

Lucero Bringas, María de los Ángeles

*El protocolo familiar: una definición desde el
management*

**Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales Nro. 25
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Lucero Bringas, M. de los A. (2017). “*El protocolo familiar : una definición desde el management*” [en línea] Documento de trabajo en Ciencias Empresariales Nro. 25 del Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica Argentina. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/protocolo-familiar-definicion-management.pdf> [Fecha de consulta: ...]



Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"

EL PROTOCOLO FAMILIAR: UNA DEFINICIÓN DESDE EL MANAGEMENT

Por María de los Ángeles Lucero Bringas

Facultad de Ciencias Económicas

*Departamento de Investigación "Francisco
Valsecchi"*

*Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales
Nº 25*

Diciembre de 2017

Los autores del presente artículo ceden sus derechos, en forma no exclusiva, para que se incorpore la versión digital del mismo al Repositorio Institucional de la Universidad Católica Argentina y a otras bases de datos que la Universidad considere de relevancia académica.

EL PROTOCOLO FAMILIAR: UNA DEFINICIÓN DESDE EL MANAGEMENT

María de los Ángeles Lucero Bringas

Resumen

Las empresas familiares son representativas de nuestro entretejido empresarial resultando destacable su importancia e influencia dentro de la región en la cual están inmersas, la sociedad y economía en general. Esta realidad se replica en la mayoría de los países capitalistas de occidente. Existe en ellas, una fuerte vocación de continuidad y permanencia como parte del legado familiar. Sin embargo, esta quimera se vuelve difícil de alcanzar. Esta limitación está relacionada principalmente con obstáculos inherentes a la falta de una gestión de la familia empresaria que posibilite el logro de ese objetivo. El alto índice de desaparición de las compañías familiares obedece en la mayoría de los casos a contrariedades de índole familiar más que empresarial.

Bajo mi hipótesis de trabajo, la herramienta de gestión idónea es el Protocolo Familiar. Sin embargo, a la hora de investigar sobre el estado de arte me encontré con muy poca literatura al respecto y desde una visión alejada de la gestión.

Sabiendo que uno de los mayores desafíos de la empresa familiar para lograr la continuidad es gestionar no sólo la empresa sino también la familia empresaria



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

y los vínculos que surgen de dichas relaciones, es imperioso tener claridad conceptual de tal instrumento.

Con mi trabajo de investigación me propuse contribuir a las buenas prácticas de la gestión de las empresas familiares a través de definir el protocolo como una herramienta de planificación del management empresarial y familiar que permite gestionar la firma, la familia empresaria y los vínculos que surgen entre ellas. De esta manera aporta a la continuidad a través de una compañía en crecimiento de la mano de una familia con vínculos en armonía.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

I. Visión General del tema

En la República Argentina, las empresas familiares conforman un elevado porcentaje del entretejido empresarial, realidad que se reitera en la mayoría de los países capitalistas occidentales.

Según datos emitidos por el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), en nuestro país existen aproximadamente 900.000 pequeñas y medianas empresas, de las que son de carácter familiar entre un 80% y 90%. La misma fuente expresa que dichas empresas representan más del 50% de la actividad económica de nuestra nación; ya que generan un elevado porcentaje del Producto Bruto Interno, y conforman la mayor fuente del empleo privado.

Las firmas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo occidental capitalista. Según Martínez Echezárraga (2010) las estadísticas ratifican la afirmación anterior; sin distinguir entre empresa familiar de empresa personal, este autor menciona los siguientes porcentajes: en Estados Unidos 90%, en Suiza 88% y en Italia 98%.

Asimismo, si sólo se consideran las empresas familiares medianas y grandes las investigaciones arrojan los siguientes datos: 76% (Reino Unido), 71% (España), 70% (Portugal). El autor referenciado manifiesta que estas empresas nombradas en segundo término aportan una elevada participación en lo que se refiere al producto bruto interno de cada economía (entre un 45 y 70 % según cada caso) y agrega que algo similar ocurre con los niveles de empleo.

Poza E. (2011) destaca que un tercio de las 500 empresas de Fortune son controladas por alguna familia, mientras que alrededor del 60% de las compañías que cotizan en bolsa permanecen bajo la influencia familiar. Recalca que si bien muchas empresas que responden a esta tipología son pequeñas y medianas, sólo en Estados Unidos hay 138 organizaciones familiares con un

valor que supera los mil millones de dólares, también menciona 19 en Francia, 15 en Alemania, como así también existen 9 compañías en Italia, número que se repite en España y finalmente 5 organizaciones en Canadá y Japón.

Expresa también que en Estados Unidos los negocios familiares representan el 64% del Producto Bruto Interno, el 85% del empleo del sector privado y alrededor del 86% del total de los empleos de la década del 2000. Afirma que esta realidad es similar a las economías de España y Francia, donde se estima que representan el 80% del total de las empresas y el 75% de los empleos. En Italia, India y los países latinoamericanos los cálculos se elevan al 90 y 98% de todas las compañías.

Martínez Nogueira (1983) destaca que en la República Argentina la presencia familiar es altamente usual en las organizaciones de capital nacional y resalta la importancia del rol que tienen estas empresas en la sociedad: su enraizamiento en el medio, su protagonismo, su condición de testigos de la realidad económica y social, su participación en la difusión de valores y pautas de comportamiento las convierten en uno de los ámbitos más propicios para dar respuestas creativas a las aspiraciones y requerimientos de la comunidad.

II. Presentación del problema de Investigación

A la luz de los datos expresados, resulta innegable la importancia que posee este modelo de empresa para la economía, la sociedad, y la propia familia empresaria.

No obstante, según el Instituto de Investigación Pública (1999) citado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2006) en Argentina, el 70 % de las empresas desaparece en la primera generación familiar, y la proporción se repite en las generaciones siguientes: los hijos heredan el 30 % de las firmas y sólo el 5 % llegan a los nietos. El memorándum del Banco Interamericano de Desarrollo, expresa como principal causante de tal problemática la falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre la importancia de poseer una gestión profesional y un protocolo familiar. Esta estadística sigue el mismo comportamiento en la mayor parte del resto de los países del mundo.

Nogales (2015) sostiene que las empresas familiares no sólo crean riqueza través del intercambio de bienes o prestación de servicios, sino que también generan afectos, sostenes intergeneracionales, transmiten valores conformadores de identidades individuales, etcétera. Para el autor es en esta institución de la familia en general y la familia empresaria en particular en donde por excelencia se materializa el concepto de subsidiariedad existencial.

