



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ÁREA INTEGRADA IV**

**“Propuesta de Protocolo Familiar como Herramienta de  
Profesionalización y Planificación de la Sucesión Generacional en una  
PyME de Servicios en Misiones”**

**Autora:** Lloret Candela.

**Mayo 2026**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ÁREA INTEGRADA IV**

**“Propuesta de Protocolo Familiar como Herramienta de  
Profesionalización y Planificación de la Sucesión Generacional en una  
PyME de Servicios en Misiones”**

**Autora:** Lloret Candela.

**Orientador:** Lic. Marcos Daniel Benitez.

**Docentes de Área Integrada IV:** Mg. Cristina Cochancod.

Lic. Esp. Héctor H. Holowaty.

Lic. Vanesa Romero.

**Mayo 2026**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, en especial a mamá y papá, por el apoyo constante, el esfuerzo y la confianza que me brindaron durante toda mi carrera universitaria.

Agradezco a Dios por acompañarme en este camino y darme la fortaleza y la constancia necesarias para alcanzar este objetivo.

A mis amigos, gracias por estar presentes a lo largo del recorrido, por la contención, el aliento y por hacer mucho más llevadera esta etapa.

De igual manera, agradezco a mi tutor, el Lic. Marcos Daniel Benítez, por su guía a lo largo de la carrera y por su aporte fundamental en la realización de este trabajo final. Asimismo, agradezco a los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas, quienes contribuyeron a mi formación profesional a través de sus enseñanzas.

Por último, quiero agradecer a Rocco, Benji, Cala y Milán, mis compañeros de días y noches de estudio, su compañía fue mi principal fuente contención y sostén durante todos estos años.

¡Muchas gracias a todos!

## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
1. CAPÍTULO I: PROYECTO Y OBJETIVOS.....	4
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	5
1.4.1 Objetivo General .....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	7
2.1.1 Antecedentes nacionales e internacionales .....	7
2.1.2 Importancia económica y social de la empresa familiar .....	11
2.1.3 Marco jurídico en Argentina del Protocolo Familiar .....	13
2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	14
2.2.1 Definición de empresa.....	15
2.2.2 Definición de PyME.....	15
2.2.3 Definición de las empresas familiares.....	16
2.2.4 Características de las empresas familiares .....	17
2.2.5 Fortalezas de las empresas familiares .....	18
2.2.6 Debilidades y problemáticas típicas de las empresas familiares.....	18
2.2.7 Gobernanza en la empresa familiar.....	20
2.2.8 Modelos aplicados a la empresa familiar .....	23
2.2.9 Definición del Protocolo Familiar.....	26
2.2.10 Finalidad del Protocolo Familiar.....	26
2.2.11 Características principales del Protocolo Familiar.....	27
2.2.12 Componentes esenciales del Protocolo Familiar.....	28
3 CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.1 ALCANCE, ENFOQUE Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	31
3.1.1 Ficha técnica de las entrevistas .....	34
3.1.2 Limitaciones del estudio .....	35
4 CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA PYME Y DE LA FAMILIA EMPRESARIA BAJO ESTUDIO .....	36
4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA PYME .....	36
4.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA FAMILIA EMPRESARIA .....	39

4.2.1	Modelo de los Tres Círculos .....	40
4.2.2	Modelo evolutivo tridimensional .....	41
5	CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR “AGUA” .....	43
5.1	ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA .....	43
5.3	CONFLICTOS EN LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	47
5.4	SUCESIÓN GENERACIONAL EN LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA .....	48
5.5	PROFESIONALIZACIÓN EN LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA .....	50
5.6	BREVE RESUMEN .....	52
6	CAPÍTULO VI: RESULTADOS .....	54
6.1	PROTOCOLO FAMILIAR .....	54
6.1.1	Contenido de la propuesta de protocolo familiar para “Agua” .....	54
6.1.2	Plan de implementación del protocolo familiar para “Agua” .....	74
6.1.3	Análisis de viabilidad práctica .....	78
6.1.4	Identificación de posibles resistencias o riesgos en su aplicación .....	78
7	CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS .....	80
7.1	CONCLUSIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR .....	80
7.2	CONCLUSIÓN GENERAL .....	82
7.3	NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	83
7.4	SUGERENCIAS .....	84
	REFERENCIAS .....	85
	ANEXOS .....	90
I.	ANEXO 1 .....	90
A.	Guía de entrevista a los fundadores .....	90
B.	Guía de entrevista a los posibles sucesores (hijos) .....	91
C.	Guía de entrevista grupal .....	93
II.	ANEXO 2 .....	95
	Lista de Chequeo para “Agua” .....	95

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Importancia económica de la empresa familiar .....	13
Ilustración 2: Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996) .....	24
Ilustración 3: Modelo evolutivo tridimensional .....	25
Ilustración 4: Organigrama representativo de la estructura funcional actual.....	38
Ilustración 5: Árbol genealógico de la familia empresaria “Agua” .....	40
Ilustración 6: Aplicación del modelo de los tres círculos a la empresa familiar “Agua”	41
Ilustración 7: Organigrama de la empresa “Agua” .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Síntesis de antecedentes sobre el protocolo familiar en empresas familiares ...	11
Tabla 2: Síntesis conceptual sobre las empresas familiares .....	23
Tabla 3: Síntesis de definiciones, finalidades, características y componentes del protocolo familiar. ....	30
Tabla 4: Plan de implementación del protocolo familiar para “Agua” .....	77

## **RESUMEN**

El presente Trabajo de Iniciación a la Investigación Científica, desarrollado en el marco de la cátedra Área Integrada IV de la Licenciatura en Administración de Empresas, tiene como objeto de estudio a la empresa familiar “Agua”, ubicada en la provincia de Misiones. El trabajo se orienta a responder el siguiente interrogante: ¿De qué manera profesionalizar y planificar la sucesión generacional en la empresa “Agua”<sup>1</sup>?

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y aplicado, y se sustentó en la recolección de información primaria mediante entrevistas en profundidad a los integrantes de la familia empresaria y la aplicación de una lista de chequeo. Asimismo, se recurrió al análisis de información secundaria y a la revisión bibliográfica vinculada a la empresa familiar, la profesionalización y los procesos sucesorios.

A partir del diagnóstico realizado, se identificó una estructura de gestión centralizada, con una fuerte concentración de las decisiones en la figura del fundador, ausencia de órganos formales de gobierno familiar y empresarial, indefinición de roles y responsabilidades, y falta de planificación explícita del proceso de sucesión generacional. Estas características evidencian riesgos para la continuidad de la empresa y para la armonía en la relación entre familia y empresa.

En función de los resultados obtenidos, se elaboró una propuesta de protocolo familiar adaptada a la realidad de la empresa “Agua”, orientada a ordenar la relación familia–empresa, establecer reglas claras de participación, definir órganos de gobierno, fijar lineamientos para la sucesión generacional y prever mecanismos de prevención y resolución de conflictos. El protocolo familiar se presenta como una herramienta clave para avanzar en la profesionalización de la gestión y contribuir a la continuidad del proyecto empresarial en el largo plazo.

