

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado. Manuscrito científico.

APLICACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR PARA PREVENIR MUERTE

PREMATURA EN NEGOCIOS FAMILIARES

APPLICATION OF THE FAMILY PROTOCOL TO PREVENT EARLY

DEATH IN FAMILY BUSINESSES

Autor: Suarez Emmanuel Alexandro

Legajo: VCPB23764

DNI: 41.411.951

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

CORDOBA, JULIO, 2020

INDICE

Resumen y palabras clave	2
Abstract and Keywords	3
Introducción	4
Métodos	16
Diseño	16
Participantes	16
Materiales	17
Análisis de Datos	17
Resultados	19
Breve descripción e historia de las empresas	19
Principales problemáticas que afrontan o afrontaron en su trayectoria	20
Herramientas de gestión utilizadas para resolver conflictos y profesionalizarse..	21
Correlación entre las herramientas que aplican para la profesionalización, continuidad y resolución de conflictos del negocio con procedimientos de aplicación de un protocolo familiar tempranamente, teniendo en cuenta las limitaciones u obstáculos para su implementación en cada caso	22
Discusión	24
Referencias	34
Anexo I	36
Anexo II	38
Anexo III	40

Resumen

Esta investigación consistió en determinar procedimientos de implementación temprana del protocolo familiar en las empresas familiares de la Provincia de Córdoba en el año 2020, como herramienta para profesionalizar y evitar la muerte de las mismas. El estudio fue de tipo exploratorio con un enfoque cualitativo y de diseño no experimental. La muestra seleccionada estuvo compuesta por 5 empresas familiares, 3 de estas ya no operan y 2 siguen funcionando. Se recabaron los datos por medio de entrevistas en profundidad. Entre los resultados obtenidos se pudo ver que la mayoría de las empresas se administran de manera informal haciendo poco o ningún uso de herramientas de gestión lo cual en algunos casos tuvo resultados fatales. Por otro lado, en casi todos los negocios entrevistados hay carencia de medidas para favorecer un proceso de sucesión futuro, como capacitar a los herederos o buscar profesionales competentes para que no se pierda el know-how de la empresa. Todo esto, permitió concluir que el protocolo familiar puede ser una solución a estas cuestiones desde momentos iniciales del negocio, siempre y cuando pueda redactarse de tal forma que se pueda adaptar al crecimiento y necesidades de la empresa familiar en cuestión. Sin duda, sería interesante ver en el futuro más estudios sobre la temática con un enfoque más práctico que teórico para ver como responden las empresas a la implementación de esta herramienta desde etapas tempranas.

Palabras Clave: Empresa, familia, gestión, competencia.

Abstract

This research consisted of determining procedures for the early implementation of the family protocol in family businesses in Córdoba Province in 2020, as a tool to professionalize and prevent their death. The study was of exploratory type with a qualitative approach and a non-experimental design. The selected sample consisted of 5 family businesses, 3 of these no longer work and 2 are still operating. Data were collected through in-depth interviews. Among the results obtained, it could be seen that most of the companies are informally managed with little or none use of management tools, which in some cases had already had fatal results. On the other hand, in almost all the businesses interviewed there is a lack of measures to favor a future succession process, such as training the next heirs or seeking competent professionals so that the company's know-how is not lost. All this, allowed us to conclude that the family protocol could be a solution to these questions from the initial moments of the business, as long as it can be written in such a way that it can adapt itself to the growth and needs of the family business in matter. Undoubtedly, it would be interesting to see more studies on this subject in the future with a more practical than theoretical approach to see how companies respond to the implementation of this tool from early stages.

Keywords: Company, family, management, competence.

Introducción

Actualmente, hay quienes creen que la economía mundial está formada mayormente por grandes empresas no familiares, pero la realidad demuestra todo lo contrario. De hecho, el Family Business Global Index engloba y estudia a las empresas familiares más grandes del mundo, y entre ellas, se encuentran algunas muy reconocidas como Wal-Mart Store INC, Volkswagen AG o Ford Motor Company (EY Family Business Yearbook, 2019). Estas compañías representan entre el 80 y 90% de la economía mundial, abarcando todos los rubros y regiones. (González Arnedo y Olivie González del Rivero, 2018).

Claro está, que las empresas familiares cuentan con ciertas ventajas frente a las que no lo son, que según Cesar Fuad (2012), residen en el know-how que van desarrollando y que queda con el tiempo en las siguientes generaciones debido al mayor grado de compromiso y dedicación al negocio. El ambiente de confianza recíproca que se genera permite que se compartan conocimientos, que unen a todo el equipo directivo y le permiten tomar decisiones con gran rapidez. Además, gozan de valores éticos muy elevados como la solidaridad, el afecto, la protección y la transmisión cultural, consiguen así, capacitar a sus empleados eficientemente y mantenerlos por mucho tiempo. Tienen, por otro lado, a hacer inversiones a largo plazo sin el apremio por ganancias inmediatas, y tienen una gran capacidad de autofinanciamiento, estas cuestiones les permiten sobrevivir crisis económicas severas.

Aunque, por otra parte, César Fuad (2012) también agrega algunas debilidades que poseen estos negocios se dan por el hecho de existir confusión de límites entre familia y empresa, como los siguientes:

- Cualquier miembro de la familia cree tener el derecho a trabajar en la empresa, sin que para ello se evalúe su capacidad o la existencia de una vacante, percibiendo sueldos en exceso a los del mercado.
- Todos creen tener el derecho a administrar la empresa.
- Diferencias de pensamiento por la designación del sucesor, por la transmisión de la propiedad y por los criterios empresariales.
- Confusión de las cuentas entre empresa y familia en cuanto a la separación de ambos patrimonios.
- Confusión entre justicia con equidad al retribuir o transmitir la propiedad a los herederos.
- Desacuerdos entre el empresario y su cónyuge sobre los criterios en cuanto a los hijos y el negocio.
- Malestar de los directivos no familiares de la empresa con los familiares.

Lo que se destaca, es que tienen los mismos problemas que cualquier negocio, pero se le suman los intrínsecos a su condición de negocios familiares.

En Argentina, representan del 68-70% del PIB nacional (González Arnedo y Olivie González del Rivero, 2018). Los altos niveles de desempleo o la baja calidad de los puestos existentes, ha creado la necesidad para muchas personas, de generar sus propios recursos, creando sus emprendimientos propios. Sin embargo, a pesar de su valor para la economía, un estudio de Ángeles Lucero Bringas, Ribbert & Goddio (2018), demuestra que, en Argentina, desde el 2006, la cantidad de empresas prácticamente no ha variado en términos absolutos, por lo que gran cantidad de las que existen actualmente son muy jóvenes y no han atravesado la experiencia de sufrir una sucesión generacional.

Y si bien, el 95,3% ha manifestado su deseo de que la continuidad del negocio quede a manos de la siguiente generación y no de un grupo directivo externo, el porcentaje de empresas que tienen éxito en el proceso de sucesión a la segunda generación se reducen a un 34%, y a un 7,9% a la tercera (González Arnedo y Olivie González del Rivero, 2018).