Uno de los mayores desafíos para los actuales estudiosos de las empresas familiares, es contribuir a su finalidad última, esto es la continuidad y supervivencia de las mismas en manos de la familia empresaria dentro de un ámbito de vínculos armónicos. Para efectivizar la concreción de este aporte deseado, se deberán investigar y propiciar herramientas que conduzcan a este objetivo anhelado: un instrumento de gran valor para el logro de tal finalidad es el protocolo familiar.

Sin embargo, a la hora de investigar sobre el estado de arte me encontré con muy poca literatura al respecto y desde una visión alejada de la gestión.

De lo expuesto hasta aquí puedo afirmar que:

- Las compañías familiares son mayoritarias en los países en donde prevalece la economía capitalista.
- Las mismas contribuyen al producto bruto interno (PBI) en un alto porcentaje y son la principal fuente de empleo privado.
- Su elevado índice de desaparición en el tiempo está dado por factores cuyos orígenes derivan de la coexistencia del binomio empresa-familia.
- La principal causante de lo expresado anteriormente es la carencia de gestión profesional y protocolo familiar.
- El equilibrio entre ambos sistemas es posible a través de herramientas a medida.
- El instrumento idóneo es el Protocolo Familiar.
- La necesidad de definir el protocolo desde el *management* y los aspectos que debe incluir para que cumpla este fin.

III. Antecedentes sobre el tema a resolver

Los sistemas sociales en donde se respetan las normas son más sanos y perdurables, razón por la cual la empresa familiar no debería ser una excepción. Al quehacer diario de la gestión empresarial relativa a decisiones referentes a clientes, proveedores, bancos, impuestos, etcétera, en la empresa familiar se presentan otras tareas adicionales y que son inherentes a la gestión del clan. Estas actividades resultan de la incorporación de los hijos al negocio, su formación, el ingreso de los parientes políticos, cuestiones inherentes al relevo generacional, el futuro económico del predecesor, sólo por mencionar algunas

de ellas. A los fines de mantener la salubridad entre los vínculos de los involucrados en ambos sistemas, es de vital importancia establecer acuerdos, normas y pautas que permitan a la familia empresaria anticiparse y planificar las distintas situaciones que se le puedan presentar acordes y a medida de su clan, organización y visión de continuidad.

El concepto de Protocolo familiar surge de la mano de Miguel Gallo y John Ward (1991) **como resultado de estudios de planificación estratégica en la empresa familiar**. Ha tenido lugar aproximadamente en la década de los noventa como parte de una corriente de investigación relacionada al concepto de Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares.

Tápies et al (2011) afirma que el protocolo familiar nace en la década de los ochenta cuando las familias empresarias reconocen que las relaciones entre la familia y la empresa deben ser reguladas a través de una serie de normas que rijan su funcionamiento. Los aspectos críticos a definir son los inherentes a la propiedad, el gobierno y la gestión. El autor afirma que este documento es uno de los instrumentos más valiosos no sólo para gobernar la relación entre la familia y la empresa, sino también para facilitar la convivencia en el negocio familiar. Tápies define al protocolo como el documento escrito que contiene un conjunto de normas y procedimientos que regula la relación empresa-familia, cuya misión es mantener y reforzar la unidad familiar y el compromiso hacia el éxito de la empresa a través de las generaciones. El protocolo es el instrumento a través del cual se fijarán las metas perseguidas por la familia y la empresa como las reglas que gobernarán ambas partes.

Amat et al. (2007) define el protocolo familiar como un documento a través del cual los miembros de la familia titular de la empresa pueden dirigir los problemas que afectan a su continuidad, acordando principios y reglas cuyo cumplimiento contribuyan a una mayor unidad familiar y posibilitar la continuidad de la empresa. En tal sentido este documento asistirá tanto en la

resolución de problemas como así también en su prevención.

Sánchez et al (2009) definen el Protocolo Familiar como un documento a medida, el cual es necesario formularlo de manera individualizada. Explican que, si bien hay una serie de aspectos recurrentes, no todos estos asuntos agotan el protocolo ni en todos los casos tienen la misma solución, por lo que no hay respuestas estándares, ya que por el contrario cada familia adoptará sus propias decisiones. En definitiva, habrá tantos protocolos como familias empresarias los hayan elaborado.

En tanto, Fernández del Pozo (2008) lo especifica como un documento contractual potestativo, regulador del buen gobierno de la empresa familiar. Contiene reglas que intentan prevenir los potenciales conflictos que resultan de la interacción empresa-familia, en orden al buen funcionamiento de la propia empresa familiar.

Para Favier Dubois (h) et al. (2013) El protocolo es una herramienta escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de la empresa de la familia y los socios actuando como medio preventivo de conflictos. Señala que el principal objetivo que persigue este instrumento es fortalecer la empresa familiar, intentando neutralizar las debilidades que devienen en la estructura en sus planos: familiar, empresarial, patrimonial y jurídico.

Bermejo M. (2008) sostiene que el Protocolo familiar es un documento escrito que suscriben los miembros de una familia empresaria, en el cual se delimitan los principios rectores que facilitan la continuidad de la empresa y se establecen los mecanismos de relación entre la familia, la propiedad y la empresa. Para el autor esta herramienta puede ayudar a facilitar las relaciones empresa-familia; contribuir a su profesionalización en la gestión, y establecer mecanismos preventivos frente a conflictos. Sin embargo, aclara que simplificar el tema al solo hecho de elaborarlo, no es la panacea. El hecho de tenerlo no solucionará



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

indefinidamente los problemas, porque a medida que la familia crece el protocolo puede quedar obsoleto ya que en ocasiones se estará adhiriendo a un documento que redactó otra familia.

Trevinyo Rodríguez (2010) lo puntualiza como el acuerdo sobre las distintas temáticas relacionadas a la empresa y la familia. Este acuerdo, pacto, documento, constitución dependerá de las necesidades de cada familia empresaria poniendo de manifiesto la asunción del compromiso de sus miembros de poner en práctica, reglas u objetivos concertados por la familia. Asimismo, la autora destaca que el fin último de este acuerdo es la continuidad y supervivencia exitosa del negocio familiar a lo largo de las generaciones, evitando conflictos, disputas de poder entre ramas familiares o desacuerdos y desatinos vinculados a la familia y la organización. En cuanto a la oportunidad de elaboración sugiere que se efectivice lo antes posible. Destaca que hay empresas que lo realizan conjuntamente con la constitución legal de la compañía. La finalidad de dicho documento es que la familia empresaria permanezca unida a lo largo de las generaciones a través de un proyecto familiar y empresarial compartido.