**Palabras clave:** empresa familiar, sucesión generacional, profesionalización, protocolo familiar, gobernanza.

---

<sup>1</sup> Con el fin de preservar la confidencialidad de la organización analizada y de los miembros de la familia involucrados, se utilizarán denominaciones ficticias a lo largo del trabajo, de acuerdo con criterios éticos y metodológicos.

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas familiares constituyen una de las formas organizacionales más relevantes dentro del ámbito empresarial, tanto a nivel internacional como nacional, debido a su aporte al empleo, al desarrollo económico y a la continuidad de los proyectos empresariales en el tiempo (Gallo, 1995; Ward, 2004). En Argentina, este tipo de organizaciones representa una porción significativa del total de las pequeñas y medianas empresas, lo que refuerza la necesidad de analizar sus particularidades desde una perspectiva de gestión.

Una característica central de las empresas familiares es la coexistencia de dos sistemas con lógicas distintas: la familia y la empresa, cuya superposición influye directamente en la toma de decisiones, la asignación de roles y la proyección a largo plazo del negocio (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997). En muchas PyMEs que atraviesan etapas de crecimiento o consolidación, estas dinámicas se gestionan de manera informal, con una fuerte centralización en la figura del fundador, lo que puede generar dificultades organizacionales y tensiones internas.

Entre los principales desafíos que enfrentan este tipo de empresas se destaca la planificación de la sucesión generacional. La ausencia de criterios claros y acuerdos formales respecto a la participación de los miembros de la familia y a los mecanismos de decisión puede poner en riesgo la continuidad del proyecto empresarial (Ward, 2004). En este contexto, el protocolo familiar se presenta como una herramienta de gestión orientada a ordenar las relaciones entre familia y empresa y favorecer la profesionalización de la gestión (Gallo, 1995).

En este marco, el presente trabajo<sup>2</sup> se centra en analizar la situación de “Agua”, una PyME familiar del sector servicios, ubicada en la provincia de Misiones, partiendo de la siguiente pregunta de investigación: *¿De qué manera profesionalizar y planificar la sucesión generacional en la empresa “Agua”?* En función de ello, se plantea como objetivo general proponer un modelo de protocolo familiar como herramienta de gestión para una PyME de servicios en la provincia de Misiones.

---

<sup>2</sup> Este trabajo ha sido revisado mediante herramientas de IA para mejorar la redacción semántica, sin que la misma haya alterado el contenido original del autor.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y aplicado, utilizando un diseño de estudio de caso. Para la recolección de información se realizaron entrevistas semiestructuradas a los integrantes de la familia empresaria, complementadas con una lista de chequeo y la revisión de documentación relevante.

A partir del diagnóstico realizado, se observa principalmente, una estructura de gestión centralizada en la figura del fundador, con escasa formalización de procesos, indefinición de roles y ausencia de planificación de la sucesión generacional. Estas características evidencian la necesidad de avanzar hacia una mayor profesionalización de la empresa, con el fin de reducir riesgos y fortalecer su continuidad. En base a estos resultados, se propone un protocolo familiar adaptado a la realidad de la empresa y la familia empresaria analizada.

El trabajo se organiza en siete capítulos. En el primero se presenta el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos. En el segundo se desarrolla el marco teórico. En el tercero se describe la metodología utilizada. En el cuarto se caracteriza la empresa y la familia empresaria. En el quinto se expone el diagnóstico de la situación actual de la misma. En el sexto se presenta la propuesta de protocolo familiar, y en el séptimo se desarrollan las conclusiones y sugerencias finales.

## **1. CAPÍTULO I: PROYECTO Y OBJETIVOS**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Las empresas familiares presentan dinámicas organizacionales particulares derivadas de la superposición entre los sistemas familia, propiedad y empresa, lo que incide directamente en la estructura de gobierno, la toma de decisiones y la planificación estratégica (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997). Cuando estas interacciones no se encuentran reguladas mediante normas formales, suelen gestionarse a partir de acuerdos implícitos, generando ambigüedades en la asignación de roles y responsabilidades (Gallo, 1995).

La empresa familiar “Agua”, objeto de estudio de este trabajo, refleja esta problemática. Su estructura organizacional se caracteriza por la concentración de funciones estratégicas y operativas en el fundador, mientras que el crecimiento de la actividad y la incorporación de miembros de la familia no han sido acompañados por una formalización clara de roles, mecanismos de toma de decisiones ni criterios de participación familiar. Esta situación genera dependencia de acuerdos informales y dificulta la organización del trabajo.

Asimismo, la falta de criterios definidos respecto a la sucesión generacional y a la transferencia de responsabilidades constituye un factor de riesgo para la continuidad de la empresa, ya que puede intensificar los conflictos familiares y afectar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo (Gersick et al., 1997; Ward, 2004). En este contexto, se evidencia la necesidad de ordenar el funcionamiento interno de la organización y establecer bases formales que permitan profesionalizar la gestión y planificar la sucesión generacional.

A fin de profundizar el abordaje del problema planteado, el análisis se estructura considerando dimensiones propias de la gestión en empresas familiares, tales como la definición de roles y responsabilidades, la forma en que se toman las decisiones, los mecanismos de gobernanza, la presencia de conflictos y la planificación de la sucesión generacional. Estas dimensiones permiten analizar la situación de la empresa de manera más ordenada, vinculando lo observado en la práctica con los aportes teóricos desarrollados.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En función de lo expuesto, la investigación se orienta a responder el siguiente interrogante: *¿De qué manera profesionalizar y planificar la sucesión generacional en la empresa “Agua”?*

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La relevancia del presente trabajo radica en la necesidad de brindar a la empresa familiar bajo análisis herramientas concretas que le permitan ordenar su estructura y establecer bases sólidas para garantizar su continuidad. La implementación de un protocolo familiar constituye una alternativa estratégica capaz de profesionalizar la gestión, definir roles y responsabilidades y establecer lineamientos claros para la sucesión generacional, aspectos que actualmente representan sus principales debilidades (Gallo, 1995; Ward, 2004).

Asimismo, el protocolo fortalece la estructura interna de la empresa, contribuye a reducir los conflictos interpersonales e institucionaliza la toma de decisiones estratégicas, proporcionando a la familia empresaria un instrumento de consulta confiable para orientar su desarrollo futuro (IADEF, 2024; Echaiz, 2009). De este modo, la investigación permitirá a la organización comprender con mayor precisión su situación actual y contar con recomendaciones adaptadas a sus características y necesidades, promoviendo la sostenibilidad, la profesionalización y la continuidad intergeneracional de la PyME.

## **1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de protocolo familiar como herramienta de gestión de una PyME de servicios en la provincia de Misiones.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Analizar antecedentes teóricos, empíricos y normativos relevantes sobre las empresas familiares y el protocolo familiar.

2. Definir los principales conceptos vinculados a las empresas, PyMEs, empresas familiares y protocolos familiares.
3. Describir a la PyME y a la familia empresaria bajo estudio.
4. Diagnosticar la situación actual de la empresa en cuanto a roles, gobernanza, conflictos, sucesión y profesionalización.
5. Elaborar un modelo de protocolo familiar como herramienta que contribuya a la empresa a optimizar la gestión.