Como vemos, la mayor crisis de continuidad suele producirse, en la tercera generación, esta generación en general disfruta de un standard de vida más confortable que sus antecesores, ya que el negocio en este punto ha crecido lo suficiente como para permitirles concretar la mayoría de sus metas y deseos, y aunque han visto el sacrificio de la generación anterior por cuidar la compañía y tienen un cierto sentido de pertenencia compartido, por lo general no va acompañado de la motivación para continuar con la empresa (César Fuad, 2012).

De todas maneras, varios pueden ser los factores internos que se involucran en este problema de continuidad, como lo indica Dodero (2006), quien afirma que “entre los errores que reconocen haber incurrido y que han perjudicado el crecimiento de la EF destacan los *problemas organizativos, conflictos familiares por falta de comunicación y administración deficiente*. Muchos fundadores, por lo general no sienten atracción alguna por las tareas administrativas, lo que lleva a que esta sea el área que menos se desarrolle. Se pone todo el empeño en hacer crecer la organización, pero se dejan pasar por alto las fricciones que produce la falta de gestión adecuada de las necesidades de la empresa y la familia. Lo que les preocupa en cuanto a esto, suele ser la posibilidad de perder el control del negocio, y esto los lleva a priorizar los lazos sanguíneos y de confianza por sobre las competencias profesionales para delegar tareas. Estos factores se hacen más pronunciados al crecer la empresa porque la estructura y el estilo de gestión, con frecuencia, no se adecuan a la nueva dimensión y complejidad del negocio (Ángeles Luceros Bringas et.

al, 2018). Como resultado, la toma de decisiones se practica por intuición y en ambientes informales, lo que se traduce en la falta de aplicación de herramientas de management empresarial.

De esta forma, un número importante de los casos en los que las empresas no sobreviven a los cambios generacionales, se debe a no haber gestionado ni correcta ni anticipadamente la sucesión.

Con relación a esto, Vassolo y Silvestri (2011) definen a las empresas como “un conjunto de acciones coordinadas” y explica que entonces el éxito de las mismas radica en realizar acciones compartidas que justifiquen el uso de recursos, que involucren y que permitan a cada persona y a la organización perfeccionarse simultáneamente.

Es por esto que la dirección estratégica es el proceso mediante el cual las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control tiene como objetivo lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Por esto, los objetivos estratégicos de una empresa deben girar en torno a tres ejes principales: por un lado, la consolidación, supervivencia o estabilidad del negocio, por otro lado, la rentabilidad de la empresa, y, por último, el crecimiento.

En este punto, cobra importancia el concepto de profesionalización, ya que es un proceso primordial para lograr el éxito en el cambio generacional. Según Pavón (2017), profesionalizar significa pasar de una dirección personalista a un modelo de toma de decisiones y gestión de la organización basado en criterios científicos, racionales y empresariales. Esto, para nada significa relegar a la familia a un segundo plano, sino combinarse con ella en las áreas más importantes: motivación de la involucración y del liderazgo de la familia y control de la propiedad. No es solo incorporar profesionales competentes, que pueden ser internos o externos al círculo familiar, sino que se relaciona

con la actitud mental y actuaciones consecuentes de los propietarios, apostando por una estrategia a largo plazo más que a un interés particular.

Por supuesto, no hay que perder de vista que integrar miembros externos a la familia en puestos directivos, trae consigo riesgos aparejados como el que estos no compartan la visión y valores comunes de la compañía, la rivalidad entre estos con los herederos de la próxima generación y por último la posibilidad de perder el control de las operaciones de la empresa.

No obstante, gracias a un proceso adecuado de profesionalización, se logra:

- Mantener la capacidad competitiva del negocio, para que a medida que vaya creciendo, se cuente con profesionales adecuados y personal idóneo.
- Complementar las competencias de los miembros de la familia empresaria en la gestión.
- Incorporar profesionales no familiares, para que cuando el líder necesite buscar un sustituto y no lo tenga en su familia, cuente con otras opciones.

Es menester, para que la profesionalización sea un éxito, contar con un Plan Estratégico de acción con miras al largo plazo y a la continuidad, que, funcione junto con retroalimentación constante. Con relación a esto, Ángeles Luceros Bringas et. al. (2018), descubrió en una investigación que el 68,8% de las empresas familiares en Argentina no cuentan con un Plan Estratégico, lo cual pone al know-how de las mismas, en riesgo de no permanecer en el negocio al transcurrir el tiempo. Como se mencionó anteriormente, esta es una de las mayores ventajas que poseen las empresas familiares y en un mundo tan competitivo y tan versátil, perder una de nuestras principales fortalezas es muy peligroso.

El aplicar las herramientas de gestión operativas adecuadas desde el inicio del negocio, permite afrontar mejor los desafíos que plantea aplicar el Plan Estratégico. Esto se traduce en menor posibilidad de desarrollo de problemas internos y logra mayor eficacia y eficiencia en las operaciones de la empresa. Estas formalizan aspectos de vital relevancia para la organización como el *que*, descripción de puestos y el *cómo*, los procedimientos de trabajo dentro de la organización. Los beneficios son palpables, no solo para quienes trabajan dentro de la empresa sean miembros de la familia empresaria o no, sino también para los que se relacionan con la misma externamente, como los accionistas, que gozan del beneficio de mayor tranquilidad de la eficiencia y eficacia, y, por lo tanto, mayor posibilidad de rentabilidad (Ángeles Luceros Bringas et. al. 2018).

De esta forma, se permite y favorece el crecimiento de la empresa, la transferencia de la cultura empresarial y del know-how del negocio permitiendo la transparencia para los propietarios y demás miembros de la empresa.

En pro de esto, el protocolo familiar, como dice Rodríguez Díaz (2012), se ha convertido desde su aparición en la década de los noventa, en una de las herramientas de gestión y continuidad de los negocios familiares más útiles y populares. Su objetivo es crear un espíritu de unidad, compromiso y desarrollar un proyecto que motive a toda la familia. El mismo lo define al protocolo familiar como un conjunto de reglas y principios que surgen de un diálogo y consenso previos para regular la relación entre la familia y el negocio, incorporadas por una familia empresaria.

Nace como respuesta ante la escasez de normativa especial regulatoria para los entes familiares y para hacer frente a situaciones no contempladas por el contrato social. En estos, los miembros que lo configuran priorizan fijar procedimientos organizados y estratégicos para brindar de la mayor formalidad posible a la estructura empresarial, y

sobre todo para evitar que una mala gestión sobre todo de un proceso de sucesión generacional termine en la muerte de la compañía (Cesar Fuad, 2012).