Para Molina Sandoval (2014) el protocolo familiar es el documento en que una familia propietaria de una empresa, a través del consenso, define por escrito reglas que van a regir la relación entre la empresa, la familia y la propiedad en el presente y en el futuro. Asimismo, enfatiza en que es una reglamentación escrita lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de la familia empresaria, accionistas o no, que actuará como mecanismo de prevención de conflictos. Lo asimila a una carta de navegación que guiará a la familia empresaria en pos de evitar problemas futuros.

Hasta lo aquí descrito el protocolo nace como un instrumento de planificación estratégica de la mano de Gallo y Ward. Sin embargo, al momento de mi investigación del estado del arte me encontré con definiciones que lo enmarcan

como un documento el cual es tomado como un acuerdo de partes de cumplimiento de normas. Asemejándolo más a un contrato que a una herramienta de gestión.

IV. Aspectos que debe incluir que hacen del Protocolo una herramienta de gestión

Cada familia empresaria según el ciclo de vida que atraviesa, su evolución familiar y características de su patrimonio, deberá tener en cuenta aspectos diferentes conforme a su realidad y a su visión compartida. Según mi experiencia algunos aspectos serán comunes a la mayoría de ellas, mientras que otros serán específicos de cada compañía familiar, lo cual torna necesario que sean identificados y valorados.

Trevinyo Rodríguez (2010) enfatiza la necesidad de la inclusión de aspectos claves mínimos como lo son los de carácter moral y legal, e incluye aspectos tales como los siguientes:

Cuáles son los motivos de hacer el protocolo que deseamos como familia empresaria; cultura y valores y su proyección en la organización, tipología de empresa, expectativas, situaciones conflictivas, órganos de Gobierno empresarial y familiar, derechos patrimoniales, organización en la relación familia-empresa, etcétera.

El protocolo familiar será la guía de la familia empresaria, ya que permite planificar en forma estratégica, acorde a lo pactado oportunamente.

En lo que se refiere a su elaboración, es un proceso de aprendizaje que requiere la intervención de los miembros de la familia guiados por un consultor externo que buscará el consenso en temas estratégicos para la organización como lo son la sucesión, la gobernanza, las finanzas, entre las más destacadas.

El protocolo familiar asume distintos conceptos según el autor, pero en esencia

todos coinciden en que es en definitiva, un acuerdo sobre los temas inherentes a la empresa y la familia tendientes a la continuidad y supervivencia de la empresa familiar a lo largo de las generaciones.

Sánchez et al (2009) consideran que la principal causa de los problemas en la empresa familiar está dada por la ausencia de límites claros y objetivos entre la empresa y la familia. Según estos autores los errores más frecuentes que suelen causar problemas son:

- Confundir la condición de socio o heredero con el derecho o la obligación de trabajar en la empresa.
- Pensar que la condición de heredero genera la categoría de empresario o líder.
- Considerar que las cuentas de la empresa y las de la familia conforman una sola.
- Discrepancias en las relaciones vinculares por motivos tales como la designación del sucesor, la forma en que el fundador prevea distribuir la propiedad de la empresa, diferencias de criterios frente a la gestión en condiciones de traspaso generacional, etcétera.
- Otra situación frecuente es confundir justicia con equidad. Para ser justo con todos los hijos el empresario otorga a todos los descendientes las mismas condiciones sin importar capacidades, responsabilidades, funciones, etcétera. Aclaran los autores que si bien en la familia debe imperar la justicia (igualdad) en la empresa debe dominar la equidad (méritos).
- Por último, puede ocurrir que los directivos no familiares no acepten al nuevo líder o que se sientan intimidados con respecto a las responsabilidades de los miembros de la familia en relación a la empresa; esto afectaría la dirección de la organización.

No caben dudas que cuando se originan confusiones entre los límites de la empresa y la familia los problemas inevitablemente se trasladarán a la empresa familiar y repercutirán en ella.

Para evitar estos desórdenes, los autores sostienen que todo protocolo debería incluir como ingredientes esenciales: los aspectos personales, familiares, económicos, afectivos, legales. Explican que será la propia familia quien lo arme a su propia medida con el debido acompañamiento exterior. El rol del asesor externo será aportar formas de llevarlo a cabo: provocando diálogos, dirigiendo reuniones, asesorando, aclarando dudas, actuando como mediador. Nunca asumirá un rol de árbitro.

En su investigación acerca de las claves del éxito de las empresas familiares centenarias, Gallo et al (2003) destacan entre los puntos más importantes: el desarrollo de reglas de convivencia en la familia y una comunicación fluida, espontánea y frecuente desde la infancia. La formación de los hijos, el estímulo por experiencias fuera de la empresa, el desarrollo anticipado de la carrera profesional, las previsiones de la organización familiar para la futura generación, y como corolario establecer el protocolo familiar. Este tópico destaca y reafirma la importancia del instrumento en la perdurabilidad de las empresas familiares.

Siguiendo a la autora Trevinyo Rodríguez (2010) el contenido del protocolo dependerá de las necesidades de cada organización según las características de la familia empresaria, no obstante, en términos generales el mismo debería acuñar temas de carácter moral y legal como:

- La finalidad perseguida con la elaboración del protocolo. Razón de ser como empresa familiar y el deseo como familia empresaria.
- Cultura y valores y cómo se proyectan estos en la empresa.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- Tipo de empresa que desean en términos de expectativas y decisiones susceptibles de generar conflicto.
- Órganos de Gobernanza empresarial y familiar
- Derechos patrimoniales
- Organización familiar-empresarial
- Otros tales como: política de riesgos, negociación y solución de conflictos, reglas de revisión del protocolo, formas de proceder en casos de divorcios, entre otros.