## **2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **2.1.1 Antecedentes nacionales e internacionales**

Diversos estudios sobre empresas familiares han evidenciado la relevancia del protocolo familiar como herramienta estratégica para la gestión organizacional, la continuidad generacional, la profesionalización y la resolución de conflictos.

A nivel internacional, en Perú, Vargas (2022) elaboró una tesis de licenciatura en Administración en la Universidad Privada del Norte, titulada “El protocolo familiar como instrumento para mejorar la gestión de conflictos familiares en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.”. El estudio, aplicado a una empresa de servicios, reveló que la falta de conocimiento sobre el protocolo y la ausencia de planificación sucesoria generan tensiones entre los miembros de la familia, afectando la dinámica organizacional. Se demostró que la implementación de un protocolo contribuye a mejorar la comunicación, la delegación de responsabilidades y la prevención de conflictos, aspectos claves para preservar el clima organizacional y la rentabilidad.

En México, Urrutia (2022) presentó una tesis de maestría en Gestión Organizacional en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla bajo el título “El protocolo familiar como herramienta estratégica para la subsistencia de las empresas familiares: un caso de estudio”. Analizó la implementación del protocolo en una empresa familiar mexicana, concluyendo que su éxito depende de la claridad en el diseño de reglas, la creación de órganos de gobierno, la metodología de aplicación y la capacidad de adaptación del documento a la dinámica propia de cada familia empresaria. Este trabajo aporta evidencia sobre la aplicabilidad del protocolo como herramienta estratégica, resaltando que su diseño debe responder a la naturaleza particular de cada organización.

Finalmente, en Colombia, Bazurdo y Villarraga (2016) presentaron una tesis de grado en Administración de Empresas en la Universidad de La Salle, titulada “Propuesta de protocolo familiar para la empresa Basurplast de Bogotá”. Este trabajo tuvo como objetivo diseñar un protocolo para una empresa dedicada al reciclaje de plásticos, incorporando lineamientos relacionados con órganos de gobierno, lineamientos de contratación, sucesión, distribución de dividendos y prevención de conflictos. Se

concluyó que la implementación de un protocolo fortalece la institucionalización de la empresa y proporciona reglas claras que favorecen la continuidad y profesionalización de la gestión.

A nivel nacional, en Argentina, Chávez, Canteros y Valdés (2025), en su artículo “Elaboración de protocolos familiares en PyMEs argentinas: un enfoque práctico” publicado en la Revista Escritos Contables y de Administración de la Universidad Nacional del Sur analizaron la aplicación del protocolo en pequeñas y medianas empresas desde una perspectiva empírica, destacando que su valor radica más en el proceso participativo de construcción que en la formalización jurídica. Este enfoque permite diagnosticar conflictos latentes, clarificar expectativas y fortalecer la identidad de la familia empresaria, actuando como un mecanismo de aprendizaje organizacional y de construcción de consenso y contribuyendo así a la profesionalización y a la continuidad generacional.

Lucero Bringas, María de los Ángeles (2017) en su tesis doctoral “El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria” y en su documento de trabajo “El protocolo familiar: una definición desde el management”, sostiene que la desaparición de muchas empresas familiares se debe principalmente a conflictos familiares más que empresariales y que la ausencia de acuerdos formales compromete la continuidad. Por ello, define al protocolo como un mecanismo de planificación estratégica que armoniza los vínculos familiares y empresariales, garantizando la permanencia intergeneracional.

Kantor (2017) presentó una tesis de maestría en Dirección de Empresas en la Universidad Católica de Córdoba, titulada “La aplicación e importancia del protocolo de familia en una empresa dedicada al rubro de la construcción”. El autor aplicó un protocolo adaptado al caso de la PyME cordobesa Hiram S.A. El trabajo evidenció que los principales desafíos a gestionar mediante el protocolo son la definición de roles, la comunicación interna y el proceso de sucesión, considerados críticos para la continuidad. Asimismo, subrayó que los conflictos de interés, de no ser regulados, pueden comprometer la supervivencia de la organización. La investigación concluyó que, en el contexto argentino, donde las empresas familiares representan la mayoría del panorama

empresarial y enfrentan bajas tasas de traspaso generacional, el protocolo constituye una herramienta de gran valor estratégico.

A nivel regional, Bischoff (2020), presentó su trabajo final de grado de la Carrera de Contador Público titulado “Gestión y protocolización: su influencia en la desaparición de PyMEs familiares misioneras” en la Universidad Siglo 21. El estudio, de enfoque cualitativo, analizó tres empresas familiares de Montecarlo (Misiones) con el fin de determinar si la ausencia de herramientas de gestión, como los órganos de gobierno o el protocolo familiar, incidía en su continuidad. Los resultados mostraron que, aunque su falta no es un factor determinante de desaparición, la implementación de dichas prácticas fortalece la organización interna, la profesionalización y la sucesión generacional.

A continuación, en la Tabla 1, se presenta una síntesis comparativa de los principales estudios revisados, destacando sus aportes y su relación con el presente trabajo.

**Síntesis de antecedentes sobre el protocolo familiar en empresas familiares**

<b>Autor/a (Año)</b>	<b>País / Universidad</b>	<b>Tipo de trabajo</b>	<b>Enfoque o caso de estudio</b>	<b>Principales aportes y aspectos relevantes para esta investigación</b>
Vargas (2022)	Perú / Universidad Privada del Norte	Tesis de Licenciatura	Empresa Grupo H&H S.A.C. (servicios)	Evidencia que el protocolo mejora la comunicación, delegación y gestión de conflictos, favoreciendo la continuidad.
Urrutia (2022)	México / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	Tesis de Maestría	Caso de empresa familiar	Muestra que el éxito del protocolo depende de reglas claras, órganos de gobierno y adaptación a la familia.

*Propuesta de Protocolo Familiar como Herramienta de Profesionalización y Planificación de la Sucesión Generacional en una PyME de Servicios en Misiones – Lloret Candela.*

Bazurdo y Villarraga (2016)	Colombia / Universidad de La Salle	Tesis de grado	Empresa Basurplast (reciclaje)	El protocolo fortalece la institucionalización, regula la sucesión y previene conflictos familiares.
Chávez, Canteros y Valdés (2025)	Argentina / Universidad Nacional del Sur	Artículo científico	PyMEs argentinas	Enfatizan el valor del proceso participativo de elaboración del protocolo, que favorece el consenso y la profesionalización.
Lucero Bringas (2017)	Argentina / Universidad Católica Argentina	Tesis doctoral	Análisis conceptual	Define el protocolo como instrumento estratégico para armonizar relaciones familiares y empresariales, garantizando la continuidad generacional.
Kantor (2017)	Argentina / Universidad Católica de Córdoba	Tesis de Maestría	Empresa Hiram S.A. (construcción)	Adaptó un modelo del IADEF y evidenció que los roles, la comunicación y la sucesión son claves para la continuidad.
Bischoff (2020)	Argentina / Universidad Siglo 21	Trabajo final de grado	PyMEs familiares de Montecarlo (Misiones)	Analiza la influencia de la gestión y la protocolización en la continuidad de las PyMEs familiares, destacando que su aplicación fortalece la organización interna, la profesionalización y la sucesión generacional.