Cuando una compañía decide implementar esta herramienta, se comienza su gestión realizando un diagnóstico a la familia y a la empresa. Este estudio es llevado adelante por lo general, por grupo de profesionales expertos en diversas áreas, como contadores, abogados, psicólogos, etc. Estos trabajan en conjunto, ya que se necesita un enfoque multidisciplinar y objetivo del ente y la familia en análisis. Es a través de entrevistas, cuestionarios, estudios a los balances, a la situación legal del negocio, a las relaciones interpersonales de los familiares, a las competencias de los supuestos futuros sucesores, y otras cuestiones relevantes, que se recauda la información necesaria con la cual trabajar. Con esto, se programan varias reuniones con la familia para debatir y llegar a consensos sobre lo que se desea que el protocolo familiar establezca. Una vez concluido el desarrollo del protocolo y firmado por los miembros de la familia empresaria, se implementa, y se recomienda verificar periódicamente su cumplimiento mediante sistemas de control interno.

A pesar de no tener una estructura homogénea debido a que cada empresa lo aplica según su propia realidad a la que se enfrenta, en general su contenido se divide en capítulos, de la siguiente manera:

- Capítulo I: ámbito de aplicación del protocolo, en donde se determine el ámbito subjetivo a saber, partes firmantes, sucesores, adherentes, el ámbito objetivo, como la identificación de sociedades y demás entidades que conforman el grupo empresarial y el ámbito temporal, duración del protocolo, previsión de su actualización periódica, régimen de mayorías para su modificación, etc.

- Capítulo II: gobierno y dirección esto sería el consejo de familia, junta de familia, comité de nombramientos, comité de seguimiento de protocolo.
- Capítulo III: la propiedad de la empresa familiar, lo que involucra, acceso a la calidad de socio, derechos del mismo en el aspecto económico y político, régimen de limitación a la transmisibilidad de las acciones, participaciones en que se configure el carácter cerrado de la sociedad, régimen de pérdida de la calidad de socio.
- Capítulo IV: conducta familiar y compromiso social en que puedan tratarse cuestiones tales como el régimen de marcas y signos distintivos, concesión de garantías y préstamos a miembros de la empresa familiar.
- En ocasiones, se agrega un capítulo final con *cláusulas de orden* en la que establecen cuestiones residuales como cláusulas penales por el incumplimiento del convenio, reglas de interpretación del protocolo, cláusula de actualización y revisión del protocolo, régimen de mayorías para su modificación (César Fuad, 2012).

Como vemos, es una herramienta ideal para alcanzar acuerdos en cuestiones, como, el marco estratégico dentro del cual se moverán la dirección y administración, los límites financieros que se establecerán para endeudarse, financiarse o distribuir dividendos y maneras de transmitir los valores y cultura organizacionales. Incluso, permite consensuar sobre asuntos extremadamente conflictivos como bajo cuales circunstancias la empresa debería incluso dejar de ser familiar o posicionar un orden de prioridades entre la familia y el negocio.

Cabe destacar que, presenta ciertas limitaciones como el hecho de que, en nuestro país, el protocolo familiar, no está normado explícitamente en ninguna legislación. Como

consecuencia, es conveniente trasladarlo a instrumentos jurídicos como el estatuto, reglamentos, testamentos u otros para darle mayor fuerza jurídica, para así garantizar su cumplimiento y que de esa manera permita cumplir su propósito de asegurar la continuidad del negocio con el tiempo.

Como se mencionó anteriormente, el protocolo familiar, así como cualquier herramienta metodológica de gestión y continuidad, necesita de sistemas de control interno y seguimiento para garantizar el éxito en el proceso de profesionalización de una empresa. Estos, son conjuntos de elementos, normas y procedimientos que se implementan con el propósito de lograr el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización (Badia y Escribá-Esteve2018). Son una opción muy viable ya que previenen los comportamientos erráticos e informales en toda área, ya sea finanzas, administración, producción, etc.

Muchas empresas optan por incorporar con este fin, un Consejo de Administración, formado por profesionales o asesores externos que tomen parte en las deliberaciones y debates que se realicen en la empresa. De acuerdo con Rodríguez Díaz (2012), crear este órgano es uno de los aciertos más grandes para una empresa familiar, y debe estar conformado por personas que estén dispuestas a hacer lo necesario para entender la dinámica propia de la familia y que tengan mucho criterio profesional. De esta forma, podrán colaborar con el control de la eficiencia del protocolo familiar, e incluso contribuir significativamente a la toma de decisiones.

A pesar de lo vital de confeccionar un protocolo familiar para la continuidad del negocio, en la investigación de Ángeles Luceros Bringas et. al. (2018), se llegó al resultado de que tan solo un 45,1% de las empresas familiares tenían conocimiento del significado de este concepto, y solamente un 6% tenía el suyo ya implementado.

En efecto, muchas organizaciones de este tipo, subestiman la importancia real de contar con asesores externos y de contar con un protocolo familiar, que les contribuyan sugerencias, ideas y normas para todas las áreas del negocio. Incluso hay quienes ven estos aportes como una adición innecesaria de burocracia al ya inmenso desafío de gestionar adecuadamente la compañía. Estos sentimientos son provocados muchas veces por el orgullo propio de todo lo que han conseguido sin ayuda de nadie fuera de la organización, que se arraiga en sus mentes la idea de que nadie puede enseñarles a cómo deben administrar lo que ellos crearon. Así, suelen dirigir su negocio con mucha subjetividad, lo que les impide reaccionar con prontitud ante las problemáticas y conflictos que surgen.

Igualmente, otro factor por el que muchos deciden no aplicar esta herramienta, es porque no consideran que sea el momento de hacerlo, debido a que muchas de las situaciones que plantea resolver el protocolo familiar ni siquiera han surgido en su empresa. Pero, lo cierto es que los problemas surgen sin previo aviso, y a veces, para el momento en que se reconoce su existencia, estos suelen ser bastante difíciles de solucionar llegando a un acuerdo de todos los miembros de la Dirección. Es más oportuno tomar una actitud proactiva en este sentido, y anticiparse a que surjan y sean incontrolables, teniendo de antemano, desde etapas iniciales de la compañía, instrumentos con los que hacerles frente.

Pregunta de Investigación:

¿Qué procedimientos pueden emplear las empresas familiares en la Provincia de Córdoba en el año 2020 para implementar tempranamente el protocolo familiar como herramienta para favorecer la profesionalización, continuidad y resolución de conflictos?

Objetivo General:

Determinar procedimientos de implementación temprana del protocolo familiar en las empresas familiares de la Provincia de Córdoba en el año 2020, como herramienta para favorecer la profesionalización, continuidad y resolución de conflictos, y así prevenir la muerte prematura de las mismas.

Objetivos específicos:

- Conocer las problemáticas principales que afrontan actualmente o que han llevado a la muerte a las empresas familiares.
- Identificar las normas y herramientas que emplean para la profesionalización, continuidad y resolución de conflictos del negocio y su nivel de efectividad.
- Correlacionar las herramientas que aplican para la profesionalización, continuidad y resolución de conflictos del negocio con procedimientos para la aplicación de un protocolo familiar tempranamente.