Según la académica, este instrumento permite planificar estratégicamente el futuro de la empresa familiar, constituyendo una guía le permitirá a la familia empresaria abordar y pactar cuestiones relacionadas a: regular la relación empresa-familia, contribuir a la profesionalización, promover la transmisión de valores y cultura, fomentar la unidad, armonía y el compromiso de los miembros del clan, estimular una visión de futuro compartida, conservar la identidad familiar, implementar Órganos de Gobierno adaptados a las necesidades de empresa familiar, evitar comportamientos indeseables por parte de los miembros de la familia en relación a la empresa y viceversa, contribuir a la comunicación eficiente entre ambos sistemas, permitir la planificación de la sucesión. Estos protocolos pueden ser de carácter universal, abarcan todo el patrimonio de la familia, o bien de carácter particular, reducido a un ámbito definido del patrimonio familiar. En cuanto a la relación en el ámbito de la familia distingue entre: los plenarios en donde participa toda la familia, de los parciales en donde sólo es participe una parte o rama del clan.

En síntesis: el protocolo como toda herramienta de gestión debe adecuarse al tipo de empresa en cuestión, sin importar tamaño, generación, etcétera. En virtud de que este instrumento permite gestionar la empresa y la familia, será posible tanto el crecimiento de la organización, y por ende el incremento



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

patrimonial de la familia empresaria, como así también mantener la unidad familiar. Tal meta se logrará a través de una serie de acuerdos que deberán ser gestionados y que harán factible establecer y delimitar las zonas de influencia entre ambas componentes del conjunto.

Algunas de estas cuestiones a considerar, que a modo ejemplificativo me encuentro en condiciones de enumerar, serán: la posibilidad de establecer una visión compartida, una planificación estratégica paralela, objetivos comunes a los binomios, planes de formación y capacitación para las nuevas generaciones, planificar el traspaso generacional, tomar medidas en cuanto a las reglas de convivencia tendientes a evitar desórdenes en los subconjuntos, establecer formas de diálogo y comunicación, promover la profesionalización e implementar órganos de gobierno que posibiliten los fines mencionados. Asimismo, con la instauración de este instrumento, es posible prever las formas de mediar y resolver los diferentes conflictos.

Por lo expuesto considero que el protocolo es el instrumento idóneo para gestionar la empresa familiar. No obstante, desataco la importancia que adquiere la manera en que se realice el proceso de elaboración, actualización, como así también se requiere que los órganos de gobierno sean capaces de implementarlo, ejecutarlo y adaptarlo a las nuevas circunstancias que se presenten.

Favier Dubois (h) (2013) manifiesta que la elaboración de todo protocolo exige como paso previo un diagnóstico de la familia y la empresa, para poner en consideración la viabilidad del mismo. El proceso de protocolización se realizará bajo el acompañamiento de un consultor experto en la materia quien a su vez suele estar asistido por un grupo de profesionales vinculados a las disciplinas implicadas. La elaboración del instrumento se materializa a través de diversos pasos que incluyen reuniones, consultas, propuestas, deliberaciones, siempre en el marco de la familia empresaria.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Este acuerdo consensuado se presenta como un convenio escrito cuya estructura y principal contenido es el siguiente:

- Descripción de la empresa, valores y reconocimientos

Historia familiar de la empresa. Declaración de valores. Misión y visión del fundador. El deseo de continuidad. Reconocimiento y gratitud al fundador.

- Relaciones y límites entre familia y empresa.

Política de remuneración, honorarios, reservas y dividendos. Pautas laborales para miembros de la familia. Préstamos a socios, familiares y uso de bienes sociales. Retiros. Políticas de beneficios para familiares.

- Reglas de Administración y buen gobierno.

Administración de la empresa. Incorporación de no familiares. Profesionalización de la gestión. Composición del Directorio: funciones, duración, retribuciones. Asamblea. Política de gestión administrativa, financiera y fiscal. Manejo de la Información. Responsabilidad social empresaria.

- Manejo de las comunicaciones y órganos familiares.

Comunicación entre la empresa y la familia. Asamblea familiar. Consejo de Familia. Modos de prevenir, detectar, gestionar y resolver conflictos. *Family Office*.

- Propiedad: distribución y mantenimiento en manos de la familia.

Distribución de acciones en mano de familiares. Limitaciones al régimen de transferencia. Exclusión o retiro de socios. Situación actual y futura de los cónyuges. Incorporación y exclusión de herederos. Adquisición de acciones por la sociedad: valor y financiación.

- Proceso de Sucesión: Propiedad y Gestión

Retiro del fundador. Oportunidad, retribución, beneficios, situación del

cónyuge. Proceso de designación del nuevo líder. Transferencia de las acciones entre vivos. Transmisión.

- Cláusulas complementarias

Entrada en vigencia. Interpretación. Criterios de aplicación. Incumplimientos. Sanciones. Ejecución.

Sánchez et al (2009) desarrollan un plan de trabajo a los fines de la elaboración del protocolo:

- Establecen como primer paso la preparación de un diagnóstico a través de reuniones individuales confidenciales con los miembros de la familia empresaria y por medio del cual se indagan aspectos claves sobre: la familia, la empresa, el gobierno de la familia empresaria, patrimonio, gobierno y dirección de la empresa, sucesión, trabajo de los miembros de la familia en la empresa, la propiedad, derechos económicos de los socios.
- En la primera reunión General se exponen las conclusiones del diagnóstico, se explica el proceso y los resultados a esperar.
- Paso siguiente; se procede a la elaboración del documento. Explican que este paso atraviesa varias fases:
 - o Maduración del fundador: la decisión del fundador de iniciar el proceso poniendo en marcha los mecanismos necesarios para incluir el cambio generacional, aspecto que garantizará la continuidad de la empresa.
 - o Concientización e información: comparte con la familia los temas a debatir. No se pretende que a esta altura se tomen decisiones, el objetivo de la misma es: que puedan adquirir una visión de conjunto de los temas a tratar. Que cada uno de los miembros pueda aportar sus experiencias, ideas u opiniones, que el asesor presente alternativas, que todos se



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

sensibilicen con la necesidad de reflexionar sobre las cuestiones que se plantean, como así también la necesidad de llegar a un consenso.

- o Negociación y adopción de acuerdos: una vez expuestos los temas a tratar se analizarán todas las cuestiones hasta llegar a un consenso sobre los tópicos que regularán el futuro de las relaciones entre la empresa y la familia.
- En este punto, explican, el asesor está en condiciones de elaborar un primer borrador de Protocolo en donde quedan asentadas todas las cuestiones abordadas.
- Paso siguiente: se procede a la firma del protocolo y a su ejecución. Consideran importante en este punto adaptar los estatutos, testamentos, y demás documentos que puedan estar vinculados.
- Aprovechamiento del éxito: Ante el logro de la firma del protocolo usufructuar esta conquista para implantar la nueva cultura de comunicación a los fines de planificar a futuro.