*Tabla 1: Síntesis de antecedentes sobre el protocolo familiar en empresas familiares*

### **2.1.2 Importancia económica y social de la empresa familiar**

Las empresas familiares ocupan un lugar central en la economía mundial. De acuerdo con el *Global Family Business Report 2025* de KPMG<sup>3</sup> representan más del 70% del total de empresas a nivel global y contribuyen con entre el 70% y el 90% del Producto Bruto Interno (PBI) y con entre el 50% y el 80% del empleo formal en distintas economías.

En Latinoamérica, más del 80% de las empresas tienen carácter familiar. Su participación en la economía regional es significativa: aportan alrededor del 60% del PBI y entre el 50% y el 60% del empleo formal (OECD<sup>4</sup>, 2024; Forbes Argentina, 2025). Más allá de su rol económico, son actores relevantes en la cohesión de las comunidades donde operan, ya que combinan generación de empleo local con transmisión de valores y conocimientos entre generaciones.

No obstante, estas organizaciones presentan una alta tasa de discontinuidad entre generaciones: solo tres de cada diez logran superar el paso a la segunda generación, y solo un 3% llega a la tercera. Las razones principales no son externas (como la inflación o el contexto político) sino internas: la ausencia de una visión compartida entre generaciones explica el 62% de los casos, y la falta de comunicación efectiva el 25% (Capacitar & IADEF, 2025).

En Argentina, este modelo de empresas representa entre el 70% y el 80% del total de firmas, generan cerca del 70% del empleo privado y aportan el 60% del PBI (IADEF, 2024). Según una entrevista realizada por el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF) a su vicepresidenta, Natalia Christensen (2023), tres de cada cuatro empresas del país tienen carácter familiar y concentran alrededor del 95% de la comercialización de bienes y servicios.

En este sentido, estudios recientes de la Universidad Siglo 21 (2025): *“La importancia de las empresas familiares en la Argentina: pilares de resiliencia en tiempos*

---

<sup>3</sup> KPMG: Klynveld Peat Marwick Goerdeler, firma global de auditoría, impuestos y asesoramiento profesional. Forma parte de las “Big Four”, las cuatro mayores firmas de su tipo a nivel mundial.

<sup>4</sup> OECD: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, organismo internacional que promueve políticas para el desarrollo económico y social entre sus países miembros.

de cambio” y el Informe Insight sobre Empresas Familiares en Argentina, destacan que estas organizaciones son pilares fundamentales de la economía nacional, sosteniendo la producción y el empleo incluso en contextos de alta inestabilidad.

Además de su aporte económico, tienen un papel social fundamental, promueven la cohesión intergeneracional y el sentido de pertenencia dentro de las comunidades donde operan. Según estos análisis, su principal fortaleza radica en la confianza mutua y el compromiso familiar, aunque persisten desafíos vinculados a la profesionalización y la sucesión planificada, factores clave para asegurar la continuidad en el largo plazo. Asimismo, resaltan que su enfoque en la identidad compartida y la transmisión de valores familiares les permite adaptarse con mayor flexibilidad a las transformaciones del entorno, consolidándolas como actores estratégicos para el desarrollo sostenible del país.

Un informe elaborado por PricewaterhouseCoopers (PwC<sup>5</sup>) señala que ocho de cada diez empresas familiares argentinas están atravesando algún proceso de recambio generacional o de profesionalización. El informe indica que aquellas organizaciones que avanzan en la definición de estructuras de gobierno, en la formación de sus sucesores y en la elaboración de protocolos tienden a ser más competitivas y sostenibles. También destaca que la confianza y la comunicación entre generaciones son factores decisivos para garantizar la continuidad (PwC, 2025).

En provincias como Misiones, la estructura productiva se sostiene principalmente en micro y pequeñas empresas familiares de sectores como comercio, servicios y agroindustria (UNaM, 2021). Además de su peso económico, cumplen un rol social relevante al generar arraigo, cohesión comunitaria y transmisión de valores intergeneracionales. En esta línea, Bischoff (2020) destaca que las empresas familiares misioneras actúan como pilares del desarrollo regional, combinando funciones económicas y sociales que fortalecen el entramado local.

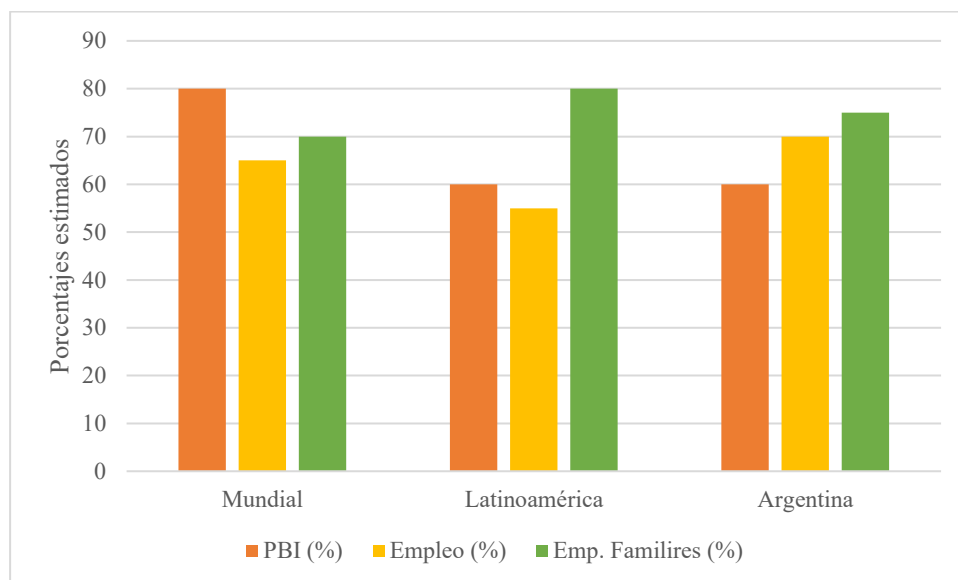
El siguiente gráfico resume la participación de las empresas familiares en el PBI, el empleo y su proporción sobre el total de empresas según distintas regiones.

---

<sup>5</sup> PricewaterhouseCoopers (PwC): firma global de servicios profesionales en auditoría, consultoría y asesoramiento financiero. Forma parte de las “Big Four”, las cuatro mayores firmas de su tipo a nivel mundial.

Permitiendo observar su relevancia económica y social y la importancia de su continuidad y profesionalización.