Métodos

Diseño

Esta investigación tuvo un alcance de tipo exploratorio, donde se buscó determinar maneras de implementación temprana del protocolo familiar en las empresas familiares de la Provincia de Córdoba.

Por otro lado, el enfoque elegido para este trabajo fue cualitativo, ya que las indagaciones realizadas se movieron entre los hechos y su interpretación, no a base de interpretación de datos numéricos.

El diseño utilizado en esta ocasión es no experimental, ya que se trabajó solo sobre la observación del fenómeno, para analizar los datos recabados, sin manipular las variables, para así estudiarlos y arribar a las conclusiones. Además, es de tipo transversal, ya que el proceso de recolección de datos se llevó a cabo una única vez por participante.

Participantes

La población tenida en cuenta para este estudio fueron las empresas familiares de la provincia de Córdoba.

La muestra seleccionada se compuso de 5 empresas familiares de distintos rubros y tamaños de la Provincia de Córdoba, estando 2 de ellas actualmente en actividad y 3 habiendo cesado actividades hace menos de 8 años. Una de ellas es una empresa de fabricación y colocación de luminarias, otra era una proveeduría de insumos y alimentos, también participó una fábrica de alimento balanceado, una tienda de reparación y venta de electrodomésticos y un taller mecánico de automotores y maquinaria agrícola. En todas ellas hubo de 2-4 miembros de la familia involucrados en el negocio en algún momento.

Para poder encuestar a las empresas, se las contactó a través de conocidos que alguna vez montaron algún negocio con su familia, y también se contactó al Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF) y la Asamblea de Pequeñas y Medianas Empresas (APYME) en búsqueda de contactos.

El muestreo fue no probabilístico, accidental, ya que ni bien se establecía un contacto con un participante que cumpliera los requisitos para ser incluida, y se contaba con la manifestación de voluntad de parte de los propietarios de participar, se los tomó para formar parte de la muestra. Se destaca, que a cada participante se le hizo llegar el Consentimiento Informado digitalmente, para que lo imprimieran, leyeran y de estar de acuerdo en participar, lo firmaran y enviaran una copia escaneada del documento al investigador. El modelo del mismo se presenta en el Anexo I.

Materiales

Para el proceso de relevamiento de la información se llevaron adelante entrevistas semi-estructuradas (ver modelo de entrevista en Anexo II y Anexo III) a los propietarios de las empresas a través del software de videollamadas y reuniones digitales Zoom Video. Se agregaron o quitaron preguntas del modelo durante las entrevistas en base a las respuestas brindadas por los participantes. Cuando a las Empresas se les interrogó sobre alguna herramienta profesional de management de la cual no tenían conocimiento, se les dio una breve explicación sobre las mismas. Estas entrevistas fueron grabadas y posteriormente, como se les informó a los participantes, fueron transcritas para ser analizadas y destruidas sus copias.

Análisis de los datos

Para el análisis de datos, se comenzó transcribiendo el contenido de cada una de las entrevistas grabadas, usando para esta tarea el software de edición de texto *Microsoft Word 2019*.

Se clasificó la información recibida en los siguientes temas para luego analizar los resultados a los que se llegó:

- Una breve descripción de las características del negocio y de su historia, a fin de contextualizarlas y conocerlas a mayor profundidad.
- Principales problemáticas que afrontan o han afrontado a lo largo de su trayectoria.
- Herramientas de gestión utilizadas para resolver los conflictos o profesionalizarse y su nivel de efectividad.
- Correlación entre las herramientas que aplican para la profesionalización, continuidad y resolución de conflictos del negocio con procedimientos de aplicación de un protocolo familiar tempranamente, teniendo en cuenta las limitaciones u obstáculos para su implementación en cada caso.

Resultados

Breve descripción e historia de las empresas

La empresa 1 que participó en este estudio produce y coloca luminarias. Surgió cuando el actual dueño decidió abandonar una actividad previa que realizaba, y con un capital ahorrado, habló con su padre, para reactivar un negocio que este tenía abandonado hacía ya varios años, el cuál fue evolucionando hasta el rubro que desarrolla hoy. La idea del dueño era poder generar sus propios ingresos y que le permitieran mantener a su futura familia. Esta empresa lleva en operación desde el 2007. Actualmente, hay 4 miembros de la familia trabajando allí.

La empresa 2 era una proveeduría de insumos y alimentos que surgió en el 1988, con el objetivo de los dueños de tener una fuente de ingresos propia, cuyos dueños pasaron a dejarla a cargo de sus dos hijos, quienes formaron una sociedad desde el 2009 para administrar el negocio. La misma duró hasta el año 2015.

La empresa 3 fue una fábrica de alimento balanceado fundada por un emprendedor que se dedicaba al rubro agrícola quien aportes de capital de su padre pudo iniciar esta fábrica en el 2006. En sus inicios, solo se revendían los productos, pero a partir del 2009, comenzaron a producir con el objetivo de expandir las oportunidades y el mercado. La empresa duró hasta el 2012.

La empresa 4, fue una tienda de reparación y venta de electrodomésticos, la cual comenzó como un emprendimiento personal en búsqueda de lograr una mejor situación económica. Al casarse, el dueño, incluyó en la dirección del negocio a su esposa y con el tiempo a dos de sus hijos. Comenzó a funcionar en el 1985, y cerró el 2019. Cabe destacar que solo en esta empresa, un miembro tenía un nivel educativo superior a la Enseñanza Secundaria, el mismo contaba con una tecnicatura en el área que desarrollaba.

La empresa 5 es un taller de reparación de automotores y maquinaria agrícola. Su titular le dio inicio en el año 1988, en búsqueda de independencia laboral y con el tiempo incluyó a dos de sus hijos en el negocio. Actualmente, trabajan los tres por partes iguales, como socios.

Principales problemáticas que afrontan o afrontaron en su trayectoria

Relacionado con el primer objetivo específico de la investigación, la empresa 1, manifestó que sus principales problemas actualmente están relacionados a factores externos al negocio, como las restricciones a las importaciones impuestas sobre ciertos repuestos y herramientas necesarias para su actividad. Asimismo, aunque muy esporádicos, el entrevistado comentó que, si surgen discrepancias con su padre, el otro socio inversor, sobre la implementación de nuevas tecnologías.

En la empresa 2, la principal problemática fue la excesiva aparición de competencia que surgió en el mercado que ellos controlaban en un período de tiempo muy breve. La falta de regulación local sobre la competencia, redujo de forma considerable su clientela. Sumado a eso, surgieron algunas discusiones sobre el horario de trabajo, ya que uno de los dos dueños no apoyaba a la empresa con el mismo empeño que el otro.

En cuanto a la empresa 3, su dificultad fue la falta de capacidad y conocimiento de los miembros de la familia para hacerse responsables de la fábrica. Podría adicionarse a esto, la falta de búsqueda de asesoría pertinente en la materia. Como consecuencia, llevaron adelante una mala política de concesión de créditos y esto no los dejó con más salida que tener que declarar la quiebra y liquidar los bienes.