Agregan que para afrontar este proceso es necesario un espíritu abierto, generosidad, predisposición al dialogo y una actitud de ganador-ganador, no se trata de ganadores y vencidos, sino que por el contrario todos ganan pudiendo ser partícipes del éxito de planificar el destino de la empresa familiar.

Bermejo (2008) agrega que para la elaboración del protocolo es necesario que:

- Exista voluntad expresa de la familia empresaria y con el alcance oportuno según las circunstancias que ésta atraviesa.
- Hacerlo en épocas de armonía familiar, en el momento en que aún se pueda anticipar a los conflictos.
- Hacerlo en el momento en que aún se pueda anticipar a los conflictos.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- Que participen todos los grupos de interés y que los asesores externos actúen como verdaderos facilitadores.
- Lograr que todos los miembros firmen el protocolo ya que en caso contrario será un documento de ficción.
- Que contemple revisiones periódicas

Aclara que en muchas oportunidades las familias empresarias suscriben la firma rápida de un protocolo como medida para dar solución a conflictos inminentes; en tales casos seguramente resultará ineficaz. El proceso requiere de cierta maduración y tiempo. Sugiere que lo firmen tanto los familiares socios como los futuros accionistas mayores de edad.

Distingue cuatro fases bien diferenciadas:

La primera, referida a la toma de conciencia sobre la necesidad de un protocolo: es el momento en el que la familia toma la decisión de ordenar sus ideas y sentar las bases de futuro para dejarlas acordadas por escrito.

La segunda, en donde la familia empresaria pone de manifiesto los temas de preocupación presentes y futuros, el alcance que tendrá el acuerdo y las normas y principios que van a establecerse. Esta fase es acompañada generalmente por el apoyo de un asesor externo.

Una tercera, correspondiente a la firma del documento y por último una cuarta referida a la puesta en práctica de algunas decisiones que deriven del mismo como, por ejemplo, reformas estatutarias, capitulaciones matrimoniales, la creación de órganos no existentes como el consejo de familia, etcétera.

A manera de breve síntesis y según lo expuesto por los autores investigados, me encuentro en condiciones de destacar las cuestiones de mayor relevancia que imprimirán la utilidad de este instrumento a la hora de gestionar la familia empresaria.

Subrayo la importancia de la decisión del fundador o generación que se encuentre liderando de iniciar un proceso de esta envergadura. Deberá compartir una serie de información que hasta ese momento puede haber sido vedada para muchos miembros de la familia. Esta decisión responderá a propiciar una visión compartida, a mantener compromisos y respetar pautas, lo cual presupone una etapa de diálogo, negociación y acuerdos para concluir en su elaboración y posterior firma y ejecución.

En este marco destaco la importancia de un adecuado diagnóstico. El acompañamiento de un asesor facilitará el proceso aportando a la estructuración, confección y guía de elaboración del instrumento.

Rescato aspectos claves que deben tenerse en consideración para el éxito del proceso de formación: el sentido de la oportunidad, es decir su planificación exige la ausencia de conflictos. Asimismo, exige la participación de todos los miembros del grupo familiar y el rol del asesor externo como verdadero facilitador. También se requiere que se respeten los tiempos de maduración razonables, a los fines de que exista consenso entre sus miembros.

Esta etapa, por otra parte, permitirá abrir nuevos espacios de comunicación y su inclusión en la cultura de la empresa familiar y la familia empresaria.

V. El protocolo como herramienta de gestión. Implementación y ejecución: Importancia de los Órganos de Gobierno en relación al Protocolo Familiar.

Para Lansberg (2007) en España, muchas familias empresarias han adoptado este instrumento como verdaderas constituciones en un intento por definir tanto la estructura como las reglas operativas que los propietarios familiares deben cumplir. El poner por escrito las reglas de gobernabilidad ha resultado un gran atractivo para un importante número de empresas familiares, según este autor. No obstante, muchas de esas familias han tenido serios inconvenientes para hacerlos cumplir. Según el experto el principal motivo radica en poner énfasis



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

en el documento en sí mismo restando importancia al proceso y dejando a un lado la consideración de las habilidades procesales necesarias para que funcione eficazmente dentro del sistema organizativo de gobernabilidad. Destaca Lansberg que deben existir cuestiones básicas tales como comunicación abierta, consenso, capacidad de negociación, confianza, poder compartido, entre las principales. Para poder gobernar con eficacia enfatiza la necesidad de los sucesores de prepararse para trabajar con sus pares, abandonando posturas autoritarias heredadas de sus predecesores. De hecho, en su experiencia parte de sus desafíos como consultor ha sido preparar a las nuevas generaciones para adquirir habilidades para funcionar en estructuras de gobierno más complejas.

Martinez (2007) explicita que el protocolo es un documento vivo que va adaptándose a las necesidades o cambios conforme la familia acumula experiencias y considera necesario incluir nuevos temas o modificar los existentes. Las familias empresarias van modificando su constitución como así también evoluciona la etapa de desarrollo de la empresa, y con ello los desafíos que enfrentan, por lo que es necesario modificar o adaptar las cláusulas a los nuevos contextos. El autor destaca la gran importancia que adquiere el Consejo de Familia en relación a la implementación del protocolo ya que es el órgano que vela por la relación de la familia con la empresa y la propiedad. Aclara que la gran misión del consejo de familia es cuidar los vínculos de la familia en relación a los otros círculos, y por otro lado asegurarse que la familia contribuya y ejerza una posición e influencia positiva sobre la empresa familiar. Es decir, no sólo debe procurar la armonía dentro del seno de la familia, sino también las relaciones entre la familia y la empresa como así también en su trato con la propiedad. Aclara que este órgano no se involucra con las grandes decisiones de la empresa y propiedad que le corresponden al directorio y a la junta de accionistas.

Para Nogales (2012) el consejo de familia es el responsable máximo del buen gobierno de la familia empresaria, por lo que implica un conocimiento exacto y profundo de los pactos y acuerdos establecidos en el Protocolo Familiar a la vez de garantizar el conocimiento de dicho instrumento por todos los miembros de la familia empresaria y velar por que sean respetadas por todos los integrantes del clan. Otro aspecto de gran importancia que corresponde a este órgano es impulsar los cambios necesarios ya sea por el trascurso del tiempo, la ineficacia de sus normas o bien por circunstancias que puedan requerirlo en cada caso.