### **Importancia económica de la empresa familiar**



*Ilustración 1: Importancia económica de la empresa familiar*

*Fuente. Elaboración propia con base en Capacitar & IADEF (2025); Forbes Argentina (2025); IADEF (2024); KPMG (2025); OECD (2024); PwC (2025).*

### **2.1.3 Marco jurídico en Argentina del Protocolo Familiar**

En el contexto argentino, el avance más importante en materia de protocolos familiares se dio con la Resolución General N.º 19/2021 de la Inspección General de Justicia (IGJ), que permite su inscripción voluntaria en el Registro Público. La norma lo define como:

*Se entenderá por “protocolo de empresa familiar” el instrumento que así se autodenomine y que se encuentre suscripto por la totalidad de los socios de la sociedad cuyos integrantes estén unidos por lazos de parentesco por consanguinidad y/o afinidad, sin perjuicio de su firma por terceros no socios o no familiares.*

(IGJ, 2021, art. 2)

La resolución establece que solo puede registrarse un protocolo por sociedad y que toda modificación posterior debe tramitarse como reforma o sustitución del documento anterior. Asimismo, requiere escritura pública o firmas certificadas, y su presentación debe ser realizada por el órgano de administración. La inscripción es

voluntaria, pero otorga mayor visibilidad frente a terceros. La misma norma aclara que el registro no genera presunción de conocimiento ni garantiza la validez de las cláusulas (IGJ, 2021, art. 6).

Desde el punto de vista jurídico, el protocolo se interpreta como un acuerdo de autorregulación orientado a ordenar la gobernanza, la sucesión y la participación familiar, sin reemplazar al estatuto social ni producir efectos ante terceros salvo incorporación formal a los documentos societarios (Lozano, 2000; Corona, 2005; Valdovinos, 2024). Por ello, su eficacia depende principalmente del consenso y compromiso de los firmantes.

En cuanto a sus límites jurídicos, resulta relevante el artículo 1010 del Código Civil y Comercial de la Nación (2015), que prohíbe los pactos sobre herencia futura salvo excepciones específicas. En consecuencia, el protocolo puede establecer lineamientos generales sobre continuidad y criterios sucesorios, pero no disposiciones que produzcan efectos obligatorios sobre la transmisión hereditaria. Por lo tanto, se recomienda centrar su contenido en acuerdos de organización, comunicación, profesionalización y gobernanza, evitando cláusulas que puedan interpretarse como pactos sucesorios (Valdovinos, 2024).

A pesar de estas limitaciones, la Resolución General N.º 19/2021 representa un avance significativo, ya que reconoce institucionalmente al protocolo familiar y fortalece su uso como herramienta de organización interna y continuidad empresarial. Su efectividad, sin embargo, depende fundamentalmente del compromiso de la familia empresaria para cumplir los acuerdos establecidos, así como de su capacidad para revisarlos y adaptarlos a medida que evolucionan las necesidades del negocio y la dinámica interna del grupo familiar (Neubauer & Lank, 1999).

## **2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

A continuación, se presentan los conceptos fundamentales que constituyen la base teórica de esta investigación. Este marco conceptual tiene por objetivo delimitar y clarificar las nociones esenciales vinculadas a la empresa familiar y al protocolo familiar.

### **2.2.1 Definición de empresa**

La empresa ha sido objeto de múltiples definiciones a lo largo del tiempo, reflejando su carácter económico, social y organizativo. En términos generales, puede entenderse como una organización que combina recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar determinados objetivos.

Según la Real Academia Española (2024), la empresa es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Desde el plano legal, el Código Civil y Comercial de la Nación (Ley 26.994, 2015) la considera una organización de medios personales, materiales e inmateriales destinada a la producción o intercambio de bienes o servicios, mientras que la Constitución Nacional Argentina garantiza el derecho de ejercer toda industria lícita (art. 14).

En el ámbito administrativo, Porter (1985) concibe la empresa como una unidad que crea valor a través de la organización eficiente de sus actividades. Complementando esta visión, Chiavenato (2006) concibe a la empresa como una organización social, integrada por personas y recursos no humanos, que planifica, organiza, dirige y controla sus actividades con el propósito de producir bienes o prestar servicios y alcanzar objetivos determinados.

### **2.2.2 Definición de PyME**

Dentro del universo empresarial, las pequeñas y medianas empresas, conocidas como *PyMEs*, ocupan un papel fundamental por su peso en la producción y el empleo. Aunque las definiciones varían según el país y el organismo, coinciden en reconocer su tamaño reducido, su estructura flexible y su cercanía con el entorno local.

En Argentina, la SEPYME<sup>6</sup> define a las *PyMEs* como aquellas empresas que, por su nivel de ventas anuales y cantidad de empleados, se encuadran dentro de los límites fijados por la Resolución 220/2019. Estos parámetros varían según el sector de actividad (industria, comercio, servicios o agropecuario) y determinan los beneficios fiscales y programas de apoyo a los que pueden acceder.

---

<sup>6</sup> SEPYME: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, organismo del gobierno argentino encargado de promover el desarrollo y la competitividad de las *MiPyMEs*.

Desde la perspectiva de la teoría administrativa, Chiavenato (2006) aborda a las pequeñas y medianas empresas como una categoría organizacional definida fundamentalmente por su tamaño. Se caracterizan por operar a menor escala, presentar estructuras organizativas más simples y requerir una administración menos compleja que la de las grandes organizaciones, con una gestión generalmente más concentrada y flexible. Esta característica, si bien permite una mayor agilidad en la toma de decisiones, también puede derivar en altos niveles de centralización y menor formalización de procesos.

El IADEF (2024) destaca que, en América Latina y especialmente en Argentina, una gran proporción de las PyMEs son empresas de carácter familiar. Esta característica no solo influye en su estructura y en la toma de decisiones, sino también en su continuidad, desempeño y su capacidad de adaptación.

Por ello, comprender a las PyMEs desde esta doble condición, como organizaciones de menor escala y en muchos casos, de carácter familiar, resulta clave para analizar sus dinámicas de gestión y los desafíos asociados a su profesionalización y continuidad.

### **2.2.3 Definición de las empresas familiares**

El concepto de empresa familiar no cuenta con una definición única, pero diversos autores coinciden en ciertos rasgos centrales. Donnelley (1964) fue uno de los primeros en identificarla como aquella donde al menos dos generaciones de una familia influyen tanto en la política de la empresa como en los intereses del grupo.

Definiciones más recientes insisten en el deseo de continuidad como rasgo distintivo. Gallo (1995) señaló que lo que distingue a estas organizaciones no es solo la participación familiar en la propiedad y la gestión, sino el deseo explícito de mantener el proyecto en manos de la familia. En esta línea, Chrisman, Chua y Sharma (2005) sostienen que lo fundamental no es la participación familiar en sí, sino la intención de mantener la influencia a lo largo de generaciones.

El IADEF (2025) complementa estas perspectivas al proponer una definición operativa que reúne tres condiciones: que el capital esté en manos de una o varias familias, que al menos un integrante familiar participe en la gestión, y que exista una intención explícita de sostener el proyecto a lo largo del tiempo. Este último aspecto (la voluntad

de continuidad más allá del beneficio inmediato) es el que, según este enfoque, distingue a la empresa familiar de otras formas organizacionales.

A partir de las perspectivas revisadas, en este trabajo se entiende a la empresa familiar como aquella organización en la que participan en la gestión y propiedad por lo menos dos generaciones de una misma familia, con intención evidente de mantener la influencia familiar a lo largo del tiempo y asegurar la continuidad del proyecto.