La empresa 4, por otro lado, sufrió la muerte del fundador. El miembro entrevistado manifestó que no se habían realizado acciones en pro de la sucesión, por lo

cual, al fallecer la cabeza del negocio, el resto de su familia no tenía las competencias necesarias para continuar con el mismo en materia de conocimientos técnicos en el rubro de la reparación de electrodomésticos. Sus hijos nunca habían recibido la suficiente capacitación como para realizar las reparaciones más importantes del negocio. En múltiples ocasiones la esposa sugirió que se debía ayudar a sus hijos a ser más competentes, pero su esposo no estuvo de acuerdo. Además de esto, tuvieron algunos problemas de manejo de los fondos, por no hacer una adecuada separación de lo que se reinvertiría en el negocio y lo que pertenecía a la familia. Si bien, hicieron lo posible por no desistir, con el tiempo, no les quedó otra solución que el cierre definitivo.

Por último, la empresa 5, mencionó que la situación económica turbulenta del país suele ser un impedimento para sus clientes para poder solventar costosas reparaciones de maquinarias agrícolas o de ciertos automotores. Este hecho, reduce su clientela en ciertos períodos del año.

Herramientas de gestión utilizadas para resolver conflictos y profesionalizarse

Sobre el segundo objetivo específico, la empresa 1 mencionó que usa el diálogo abierto y constante entre todos sus miembros para mantener la unidad y confianza. Utilizan un software para llevar un registro ordenado de todas las entradas y salidas de dinero, ventas, deudas, créditos y otras cuestiones relevantes. En cuanto a la sucesión, ya cuentan con los trámites legales realizados en caso del fallecimiento del padre, por lo que ya se tiene definido quien heredará la parte del padre, pero no quien la administrará.

La empresa 2, por otro lado, llevaba registros manuales, no digitales. Trataron de llevar adelante ciertos procesos de diálogo sobre las cuestiones de los horarios, pero nunca lograron resolver la situación. Sobre su dificultad principal, la excesiva competencia, el entrevistado manifestó que, al reconocer este problema, se les hizo imposible gestionar

estrategias de marketing para atraer a más clientes, sobre todo por la falta de capital para esto, y la decisión casi instantánea fue cerrar.

La empresa 3, al igual que la anterior, tampoco contaba con herramientas para la gestión o profesionalización, lo cual les dificultó la toma de decisiones, por falta de información interna. Tampoco contaban con asesores externos que les brindaran información y consejo sobre los créditos. Como proceso de sucesión, el padre le enseñó verbalmente todo lo que sabía del negocio a su hijo, ya que él estaba próximo a jubilarse. Consultaron a un abogado sobre qué acciones se podían realizar para cobrar ciertos documentos a pagar, pero ante la poca probabilidad de cobrar las deudas, decidieron cesar la actividad.

Por otra parte, la empresa 4, contaba con herramientas digitales para el manejo de datos internos, sobre las deudas, cobros, y ventas realizadas. Se llevaron adelante ciertos procesos de diálogos sobre incorporar al menos un profesional en la materia del rubro que realizaban o recurrir a una consultoría externa para que los oriente en asunto de administración de fondos, procesos que fracasaron.

La empresa 5, manifestó llevar las anotaciones necesarias a mano en cuadernos. La resolución de conflictos la realizan dialogando y consensuando entre los 3 miembros de la empresa por igual. Sistema que hasta el día de hoy les ha dado buenos resultados. Para el manejo de la política de créditos, tienen ciertos acuerdos verbales entre ellos sobre bajo que términos y condiciones otorgar una financiación o no.

Correlación entre las herramientas que aplican para la profesionalización, continuidad y resolución de conflictos del negocio con procedimientos de aplicación de un protocolo familiar tempranamente, teniendo en cuenta las limitaciones u obstáculos para su implementación en cada caso.

Sobre el tercer objetivo específico, la Empresa 1 manifestó su interés en el protocolo familiar para poder incluir acuerdos hechos de antemano sobre un futuro proceso de sucesión, para evitar el ingreso de miembros de la familia a la dirección del negocio, cuyas competencias para el puesto no sean las idóneas.

La Empresa 2, por otro lado, comentó que, de haber empleado herramientas más formales para la resolución de discusiones entre los socios, o haber incluido algún profesional en estrategias de marketing podría haber marcado la diferencia para no haber terminado cerrando. Igualmente, dudan haber podido afrontar una inversión con esos fines.

La Empresa 3, reconoció que, de haber contado con conocimientos más técnicos, o haber fijado mejores condiciones sobre la política de créditos, no hubieran cometido los errores que los llevaron a una situación irreversible. Consideran que de haber incluido profesionales que los guiaran en estas responsabilidades, podrían haber obtenido mejores resultados, ya que si contaban con el capital para adquirir estos servicios.

Por otra parte, la Empresa 4, desearía haber implementado un proceso de sucesión y un acuerdo en el que su fundador se comprometiera a capacitar y descentralizar tareas en sus hijos, para que estos contaran con las competencias para continuar el negocio. El impedimento para llevar estas ideas a cabo, fue el fundador que no delegaba autoridad.

Por último, la Empresa 5, desea invertir en la aplicación de nuevas tecnologías y capacitación de sus miembros y compartir más ampliamente los conocimientos, con la finalidad de que todos sepan realizar todas las tareas. El entrevistado manifestó que actualmente no ve la necesidad de implementar un protocolo familiar, pero que, de identificarla, no dudaría en proponerlo.

Discusión

El objetivo del trabajo de investigación es determinar procedimientos que permitan a las empresas familiares de Córdoba implementar un protocolo familiar sin demora desde sus etapas iniciales de vida para evitar un cierre prematuro. Este proyecto cobra mayor relevancia al tener en cuenta el peso que tienen este tipo de negocios en la economía de la provincia y del país, y lo breve que en general, suele ser su ciclo de vida. De esta forma, se puede lograr una aproximación más acertada sobre las causas que llevan a su desaparición y a soluciones concretas a sus problemas.

La investigación está dividida en cuatro etapas: conocer la historia de las empresas y sus características principales, siguiendo por indagar en sus principales conflictos y situaciones problemáticas, luego identificar las herramientas que emplean para resolver esos problemas y así profesionalizar y continuar el negocio en el tiempo, y por último, correlacionar esas herramientas con métodos para implementar el protocolo familiar tempranamente, como respuesta para los inconvenientes que amenazan con este tipo de empresas.

En primera instancia, se obtiene información general sobre cada empresa: su historia de surgimientos, años de trayectoria, cantidad de miembros de la familia que trabajan en la empresa y puesto que ocupa cada uno, etc. Esto con el fin de entender el contexto que involucra a cada caso y poder correlacionar correctamente luego, los desafíos a los que se enfrentan.