Según Molina Sandoval (2014) es necesario que el protocolo prevea un órgano extra societario que procure la adecuada implementación de la herramienta. En tal sentido coincide con la constitución del Consejo de Familia como órgano cuya principal función es velar la tutela de los derechos y obligaciones en relación al protocolo familiar perpetuando las tradiciones, filosofía y demás relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar.

Tapiés (2011) aclara que ni las familias ni las organizaciones se gobiernan con reglas o cláusulas. Para el experto la clave está en las personas. Expresa que es importante destacar que el protocolo no es documento firmado por todos los miembros de la familia empresaria, sino que es un proceso orientado al avance de las empresas familiares y la mejora de sus integrantes. También que es un proceso que tiene comienzo y no tiene fin ya que es dinámico por lo que tiene carácter de permanencia. Así la familia empresaria apoyándose en las personas adecuadas lo pone en marcha y de esta manera avanza generando continuidad y creando futuro.

Expresa que la clave del buen funcionamiento de este órgano es trabajar para la unidad, compromiso, continuidad reflexionando en los valores sin caer en un sustituto o controlador del directorio. Advierte la importancia de no convertirse en la sombra del directorio, debe velarse por su función: organizar la voz familiar y gobernar la familia empresaria.

Concluyendo, subrayo la importancia que adquiere el consejo de familia para su buen funcionamiento como así también el valor de mantenerlo actualizado, adaptándose a los cambios y evolución de la familia empresaria y la empresa. Es necesario tener real dimensión de lo que implica el proceso en sí para su éxito, como así también considerar las habilidades que necesitan las nuevas generaciones para funcionar en estructuras más complejas.

VI. Reflexión final y Concepto del Protocolo como Herramienta de Gestión:

A la hora de estudiar el protocolo familiar me encontré con poca literatura al respecto, En su mayoría de otras latitudes y la encontrada proveniente de Latinoamérica casi en su totalidad desde un punto de vista jurídico y contractual. De allí la imperiosa necesidad de definir al Protocolo como un instrumento de gestión empresarial y familiar y los aspectos que debe incluir para este fin.

Dadas las características expuestas de la empresa familiar y su importancia no sólo para la familia empresaria sino también para la economía y sociedad, las firmas familiares presentan un desafío importantísimo: Gestionar la empresa y la familia empresaria. En sus comienzos estas compañías suelen nacer bajo formatos informales en la toma de decisiones, control basándose más por intuición que por debida planificación. Esto es así por el nivel de confianza entre los miembros de la familia y disposición de los recursos a favor del emprendimiento. Estos hechos las llevan a un rápido crecimiento sin embargo hace necesaria la incorporación de instrumentos de *management* tendientes a una profesionalización en ambos sistemas para propiciar el crecimiento y rentabilidad de la empresa y vínculos saludables dentro de la familia empresaria.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Según lo expuesto por Joseph Tapies (2011.p 40)¹ *"No es imaginable un país sin empresas familiares. Grandes, pequeñas, medianas, todas ellas participan en primera persona en el proceso de creación de riqueza y mantienen vivo el pulso de la economía y el progreso"*.

Según Miguel Ángel Gallo et al (2003) La continuidad de la empresa familiar es un tema trascendental dado el peso específico que juega su rol en la economía y sociedad de cualquier país del mundo capitalista. Según el especialista la continuidad dependerá del grado de unidad y compromiso que alcancen las personas que trabajan en la organización. Para lograrlo se debe trabajar sobre tres tópicos, la profesionalización de la empresa, la profesionalización de la familia, y por último la familia empresaria.

Según Gallo et al (2003; p42)² *"las empresas desaparecen porque sus directivos se concentran en producir bienes y servicios y olvidan que la verdadera naturaleza de su organización es ser una comunidad de personas"*

Como recurso propone crear una arquitectura organizacional orientada a lograr el compromiso de las personas que conforman la empresa, la cual no debe ser otra cosa más que el reflejo de la misión y visión de la compañía definida y renovada a través de los líderes de la misma.

Es visible el impacto que generan las empresas familiares en la economía de cualquier país por lo que considero prioritario aportar a su continuidad.

Adhiero a la postura de que las organizaciones familiares son el motor de cualquier economía capitalista del mundo y las estadísticas así lo confirman. Son poseedoras de grandes ventajas competitivas por sobre el resto de las organizaciones, estos hechos las ubican en un lugar privilegiado. Sin embargo,

¹Tápies Josep (2011) Familia Empresaria página 40 LID Editorial Empresarial Madrid.

²Gallo Miguel Angel –Joan Amat (2003) Los secretos de las empresas familiares centenarias página 42 Deusto Barcelona



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

estas mismas características que apoyan su rápido y solvente crecimiento son las mismas que, como contra cara, ponen en riesgo su prolongación y traspaso generacional, contribuyendo a su desaparición con todo lo que ello implica, no sólo a la familia empresaria sino a la economía y sociedad. Por lo que desde mi visión trabajar sobre los pilares que sustentan una continuidad sostenible, sustentable, y perdurable para la empresa familiar y saludable para la familia empresaria, debería ser uno de los principios rectores de responsabilidad social de las empresas de familia.

La pregunta que intento responder con este estudio, es si en toda organización exitosa existe una serie de buenas prácticas que surgen de una eficiente gestión aplicadas al conjunto empresa para el logro del fin. En analogía detectar las buenas prácticas para las compañías familiares y aplicarlas al conjunto de la empresa familiar atendiendo a la singularidad de cada parte del binomio empresa-familia y a las interrelaciones que surgen de su unión

Defino el Protocolo como "Un documento que abarca temas relacionados a la empresa y la familia en donde se pone de manifiesto la asunción del compromiso de sus miembros de poner en práctica las reglas acordadas por la familia empresaria, siendo su fin último la continuidad y supervivencia exitosa del negocio familiar a través de lo largo de generaciones."

En tal sentido, el protocolo se convierte en un instrumento de gestión de la empresa y la familia empresaria a través del cual se acuerdan pautas y reglas para su buen funcionamiento lo que permitirá la perdurabilidad de la empresa familiar.