#### **2.2.4 Características de las empresas familiares**

Tagiuri y Davis (1982) señalan que las empresas familiares presentan lo que ellos denominan “*atributos ambivalentes*”, que son, características que pueden ser vistas como fortalezas o debilidades. La superposición de roles es la más relevantes, ya que los mismos individuos suelen ocupar simultáneamente los roles de propietario, gestor y familiar. Es positivo porque favorece la agilidad en la toma de decisiones y el compromiso de los mismo, pero también genera problemas derivados de esta dinámica particular en la que la lógica afectiva y la racionalidad empresarial coexisten.

Por lo tanto, esta superposición puede resultar funcional en etapas iniciales, donde la cercanía entre los miembros y la centralización permiten respuestas rápidas y un alto nivel de compromiso. Sin embargo, a medida que la empresa crece y la familia se amplía, puede dificultar la delegación de responsabilidades, generar ambigüedad en la toma de decisiones y dar lugar a conflictos que se originan no en la gestión del negocio sino en los vínculos personales.

Otros rasgos destacados son la identidad compartida, que otorga cohesión y sentido de misión colectiva, y la orientación al largo plazo, que según Ward (2004) diferencia a estas organizaciones de aquellas que priorizan el rendimiento inmediato: las familias empresarias suelen anteponer la continuidad del proyecto a la maximización de beneficios en el corto plazo. Esta orientación favorece la estabilidad y la permanencia del negocio, aunque también puede traducirse en una menor predisposición a asumir riesgos o incorporar cambios estratégicos, especialmente cuando estos implican modificar prácticas arraigadas dentro de la familia.

Sin embargo, también se advierte sobre altos niveles de informalidad administrativa y concentración de poder en el fundador, especialmente en PyMEs latinoamericanas (IADEF, 2024). Mucci y Tellería (2003) identifican prácticas

recurrentes como estilos autocráticos, resistencia a incorporar profesionales externos, valoración de la fidelidad por sobre la capacidad técnica y sucesiones definidas por la posición familiar más que por la preparación.

Estas prácticas pueden limitar el desarrollo de la empresa, dificultando la incorporación de nuevas capacidades, la institucionalización de procesos y la planificación de la sucesión, lo que incrementa el riesgo de conflictos y afecta la continuidad del negocio en el largo plazo.

### **2.2.5 Fortalezas de las empresas familiares**

Entre las principales fortalezas de estas organizaciones se destaca el compromiso de los miembros de la familia con el proyecto empresarial, lo que se traduce en una fuerte vocación de permanencia. Según encuestas recientes, más del 95% de las familias propietarias en Argentina manifiestan el deseo de mantener la empresa bajo control familiar, lo que impulsa estrategias de largo plazo y prioriza la supervivencia antes que la maximización de beneficios inmediatos (IADEF, 2024).

Otro rasgo positivo es la flexibilidad en el funcionamiento, que permite adaptarse rápidamente a cambios del entorno. Gersick et al. (1997) sostienen que este atributo es particularmente útil en contextos de incertidumbre, ya que favorece la resiliencia. Asimismo, las empresas familiares construyen un capital social significativo en las comunidades donde operan, consolidando vínculos de confianza con clientes, proveedores y empleados, lo que incrementa la lealtad y la estabilidad de sus relaciones económicas (Ward, 2004).

Finalmente, la transmisión de valores y conocimientos entre generaciones constituye un activo intangible diferencial. La continuidad de la cultura organizacional, la preservación de la misión y visión fundacional y la transmisión de aprendizajes históricos fortalecen la cohesión interna y generan una identidad compartida difícil de replicar en empresas no familiares (Gallo, 1995; Ward, 2004).

### **2.2.6 Debilidades y problemáticas típicas de las empresas familiares**

Entre las debilidades más críticas de las empresas familiares se encuentra la sucesión generacional. La ausencia de planificación y la resistencia del fundador a delegar

explican que solo el 30% de estas empresas llegue a la segunda generación y menos del 15% a la tercera (Neubauer & Lank, 1998; IADEF, 2024).

La coexistencia de los roles de propietario, gestor y familiar en una misma persona también suele generar problemas de ambigüedad y aumentar el conflicto (Tagiuri & Davis, 1982). Esta superposición, si bien puede aportar flexibilidad, suele dificultar la toma de decisiones objetivas en contextos de mayor complejidad. A esto se suma la falta de profesionalización, que se manifiesta en la ausencia de procesos formales de gestión, criterios definidos de contratación y mecanismos de control interno. Verbeke y Kano (2010) señalan que esa brecha limita la competitividad de estas organizaciones a medida que el entorno se vuelve más exigente.

Estudios como los de Bañegil et al. (2011) y Daily y Dollinger (1993) muestran que las empresas que incorporan directores externos y estructuras más formales logran mejores resultados financieros y mayor supervivencia. Sin embargo, en el contexto latinoamericano persiste la resistencia a abrir la gestión a no familiares, lo que representa una de las principales barreras para su sostenibilidad (Llano Cifuentes, 2004).

En el contexto regional, se observan problemáticas recurrentes derivadas de la superposición de roles y de la resistencia al cambio, especialmente en torno al proceso sucesorio. En muchas PyMEs familiares, el fundador mantiene el control total de la gestión y posterga la delegación de responsabilidades, lo que genera tensiones intergeneracionales y un “vacío institucional” cuando se aproxima el relevo. La ausencia de planificación sucesoria y la falta de diálogo estructurado entre los miembros de la familia empresaria acentúan los conflictos, debilitando la profesionalización y comprometiendo la continuidad de la empresa.

Estos fenómenos son especialmente visibles en las empresas misioneras, donde predomina un modelo de gestión fuertemente personalista, basado en la confianza y en vínculos afectivos más que en estructuras formales. La evidencia empírica muestra que cuando las familias empresarias incorporan mecanismos de gobernanza y planificación sucesoria adaptados a su contexto, logran reducir las tensiones y sostener la continuidad del negocio a largo plazo (Montini, 2013; IADEF, 2024).

### **2.2.7 Gobernanza en la empresa familiar**

La gobernanza en la empresa familiar se entiende como el conjunto de mecanismos que regulan la interacción entre los sistemas de familia, propiedad y empresa, con el propósito de equilibrar los intereses emocionales, patrimoniales y organizacionales. No se limita al diseño de estructuras legales, sino que integra instancias formales e informales que ordenan la toma de decisiones, fortalecen la comunicación y promueven la confianza mutua entre los miembros (Neubauer & Lank, 1998). De este modo, se configura como una herramienta esencial para garantizar la transparencia, la profesionalización y la sostenibilidad de la organización a lo largo del tiempo.

Además de las estructuras formales y de los órganos de gobierno, la gobernanza en la empresa familiar demanda abordar explícitamente las dimensiones relacionales y emocionales que condicionan la transmisión generacional. Glikin (1995) sostiene que “pensar la herencia” no es únicamente resolver aspectos jurídicos o patrimoniales, sino comprender y gestionar las expectativas, lealtades y miedos que influyen en la aceptación de acuerdos y en la efectividad de las instituciones familiares; por ello, la gobernanza debe concebirse como un proceso que articula normas formales con prácticas comunicacionales y espacios de diálogo que faciliten la construcción de consensos.