Respecto a sus principales problemáticas y el primer objetivo específico, se llega a la misma conclusión que Doderó (2006), en cuyo trabajo analizó empresas familiares de toda Latinoamérica, por lo que incluye empresas de la zona estudiada en esta investigación y menciona que estos negocios suelen presentar problemas organizativos o

una administración deficiente y hasta centralización excesiva. Este hecho se comprueba en como tres de las empresas entrevistadas actualmente han dejado de existir por estos mismos motivos. Se destaca como la fuente citada data de hace más de una década, pero las dificultades de este tipo de negocios permanecen invariables. Sin embargo, no se cumple lo que menciona este mismo paper, sobre el porcentaje de empresas que están dispuestas a seguir luchando por el negocio cueste lo que cueste, sin importar las situaciones adversas que afronten. El afirma que el 79% de sus encuestados no están dispuestos a darse por vencidos fácilmente. Con todo, tres de los participantes de este proyecto hicieron escasos esfuerzos por sacar adelante el comercio incluso cuando los problemas no eran de gran envergadura. Se pudo observar cómo es mayor el sentido de compromiso con el negocio cuando el fundador es el líder, pero cuando este cambia por algún motivo y pasa a otro familiar, este sentido puede disminuir significativamente.

Respecto al segundo objetivo específico, las herramientas o normas que emplean para la gestión del negocio y su profesionalización, se pudo comprobar un pobre empleo de estas. Se halló similitud con el estudio de Ángeles Luceros Bringas et. al (2018), en el cual se expone que en la Provincia de Córdoba el 68,8% de negocios familiares no tiene un plan estratégico y solo un 4% tiene implementado un protocolo familiar. Se pudo observar entre los encuestados, que, solo uno mencionó contar con un software para la administración de costos y deudas, llevar adelante reuniones periódicas para discutir asuntos trascendentales, no se emplean otros métodos o técnicas de gestión. Se encontró una relación, digna de destacar sobre la facilidad con la que se resuelven los desacuerdos y el nivel de organización y el nivel de compromiso con el negocio. Para demostrar esto, se compara la empresa 1, donde los valores y la visión del negocio son compartidos por todos los miembros de la empresa y los desacuerdos se resuelven prontamente, mientras

que en la empresa 2, en la cual el nivel de compromiso y de organización eran bastante bajos, hubo conflictos sobre el manejo de los horarios y otras cuestiones que nunca se resolvieron, ni siquiera conversándolos y llegando a consensos.

Aquí se hace visible como las familias empresarias suelen tener un sentimiento arraigado de orgullo y confianza en poder encargarse de todas las áreas del negocio con eficiencia con procedimientos propios que suelen ser informales y poco efectivos. El resultado es que se suelen carecer de información necesaria en momentos críticos para tomar decisiones clave. Por ende, al complejizarse la realidad en la que la organización se maneja y existe, estos negocios no suelen estar preparados con una comunicación coordinada o habilidades complementarias. Prueba de esto es como la empresa 1, al ser la que más herramientas brindadas por profesionales externos aplica para su administración, es la que mejores resultados tiene en materia de organización, desarrollo y planificación futura, mientras que las otras, al no usar casi ningún instrumento con este propósito, tienen dificultades internas más variadas.

Otro punto, es que solo uno de los casos estudiados, puntualmente la empresa 4, había un solo miembro de la familia dentro de la empresa que tenía estudios superiores al nivel secundario, y hasta hubo un caso donde el líder solo tenía el nivel primario completo. Esta idea, difiere de lo que señala el estudio de Ángeles Luceros Bringas et. al. (2018) sobre que el 53% de empresas familiares tiene miembros directivos con estudios universitarios. Más bien, concuerda con el estudio realizado por Gutiérrez (2015) en Jalisco, México, donde llamaba la atención la diversidad de niveles educativos, al no destacar ninguno en especial. Es un dato considerado importante ya que previamente se han visto varias similitudes en los resultados obtenidos de estudios de otros países latinoamericanos sobre esta disciplina.

No solo no poseen profesionales internos para consultarles o que decidan en asuntos de gestión empresarial, sino que tampoco realizan consultas externas para cuestiones cruciales. Como es el caso puntual de la empresa 3, que por no implementar previamente una política de créditos o acordar como accionar ante estas situaciones, otorgaron un crédito que luego resultó en ser incobrable sin consultarlo con ningún profesional en la materia, ni siquiera con su contador, y al final quedaron sin fondos para financiar su capital de trabajo propio y en una pésima situación de solvencia para pedir un préstamo.

En lo que respecta a la sucesión, de las dos empresas que están en funcionamiento en la actualidad, solo una de ellas tiene acuerdos escritos ya pactados sobre quienes serán los sucesores. Por otra parte, ninguna de las empresas ya cerradas, habían trabajado a profundidad sobre este aspecto. Aquí se haya otro paralelo con la investigación de Ángeles Luceros Bringas et. al. (2018), que manifiesta que, en la provincia de Córdoba, solo el 22,8% de estas empresas tiene definido al próximo líder. Se recalca que un proceso de sucesión toma tiempo, por eso es recomendable comenzar con el mismo, varios años antes del retiro del líder actual, para así asegurar que el próximo líder adquiriera las destrezas necesarias tanto técnicas como intelectuales para hacerse responsable de una organización cada vez más compleja.

Esto fue lo que no sucedió en el caso de la empresa 4, en la cual el líder nunca inició un proceso de capacitación para con sus hijos, ya que él no pensaba retirarse, pero una enfermedad repentina lo obligó a hacerlo, y no hubo quien tuviera los conocimientos y habilidades necesarios para sucederlo. En este caso, vemos como el know-how que tanto tiempo toma crear y conseguir, puede perderse rápidamente por no poder transmitirlo a las generaciones futuras o por no incluir profesionales externos que

colaboren en la sucesión del negocio. Otro aspecto destacable de este caso de estudio, es que se mencionó que el líder no quería incorporar personal externo a la familia, por temor a perder el control poco a poco de las operaciones de la empresa, algo que los otros casos no manifestaron abiertamente. Lo cual, va de la mano con lo que mencionan González y Olivie (2018) sobre que el 22% de empresas familiares tienen esta inseguridad sobre el proceso de profesionalización.

Por otro lado, la empresa 5, ha comenzado ya de antemano, procesos de capacitación de todos los miembros de la familia que dirigen el negocio, para que todos tengan un conocimiento específico de todas las tareas cruciales, para que ninguno de ellos sea imprescindible para la existencia y continuidad del negocio. Además, el fundador está próximo a retirarse, por lo que, haber iniciado este proceso con antelación, les trae múltiples beneficios desde ahora.