Cabe destacar que como toda herramienta de gestión debe elaborarse, implementarse, ejecutarse y controlarse. La designación de un responsable u órgano de gobierno (consejo de familia) a tal fin es vital. Deberá adecuarse al ciclo de vida de la empresa, la evolución de la familia empresaria y del patrimonio familiar.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Mi propuesta es la implementación del protocolo, bajo la definición expuesta, como práctica que contribuya al fin último de la empresa familiar: "la continuidad" con todas las bondades que ello trae aparejada.

VII. Bibliografía

- Amat, J. (2004). *La Sucesión en la empresa Familiar*. Deusto. España
- Amat, J., Corona, F. J. (2007). *El Protocolo Familiar la experiencia de una década*. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Aragoneses Cáceres, I. (2013). *La empresa familiar y el pequeño negocio*. Starbook España
- Banco Interamericano de Desarrollo (2006). Memorando: Promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la Región Centro – (AR-M1020). Argentina.
- Bañegil Palacios T., Barroso Martínez A., Tato Jiménez J. L. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*.
- Beraza Garnendia A. (2000) El Protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de 7la Empresa Familiar. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Departamento de Economía. UPV España.
- Bermejo M. (2008). *Hacia la Empresa Familiar Líder*. Editorial Prentice Hall, España.
- Bork D. (2013). *La empresa familiar frente a sus retos*. Deusto, España.
- Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Carlock, R. & Ward, J. (2001). *Strategic Planning for the family business*. Springer, Gran Bretaña.
- Carlock, R. & Ward, J. (2010). *La excelencia en la empresa familiar*. Deusto, España.
- Chrisman, J., Chua, J. & Sharma P. (1996). *Review and Anotated Bibliography of Family Business Studies*. Boston
- Chinchilla, N. (2007). *Ser una empresa familiar responsable ¿lujo o*



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

necesidad? Pearson Prentice Hall, España.

Claver Cortes, E., Molina Monchón H., Zaragoza Sáez C. (2015). Complejidad y empresa familiar. *Revista de la Empresa Familiar*, 5(1) 39-52. España.

Clero, C. (2012) *El libro de las Pymes*. Granica Argentina.

Cupani, M. (2012). Análisis de ecuaciones estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 1, 186-199

Davis, J. A. (2009). El desafío de profesionalizar una empresa familiar. *Gestión*, 14(2), 70-71.

Davis, J. A. (2015). *Integretad Strategic Planning for the family Business System*. Cambridge Institute for family Enterprise.

Dodero, S. (2013). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Editorial el Ateneo, Buenos Aires.

Drucker, P. F. (2012). *La Gerencia de empresas*. Editorial Sudamericana. 1ed Buenos Aires

Favier Dubois, E. (h) Spagnolo, L. (2013). *Herramientas Legales para la empresa familiar*. Ad Hoc, Argentina.

Favier Dubois, E. (h) (2010). *La empresa familiar*. Ad Hoc, Argentina.

Favier Dubois, E. (h) (2014). *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Ad Hoc, Argentina.

Fernandez del Pozo, L. (2008). *El Protocolo Familiar*. Thomson Civitas España.

Gallo, M. A. (2009). Tipologías de las Empresas Familiares. *Revista Empresa y Humanismo* Vol. VII 2/04 pp.241-258 España

Gallo, M. A. (2011). *El futuro de la empresa familiar*. Editorial Profit, Barcelona

Gallo, M. A. (2007). El contenido del protocolo familiar. En *El protocolo familiar*. Amat Joan, Corona Juan (Editores) (Pág.81 a 90) Deusto. Barcelona



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- Gallo, M. A. & Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Deusto Barcelona
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Gimeno, A. – Gema Baulenas ESADE & Family Business Knowledge, (2007) Contenido y tipos de protocolo en la empresa familiar española. En *El protocolo familiar*. Amat Joan, Corona Juan (Editores) (Pag.99 a 100) Deusto. Barcelona
- Gimeno, A. & Perez, E. (2006). *Familia Empresaria: Desarrollo de la Continuidad*. Fundación Nexia Barcelona
- Gibb Dyer, W. Jr. (1988). *Cultura y continuidad en la empresa familiar*. Family Firm Institute
- Glikin, L. (1995), *Pensar la Herencia*. CAPS ediciones, Buenos Aires.
- Habbershon, T. & Williams M. (1999). A Resource-Based Framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Firm Review* vol. XII N1
- Hughes, J. Jr. (2005). *La riqueza de la familia empresaria*. Deusto, España
- Jonson, G. & Scholes, K. (2004). *Dirección Estratégica*. Pearson Prentice Hall, España.
- Lansberg, I. (2007). El protocolo familiar dentro del contexto cultural español. *El Protocolo Familiar* Amat J., Corona J. (Editores) (Pág. 30,31) Deusto. Barcelona
- Lansberg I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar*. Granica, Barcelona.
- Le Van, G. (1999). *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*. Deusto Bilbao
- Lea James, W. (1993). *La sucesión del management en la Empresa Familiar*. Granica, Argentina.
- Leach, P. (1999). *La Empresa Familiar*. Granica, Barcelona.
- Martinez Echezárraga, J. (2010). *Empresas Familiares Reto al Destino*.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Granica, Buenos Aires.

- Martinez Echezárraga, J. (2007). Introducción al Protocolo Familiar y al consejo de Familia. *El Protocolo Familiar* Joan Amat, Juan Corona (Editores) (Pág. 30,31) Deusto. Barcelona
- Martínez Nogueira, R. (1984). *Empresas Familiares: Análisis Organizacional y Social*. Ediciones Machi, Buenos Aires
- Molina Sandoval, C. (2014) "Empresas Familiares Herramientas de planificación y profesionalización." Erreius – Buenos Aires
- Nogales Lozano Fernando (2012) *Empresas Familiares: La profesionalización de los Consejeros de Familia* Unión Editorial España
- Nogales Lozano Fernando (2015) *La importancia del empresario familiar en la riqueza de los países*. Unión Editorial Argentina.
- Nogales Lozano Fernando (2013) *La educación económica de las empresas familiares*. Unión Editorial Argentina.
- Nogales Lozano Fernando(2016) *La planificación de las carreras directivas de los sucesores y gerentes en las grandes empresas familiares*. Unión editorial Argentina Buenos Aires.
- O.C.D.E.(2004)*Principios de Gobierno Corporativo – Ministerio de Economía y Hacienda*. España
- Perez Molina, Ana Isabel (2012) *El Modelo de la Empresa Familiar: los cuatro pilares fundamentales* 3Ciencias Revista de Investigación Ed. Area de Innovación y Desarrollo SL
- Perez Molina Ana Isabel, Gisbert Soler Victor (2012) *La continuidad en la empresa familiar. Análisis de Casos*. 3Ciencias Revista de Investigación Ed. Area de Innovación y Desarrollo SL
- Pimienta Lastra, Rodrigo (2000) *Encuestas probabilísticas versus no probabilísticas* Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimico. Política y Cultura Número 13 pp 263-276. México
- Press Eduardo (2011) *Empresas de Familia – Ediciones Granica – Buenos*



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Aires.

