogados de Lomas Zamora y el Instituto Argentino de la Empresa Familiar, el 12 de mayo de 2011. Recuperado de <http://www.martinmarchesini.com.ar/ARBITRAJE%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20FAMILIARES%20JORNADA%2012-5-11.pdf>

Guillermo Salazar Nava (2014), Ilustración recuperada de *Como Gestionar Empresas Familiares* <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/modelo-tres-circulos>.

Javier Francisco Rueda Galvis (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. (Tesis doctoral). Universidad de la Salle, Colombia. Recuperado de https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=237:la-profesionalizacion-elemento-clave-del-exito-de-la-empresa-familiar&catid=98:articulos&Itemid=57

José Carlos Casillas, Carmen Días, Salvador Rus, Adolfo Vázquez (2014), *La gestión de la empresa familiar* (2da ed.). España.

Leach P. (2014), *La empresa Familiar*.

Mario Rizo Rivas (2013), Socio Director de “Salles Sainz – Grant Thornton, S.C”., en Guadalajara y Puerto Vallarta. Contador Público Certificado por el IMCP. Conferencista, autor de los libros 'El Sucesor' y 'Todos Ganan'. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/por-que-desaparecen-las-empresas-familiares/>

Ricard Agustín (2018), fundador de Family Business Solutions y consultor de empresas familiares. Recuperado de <http://www.catedraef.udc.es/es/post/67/por-que-mueren-las-empresas-familiares/>

Roberto Hernández Sampieri (2014), *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México D.F.

Taylor y Bogdán (1986), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires.

Anexo I

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

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

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

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

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

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

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

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

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo II

Guía de preguntas para las entrevistas:

Generales:

- ¿Cómo se inició la empresa familiar? ¿Comenzó con la idea de ser un posible sustento familiar para luego un futuro, ser una fuente de trabajo para futuras generaciones?
- ¿Quiénes son los miembros centrales de la empresa familiar y que roles cumplen?
- ¿Qué nivel de profesionalización poseen los encargados de la empresa? Títulos, experiencias profesionales fuera de la empresa, etc.
- ¿Existen profesionales ajenos a la familia dentro de la empresa? Afirmativo, ¿Qué roles representan? ¿ Pueden llegar a ocupar cargos jerárquicos?
- ¿Qué ventajas y desventajas posee la creación de una empresa familiar?
- ¿Qué influencia tiene la familia en la empresa y viceversa?
- El o los dueños/titulares/encargados de la empresa, ¿están comprometido/s en lograr la continuidad de la empresa?

Protocolo Familiar:

- ¿Se producen conflictos familiares, los cuales repercuten en el ámbito empresarial? Afirmativo, ¿Cómo logran resolverlos?
- ¿Tienen conocimientos respecto al planeamiento de un Protocolo Familiar? (Acuerdo jurídico entre miembros de la familia que guía su funcionamiento dentro de la organización)

- ¿Existe un Protocolo Familiar, con el fin de resolver los posibles conflictos y los malos entendidos respecto a la toma de decisiones de la empresa? Afirmativo, ¿considera que el P.F funciona?
- ¿Se realizan reuniones semanales para tratar temas de la empresa y/o conflictos familiares?

Plan de Sucesión:

- ¿Considera factible la continuidad de la Empresa familiar a la próxima generación? Afirmativo, ¿Qué medidas se tendrían en cuenta para lograr un próspero traspaso. Negativo, ¿Por qué motivos?
- En relación al traspaso generacional, ¿poseen un Plan de Sucesión? Afirmativo, ¿Cuáles son las medidas más significativas dentro del plan?
- ¿Considera que la siguiente generación se encuentra lo suficiente preparada y motivada para promover el cambio generacional?
- ¿Genera incertidumbre sobre el futuro de la empresa cuando se piensa en como manejaran a la empresa familiar la nueva generación?
 - ¿Se puede lograr el balance perfecto entre el aprendizaje trasladado por los fundadores o dueños y la profesionalización universitaria, nuevas tecnologías y formas de comunicarse por parte de la nueva generación?