Sobre el último objetivo específico, que habla de la correlación de estas herramientas de administración y sucesión con procedimientos para implementar el protocolo familiar de forma temprana se observó una respuesta bastante favorable a la posibilidad de permitir implementar cualquier herramienta que permita solucionar conflictos familiares presentes o futuros, no solo el protocolo familiar. Esto, gracias a que los líderes tienen cierta conciencia sobre el hecho de que los métodos que usan actualmente poco favorecerán al negocio dentro de poco tiempo si el mismo comienza a expandirse y crecer. La verdad es que el protocolo familiar es una herramienta bastante compleja y que abarca muchos aspectos muy útiles y necesarios para empresas con grandes estructuras empresariales o con un crecimiento sostenido en el tiempo. Incluso, dos participantes comentaron en sus entrevistas, que, si bien estas herramientas les parecían útiles, no contaban con los fondos para implementarlas. Para empresas pequeñas,

con menos de 10 empleados y poca trayectoria, podría parecer un gasto innecesario, pero lo cierto es que son una inversión muy importante para el futuro del negocio los instrumentos para una gestión o profesionalización tempranas y acordes al crecimiento del negocio. Se llega a la conclusión sobre este objetivo que es necesario, sobre todo, cuando las empresas no cuentan con profesionales en la administración de empresas trabajando dentro de ellas acudir a un servicio de consultoría externa para poder trabajar en un protocolo familiar simplificado que permita la posibilidad de hacer cambios o agregar cuestiones importantes en el mismo con el paso del tiempo. Es decir, redactar un protocolo familiar flexible que se adecúe a la pequeña empresa, y a medida que esta crece, pueda agregarse aspectos que cobren relevancia o quitarse otros que dejen de ser imprescindibles. Por ejemplo, en primera instancia, el protocolo quizás no necesite contener demasiadas cláusulas sobre condiciones para el ingreso de más familiares a puestos directivos, si los únicos que se tiene pensado que trabajen en la empresa momentáneamente son un matrimonio, pero con el paso de los años, y el ingreso de los hijos a trabajar a la empresa incluir más restricciones sobre la capacidad y habilidades necesarias para puestos directivos y con alta autoridad podría verse como una posibilidad necesaria. Por supuesto, desde el comienzo de la preparación del protocolo familiar, deberían estipularse condiciones bajo las cuales se pueden incluir o eliminar contenidos del mismo. Muy similar a lo que planteó Bastar (2013) en su estudio diciendo que se existe un paralelismo entre la evolución o crecimiento de la familiar y la empresa familiar, destacando la importancia de que haya planes en la empresa con criterios que la hagan crecer y desarrollarse en función del crecimiento y de los intereses de los miembros de la familia.

A continuación, es importante mencionar ciertas limitaciones que tuvo la investigación, a saber, el tamaño reducido de la muestra, de solo 5 empresas para toda una provincia de más de 3 millones y medio de habitantes, lo cual limita la posibilidad de generalizar los resultados y conclusiones. Sin embargo, las empresas están todas ubicadas en localidades y ciudades diferentes, lo que permite comparar los desafíos que enfrentan estos negocios en distintas ubicaciones de la provincia, haciendo más general las conclusiones.

Por otra parte, la heterogeneidad de los elementos de la muestra, resultó en una fortaleza, ya que al pertenecer todos a industrias diferentes, permite analizar y comparar a profundidad las características que los unen, que es el ser negocios que deben hacer coexistir a la familia dentro del mismo, sin tener en cuenta el rubro al que se dedican. Además, un detalle interesante, es que ninguna empresa manifestó tener problemas similares a los de las demás, lo cual permitió abordar la temática desde puntos de vista diversos.

A fin de no complejizar demasiado el estudio, no se tuvo en cuenta el contexto económico tan inestable en el que estos emprendimientos deben desarrollarse. Por el contrario, se hizo foco sobre los problemas internos, sobre como los afecta su condición de empresa familiar, y diferencia de otros negocios que no lo son.

Otra limitación es el impedimento de poder visitar las empresas, y realizar las entrevistas en persona observando y siendo capaz de percibir mejor la realidad de cada caso. Aunque, el haber entrevistado por videollamada, permite hacer más preguntas en algunos casos y obtener información más detallada de acuerdo a como se desarrollaban las respuestas compartidas.

Un detalle interesante que puede considerarse una ventaja y a la vez una limitación es el hecho de haber entrevistado en casi todos los casos a los líderes actuales de las empresas, solo en el caso de la empresa 4 no fue posible y se entrevistó a la viuda del mismo. Esto es así, porque brinda oportunidad de obtener respuestas e información de primera mano de la persona que mejor conoce toda la historia y estructura empresarial, aunque, a su vez suelen ser quienes mayores sesgos personales tienen al hablar de las fallas de sus negocios. Hubiera sido muy provechoso tener la oportunidad de realizar múltiples entrevistas sobre cada empresa, no solo a miembros de la familia que trabajen allí, sino también a otros empleados, lo cual brindaría datos más completos y objetivos sobre la realidad de cada empresa familiar.

Para resumir, finalmente, se concluyó que las problemáticas principales de las empresas familiares, suelen ser una administración deficiente o una centralización excesiva de conocimientos. Estos desafíos en algunos casos llevaron a la desaparición o muerte del negocio. Y llegan a hacerse tan grandes por culpa de la falta de herramientas de administración y profesionalización para detectar estos problemas y solucionarlos. De todos modos, a mayor compromiso y valores compartidos, menos conflictos surgen o se resuelven más eficientemente. Por otra parte, en cuanto a la sucesión, es poco abordada tanto desde aspectos técnicos, como capacitar a un sucesor, como también legales, mediante acuerdos escritos sobre la determinación de un líder futuro. Por esto, se plantea como solución a todos estos problemas en conjunto aplicar el protocolo familiar desde etapas iniciales del negocio. Puede ser en cuanto el emprendimiento familiar goce de cierta estructura y solidez, para evitar que diferencias familiares de metodología impacten negativamente en el negocio. Una forma de hacer esto, que se plantea en esta investigación es mediante el apoyo de una consultoría externa que analice la situación del

negocio y de la familia y mediante charlas y consensos con la familia empresaria redacte un protocolo que se adapte a las necesidades actuales de la compañía. Lo importante es que el mismo no sea un acuerdo cerrado, y rígido, sino flexible, para agregarle normas o quitarle otras con el paso del tiempo, para que se adapte al desarrollo del negocio y a la evolución de la familia. Para que, de este modo, una estructura pequeña no sea un impedimento para invertir en esta herramienta.

Por consiguiente, la pregunta de investigación y los objetivos planteados fueron respondidos. Cabe destacar, que el presente trabajo solo tiene como objetivo plantear esta herramienta de forma teórica, aunque, sería valioso poder estudiar a profundidad como impactaría en las empresas familiares jóvenes de la provincia el aplicar un protocolo familiar flexible de forma práctica.