- Puig Inma (2007) *Relatos de Familia*. Ediciones Urano. Barcelona.
- Reporte del proyecto – FOMIN Fondo multilateral de inversiones miembro del grupo Bid (2012) <http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36960360>
- Restrepo Luis, Gonzalez Julian, (2007) *De Pearson a Spearman*. Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia
- Rodríguez Alcaide José Javier (2012) *El libro Blanco de la Empresa Familiar* – Editorial Almuzara - España
- Rojo Ramírez A., Dieguez Soto J, López Delgado P. (2011) "Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación" - Revista de Empresa Familiar – Códigos JEL: M10,M14,M20;M21,M40.
- Rueda Galvis, Javier Francisco (2011) *La profesionalización, elemento clave de éxito de la empresa familiar*. Scielo. ISSN 1668-8708
- Quirós José María (2012) *Etapas de la Pyme, transforme su esfuerzo en inteligencia directiva*. Editorial Diaz Santos España
- Sainz Alvarez José Manuel (2009) *Capital intelectual, protocolo y empresa familiar* Anuario Jurídico y Económico Escurialense XLII ISSN 1133-3677 Universidad Antonio de Nebrija. Madrid
- Sanchez Antonio, Crespo Casanova (2009) *el Protocolo Familiar* – Gofer - Madrid
- Solomon Stephen D. (2010) *Liderazgo en la Empresa Familiar* Deusto España
- Tagiuri Renato y Davis John (1996) *Atributos ambivalentes de la empresa familiar* – Family Firm Institute
- Tápies Josep, Ward John (2008) *Family Values and Values Creations* – Palgrave MacMillan – New York
- Tápies Josep, Ceja Lucia (2011) *Los Protocolos Familiares en países de Habla Hispana: como son y para que se utilizan*. IESE Business School. Universidad de Navarra. Documento de Investigación. 7/2011 DI 931



Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- Tápies Josep (2011) *Familia Empresaria* – LID Editorial Empresarial - Madrid
- Trevinyo Rodríguez Rosa Nelly (2010) *Empresas Familiares Visión Latinoamericana* Pearson- México.
- Timms Howard L. (1972) *Sistemas de Decisión Gerencial*. Ed el Ateneo 3 Ed. Argentina
- Timothy G. Habbershon and Mary L. Williams (1999) "A Resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms" *Family Business Review* 1999;12:1 DOI:10.1111/j1741-6248.1999.00001.x
- Ward, J. y Gallo, M. A. (1991). *Nota Técnica de la división de Investigación del IESE*. Barcelona.
- Ward, J. (1994). *Family Business Review* vol.II N° 2, Summer – Jossey Bass Publishers
- Ward, J. (1988). *El papel fundamental de la planificación estratégica en las empresas familiares*. Family Firm Institute.
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Editorial Norma.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Facultad de Ciencias Económicas Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Documentos de Trabajo en Ciencias Empresariales

- Nº1: Benzrihen, Jorge, Alejandro Jacobo, Ernesto A. O'Connor, Jorge Vignale. *"Sistema Tributario Argentino: Un análisis comparativo de la contribución por sectores productivos y de la equidad sectorial"*. Mayo de 2015.
- Nº2: Rissotto, Hernán O. *"La ciudad humana: sociedad, ambiente, economía"*. Mayo de 2015.
- Nº3: Tomé, Raúl. Productividad: *"¿Tipo de Cambio o Mejora Continua?"* Mayo de 2015.
- Nº4: Tomé, Raúl. *"Activity based costing. ABC. Otra vuelta de tuerca"*. Junio de 2015.
- Nº5: Losada, Víctor Alejandro. *"Doble imposición tributaria"*. Junio de 2015.
- Nº6: Tomé, Raúl. *"Competitividad y tecnología para la toma de decisiones"*. Julio de 2015.
- Nº7: Benzrihen, Jorge. Breves Reflexiones sobre el Presupuesto Público. Julio de 2015.
- Nº8: Gloria Allo. Es tiempo de lo público no estatal en un estado red. Agosto de 2015.
- Nº9: Tomé, Raúl. Diagnóstico y Plan de Acción para atender a la adherencia de los planes de estudio y contenidos de la Carrera de Contador Público Nacional a las recomendaciones de la International Federation of Accountants (IFAC). Agosto de 2015.
- Nº10: Tomé, Raúl. El problema de la Inversión Comercial. Agosto de 2015.
- Nº11: Sorlino, Juan y Tomé, Raúl. Modelo de secuenciación: Line-up de navíos. Agosto de 2015



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- N°12: Tomé, Raúl. Optimización de Decisiones: Primero el Huevo. Agosto de 2015.
- N°13: Lorefice, Alejandro. "Valor Económico Añadido" vs. "Economic Value Added". Agosto de 2015.
- N°14: Manzuoli, Juan Pablo. Mix de marketing ampliado. Setiembre de 2015.
- N°15: Manzuoli, Juan Pablo. Cosmovisión sobre la Estrategia. Setiembre de 2015.
- N°16: Arnaudo, Javier. El Directorio: luchas de poder y maximización de la ganancia. Setiembre de 2015.
- N°17: Vázquez, Lisandro. El presupuesto público. Octubre de 2015
- N°18: Arnaudo, Javier. Una valoración positiva sobre la estrategia del Océano Azul
- N°19: Rissotto, Hernán. El balance Social y el Desempeño Social de las Empresas
- N°20: Rissotto, Hernán. Los informes contables y la cuestión medioambiental en Argentina
- N°21: Manzuoli, Juan Pablo. Herramientas básicas para interpretar el comportamiento del consumidor. Octubre de 2016
- N°22: Manzuoli, Juan Pablo. Consumer insight. Septiembre de 2016
- N°23: Serrano, Andrea y Carlos Stella. Caso Farmacity: "Una experiencia diferente". Diciembre 2016