Una gobernanza efectiva se sostiene en principios de claridad, responsabilidad y equidad. Implica definir con precisión los roles, los canales de comunicación y los mecanismos de control, a fin de evitar superposiciones y conflictos de interés. Asimismo, requiere estructuras que aseguren el equilibrio entre los órganos empresariales y familiares, fortaleciendo la institucionalización sin perder la identidad ni los valores que caracterizan a la familia empresaria (Gersick et al., 1997).

Gestionar la gobernanza en la familia no es entonces, crear simplemente una estructura burocrática, sino establecer canales que permitan separar los afectos familiares de las decisiones de negocio.

Entre los órganos más habituales se encuentran la asamblea de accionistas, encargada de resolver cuestiones patrimoniales fundamentales; el directorio o consejo de administración, responsable de la supervisión estratégica y del desempeño económico; y el consejo de familia, espacio donde se abordan temas como, sucesión, educación de las

nuevas generaciones y preservación de los valores fundacionales (Gersick et al., 1997). Estos órganos constituyen un entramado interdependiente que favorece la transparencia, la continuidad y la toma de decisiones consensuadas (IFC<sup>7</sup>, 2021).

La implementación de estos órganos depende de la escala y complejidad del negocio. En PyMEs resulta más frecuente recurrir a estructuras flexibles, como consejos consultivos o protocolos familiares, que cumplen un rol similar con menor carga burocrática (Lansberg, 1999). En cualquier caso, lo fundamental es que exista una instancia institucionalizada donde se discutan abiertamente los temas estratégicos, se prevengan conflictos y se delimite con claridad la relación entre familia y empresa.

La gobernanza familiar, por lo tanto, no debe entenderse únicamente como un conjunto de órganos o reglas, sino como una cultura organizacional basada en la responsabilidad compartida y el compromiso con la continuidad. La existencia de estructuras claras y mecanismos de participación fortalece el capital social, facilita la profesionalización y consolida la visión de largo plazo, elementos indispensables para la sostenibilidad de la empresa familiar (IFC, 2021; IADEF, 2025).

En función de los aportes desarrollados, se observa que los distintos autores coinciden en señalar que la gobernanza en la empresa familiar no se limita a la existencia de estructuras formales, sino que involucra también aspectos vinculados a la comunicación, las relaciones y la toma de decisiones. En este sentido, se entiende a la gobernanza como un sistema integral que combina elementos formales e informales, orientado a ordenar la interacción entre familia y empresa. Desde esta perspectiva, su implementación resulta fundamental en contextos donde predominan la informalidad y la centralización.

A continuación, se presenta la Tabla 2, que sintetiza los principales conceptos, características, fortalezas, debilidades y mecanismos de gobernanza de las empresas familiares, integrando los aportes más relevantes de los autores analizados.

---

<sup>7</sup> IFC: International Finance Corporation, miembro del Grupo del Banco Mundial, organismo internacional que promueve el desarrollo económico sostenible mediante el fortalecimiento del sector privado en países en desarrollo.

### **Síntesis conceptual sobre las empresas familiares**

<b>Eje temático</b>	<b>Autor/a (año)</b>	<b>Principales aportes o definiciones</b>
Definición de empresa familiar	Donnelley (1964); Gallo (1995); Chrisman, Chua y Sharma (2005); IADEF (2024, 2025).	Organización en la que al menos dos generaciones participan en la propiedad y gestión, con intención explícita de mantener la influencia familiar a lo largo del tiempo y asegurar la continuidad generacional.
Características	Tagiuri y Davis (1982); Gallo (1995); Gersick et al. (1997); Ward (2004); Mucci y Tellería (2003); IADEF (2024).	Presentan superposición de roles (familiar, propietario, gestor), identidad compartida, orientación al largo plazo, flexibilidad y capital social. Pueden mostrar informalidad administrativa y concentración de poder.
Fortalezas	IADEF (2024); Gersick et al. (1997); Gallo (1995); Ward (2004).	Compromiso familiar, resiliencia, flexibilidad operativa, transmisión intergeneracional de valores y cultura, construcción de capital social y enfoque en la continuidad a largo plazo.
Debilidades y problemáticas	Neubauer & Lank (1998); Tagiuri & Davis (1982); Verbeke & Kano (2010); Bañegil et al. (2011); Daily & Dollinger (1993); Llano Cifuentes (2004); Montini (2013); IADEF (2024).	Sucesión generacional limitada, confusión de roles, falta de profesionalización, resistencia a incluir externos y barreras culturales que afectan la sostenibilidad y competitividad. En Misiones, la gestión centrada en la figura del fundador y la ausencia de planificación sucesoria provocan tensiones intergeneracionales que ponen en riesgo la continuidad empresarial.

Gobernanza	Neubauer & Lank (1998); Gersick et al. (1997); Lansberg (1999); IFC (2021); IADEF (2025).	Conjunto de mecanismos formales e informales que regulan la interacción entre familia, propiedad y empresa. Promueve la transparencia, la comunicación, la profesionalización y la sostenibilidad a través de órganos como la asamblea, el directorio y el consejo de familia. Su eficacia depende del equilibrio entre institucionalización y preservación de la identidad familiar.
------------	---	---

*Tabla 2: Síntesis conceptual sobre las empresas familiares*

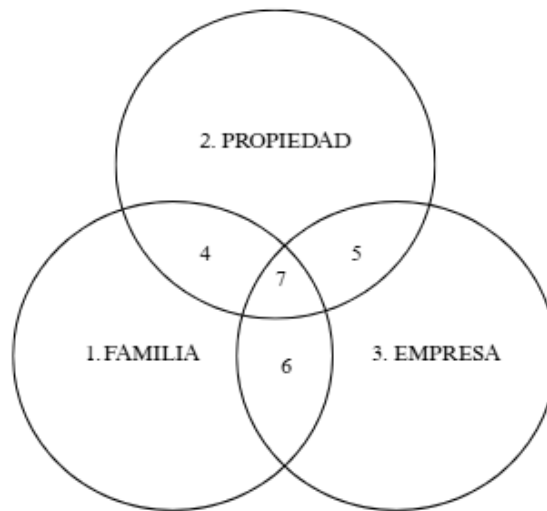
### **2.2.8 Modelos aplicados a la empresa familiar**

A continuación, se describen los principales modelos de empresa familiar y sus características, que permiten comprender la interacción entre los distintos sistemas que coexisten en este tipo de organizaciones:

- a) Modelo de los tres círculos: desarrollado por Tagiuri y Davis (1982) y posteriormente difundido por Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997), describe a la empresa familiar como la intersección de tres subsistemas independientes pero superpuestos: empresa, propiedad y familia. El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella. El círculo Propiedad compuesto por todos los propietarios (socios o accionistas). Cada persona vinculada con la organización ocupa una posición específica dentro de uno de los siete sectores que resultan de la superposición de estos círculos. Las relaciones de esos tres círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas.

La importancia de este modelo para el análisis de las empresas familiares, es que permite comprender que los conflictos en la empresa familiar no surgen únicamente de la gestión empresarial, sino de la interacción entre los distintos roles que una misma persona puede ocupar.