Por último, el presente trabajo de investigación significa un aprendizaje y gran experiencia sobre una materia poco trabajada, sobre todo, en la provincia de Córdoba. Si bien en nuestro país hay cada vez más libros sobre la temática y con la aparición del Instituto Argentino de la Empresa Familiar, hay cada vez más charlas y conferencias, se espera y recomienda una continuidad en la realización de proyectos similares relacionados con métodos para aplicar el protocolo familiar de forma temprana. Tal vez, sería muy iluminador el llevar a cabo un estudio con una muestra de mayor tamaño, aún más heterogénea e incluso tomada por un muestreo aleatorio, para evitar cualquier sesgo personal del investigador. También se sugiere obtener información, no solo de los miembros de la familia empresaria, sino de otros empleados de estas empresas, ya que estos pueden tener puntos de vista distintos y hasta más objetivos. Como última recomendación podría ser novedoso estudiar cómo afecta a estos negocios el contexto externo en el que se desarrollan, el entorno macroeconómico y el marco legal e

impositivo, ya que también se puede revelar otras causales de muerte prematura ya que pueden estar acentuando los problemas familiares. Incluso, plantear proyectos futuros con objetivos más prácticos que teóricos, para poder implementar el protocolo u otras herramientas que se planteen en el futuro en empresas y estudiar como resuelven o no los desafíos a los que estos negocios tan esenciales en la economía mundial se enfrentan, y obtener resultados y conclusiones más específicas en esta disciplina.

Referencias

- Badia, J., & Escribá-Esteve, A. (2018). *La Profesionalización de la Empresa Familiar: conceptualización y elementos clave*. Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València, Valencia. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/323585572_La_Profesionalizacion_de_la_Empresa_Familiar_conceptualizacion_y_elementos_clave
- Bastar Guzmán, S. (2013). *Familia y Empresa Familiar: Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones*. México: Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.
- Dodero, S. (2006). *Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica*. Instituto de la Empresa Familiar ADEN International Business School, Mendoza. Obtenido de [http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
- EY and University of St. Gallen Global Family Business Index*. (2019). Obtenido de <http://familybusinessindex.com/>
- Fuad Cesar , P. (2012). *El Protocolo Familiar Como Acuerdo Parasocial. Su Trascendencia en las Empresas de Familia. (Tesis de Magister)*. Universidad Austral. Facultad de Derecho, Buenos Aires. Obtenido de <http://www.todaviasomos pocos.com/aportes/el-protocolo-familiar-como-acuerdo-parasocial-su-trascendencia-en-las-empresas-de-familia/>
- González Arnedo, E., & Olivie González del Rivero, C. (2018). *Empresa Familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. EAE Business School. Obtenido de <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/empresa-familiar-emprendimiento-e-intraemprendimiento/>
- Gutiérrez Olvera, S. (2015). *Emprendimiento en las empresas familiares*. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 4(7).
- Lucero Bringas, M., Ribbert, E., & Goddio, C. (2018). *Observatorio de Empresa Familiar*. Centro de la Empresa Familiar UCC y Ministerio de Industria de Córdoba. Obtenido de <https://www.uccor.edu.ar/facultades/ciencias-economicas/centro-de-la-empresa-familiar/>

- Pavón, M. (2017). *Factores Influyentes en el Cambio Generacional de las Empresas Familiares entre la 2a Generación y la 3a Generación. (Tesis Doctoral)*. Universidad Abat y Oliba CEU, España. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=171274>
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El Protocolo Familiar ¿Sí o No?* (Primera ed.). España: Radio ECCA. Obtenido de <http://efca.es/wp-content/uploads/2018/03/El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz-v4-1.pdf>
- Vassolo, R., & Silvestri, L. (2011). *Dirección estratégica en países emergentes: Elementos fundamentales para plantear el crecimiento de las empresas latinoamericanas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Anexo I

Modelo de Consentimiento Informado para Participantes

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

El presente proyecto de investigación es llevado adelante por Emmanuel Alexandro Suarez, estudiante de la Universidad Siglo 21.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente unos cuarenta 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 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 Emmanuel Alexandro Suarez.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente cuarenta 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 prejuicio 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 este haya concluido. Para esto, puedo contactar a manu.2411suarez@gmail.com

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo II

Modelo Entrevista para empresa existente

Entrevista N°:

Fecha:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Breve historia y características de la empresa:

- ¿Podría contar brevemente la historia de su empresa?
- ¿Cuáles fueron los objetivos que se fijó al inicio del emprendimiento?
- ¿Desde el comienzo fueron una empresa familiar, o esa condición cambió con el tiempo?
- ¿Cuántos miembros de la familia están involucrados en la dirección de la empresa?

Problemáticas

- ¿Cuáles son las principales problemáticas que tiene su empresa familiar?
- ¿Hace cuánto han surgido estos problemas?
- ¿Existen problemas relacionados con la convivencia de la empresa y la vida familiar? ¿Cuáles?
- ¿Qué medidas correctivas o preventivas han tomado para solucionarlos?
- ¿Han tenido éxito en la resolución de estos conflictos o piensa que se podría mejorar de alguna manera?

Herramientas de gestión y profesionalización

- ¿Qué herramientas administrativas están utilizando actualmente para favorecer un proceso temprano de profesionalización?

- ¿Han comenzado a tomar acciones en pro de un proceso futuro de sucesión?
¿Cómo piensan realizarlo en el futuro?
- ¿Cuentan con asesoría profesional externa o interna?
- ¿Sabe lo que es un protocolo familiar? ¿Alguna vez ha considerado implementarlo? ¿Por qué?
- ¿Qué impedimentos cree que tiene para poder implementar esta herramienta en su negocio?

Muchas gracias por sus respuestas

Anexo III

Modelo de entrevista para Empresas Muertas

Entrevista N°:

Fecha:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Breve historia y características de la empresa:

- ¿Podría contar brevemente la historia de su empresa?
- ¿Cuáles fueron los objetivos que se fijó al inicio del emprendimiento?
- ¿Desde el comienzo fueron una empresa familiar, o esa condición cambió con el tiempo?
- ¿Cuántos miembros de la familia están involucrados en la dirección de la empresa?

Problemáticas

- ¿Cuáles son las principales problemáticas que tuvo su empresa familiar?
- ¿En qué momento surgieron esos problemas?
- ¿Existieron problemas relacionados con la convivencia de la empresa y la vida familiar? ¿Cuáles?
- ¿Qué medidas correctivas o preventivas tomaron para solucionarlos?
- ¿Hubo éxito en la resolución de estos conflictos o piensa que se podrían haber tomado mejores medidas?
- ¿Cuál considera que fue la principal causa de la muerte de la empresa?

Herramientas de gestión y profesionalización

- ¿Había profesionales trabajando en la empresa?

- ¿Qué herramientas administrativas utilizaron para favorecer un proceso temprano de profesionalización?
- ¿Se tomaron algunas medidas en pro de un proceso futuro de sucesión? ¿Cuáles?
- ¿Recibieron alguna vez a alguna asesoría profesional externa o interna?
- ¿Sabe lo que es un protocolo familiar? ¿Alguna vez consideraron implementarlo? ¿Por qué?
- ¿Cree que hubiera cambiado en algo su situación si hubiera implementado esta herramienta?

Muchas gracias por sus respuestas