### **Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996)**



*Ilustración 2: Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996)*

*Fuente. Elaboración propia a partir Tagiuri y Davis (1996).*

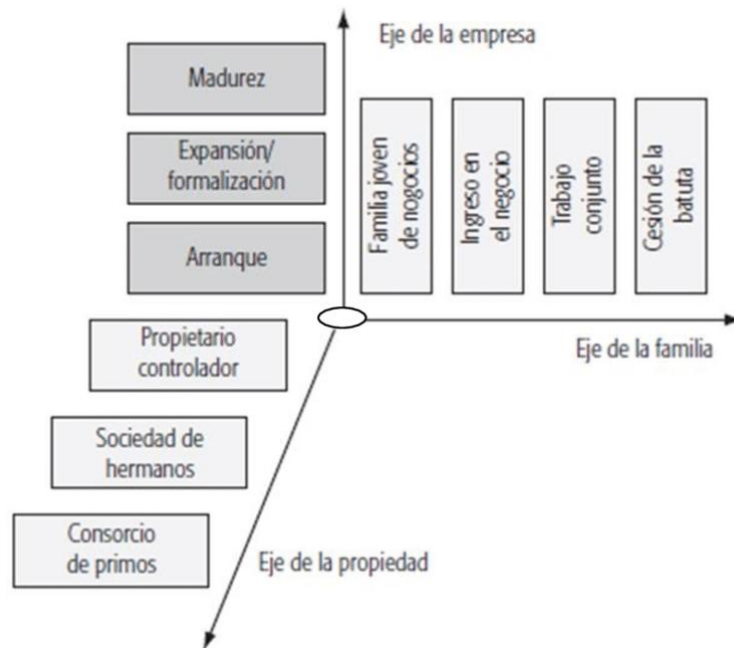
- b)** El modelo evolutivo tridimensional: El modelo evolutivo tridimensional de Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) constituye un aporte fundamental para superar la visión estática de los círculos. Plantea que la empresa familiar evoluciona en tres dimensiones interrelacionadas: propiedad, familia y empresa.
- En la dimensión de propiedad, se identifican tres etapas: (1) propietario controlador, donde el fundador o la pareja fundadora concentra el poder; (2) sociedad de hermanos, caracterizada por la copropiedad de una generación de descendientes; y (3) consorcio de primos, en el que múltiples ramas familiares comparten la titularidad. Cada transición supone retos en términos de gobernanza, coordinación y equidad en la distribución de beneficios.
  - En la dimensión de familia, el modelo describe cuatro fases: (1) familia joven de negocios, donde los fundadores establecen los cimientos; (2) ingreso de la familia al negocio, momento de integración de los descendientes; (3) trabajo conjunto, que requiere comunicación y cooperación intergeneracional; y (4) cesión de la batuta, fase crítica en la que se produce el traspaso de liderazgo.

- En la dimensión de empresa, se distinguen tres momentos: (1) arranque o nacimiento, caracterizado por informalidad y centralización; (2) expansión y formalización, con incorporación de estructuras, planeamiento estratégico y sistemas de control; y (3) madurez, en la cual se consolidan procedimientos y estructuras divisionales.

La principal contribución de este modelo es resaltar que los desafíos de la empresa familiar no son solo organizativos, sino también relacionales y sucesorios y que su abordaje requiere estrategias adaptadas a cada etapa evolutiva (Gersick et al., 1997).

Desde esta perspectiva, los desafíos de la empresa familiar no son estáticos, sino que varían según la etapa en la que se encuentra, lo que implica la necesidad de adaptar las herramientas de gestión a cada momento del ciclo evolutivo.

### **Modelo evolutivo tridimensional**



*Ilustración 3: Modelo evolutivo tridimensional*

*Fuente. extraído de El Modelo Evolutivo Tridimensional Gersick et al., 1997 (p. 18).*

En conjunto, ambos modelos permiten analizar la empresa familiar desde una perspectiva más integral, considerando no solo su estructura, sino también su evolución y las relaciones entre sus distintos integrantes. En este trabajo, resultan particularmente útiles para interpretar las dinámicas internas y los desafíos vinculados a la gestión y la sucesión generacional.

### **2.2.9 Definición del Protocolo Familiar**

El protocolo familiar se concibe como un acuerdo de autorregulación que formaliza, por escrito, los consensos alcanzados por los miembros de una familia empresaria en relación con la gestión, la propiedad y las dinámicas interpersonales que atraviesan la organización. Más que un documento normativo, constituye un proceso social que fortalece la comunicación, institucionaliza expectativas y ofrece un marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas (Gallo, 1995).

Ward (2004) lo define como un plan de continuidad que refuerza el compromiso intergeneracional con el futuro de la organización, otorgándole un carácter dinámico y evolutivo. De manera complementaria, De la Garza, Facundo, Saldaña y Ruiz (2012) lo consideran un instrumento de gestión diseñado para prevenir y resolver conflictos, mientras que Lozano (2000) lo entiende como un mecanismo para establecer criterios claros frente a disputas potenciales.

En la misma línea, Corona (2005) enfatiza su papel en integrar la viabilidad económica con la cohesión familiar y Trevinyo (2010) lo caracteriza como un acuerdo moral y legal orientado a la supervivencia de la organización. Finalmente, Sánchez (2009) subraya que se trata de un proceso voluntario y flexible, que debe adaptarse a la realidad y particularidades de cada familia empresaria.

A partir de lo analizado, el protocolo no debe ser un contrato estático, sino un pacto de voluntades que evoluciona con la familia. Su valor real no está en la formalidad del documento firmado, sino en el ejercicio previo de diálogo y consenso, es ese proceso de acuerdo lo que realmente le da autoridad y legitimidad frente a todos los integrantes.

### **2.2.10 Finalidad del Protocolo Familiar**

El protocolo familiar tiene como objetivo principal asegurar la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo, reduciendo la incertidumbre en los procesos de sucesión y evitando conflictos entre generaciones o ramas familiares. Su elaboración permite establecer criterios claros para la incorporación y retiro de familiares, definir políticas de gestión que prevengan el nepotismo, fortalecer los órganos de gobernanza y preservar los valores que vinculan a la familia con la empresa (Gallo, 1995; Ward, 2004).

Asimismo, un protocolo bien diseñado genera confianza y compromiso, aporta certeza jurídica y contribuye a profesionalizar la gestión (Rodríguez, 2012; Fernández & Reyes, 2000). También permite ordenar el patrimonio, planificar la sucesión y consolidar la armonía intergeneracional, integrando tanto los aspectos económicos como el legado cultural y emocional de la familia (Echaiz, 2009).

El IADEF (2025) sostiene que el protocolo familiar debe entenderse como un proceso de diálogo más que como un documento rígido. Su verdadero valor radica en promover consensos, ordenar la toma de decisiones y fortalecer la confianza entre los miembros de la familia empresaria. Desde esta perspectiva, el protocolo actúa como una herramienta de profesionalización, planificación sucesoria y sostenibilidad a largo plazo, reforzando los lazos entre familia, propiedad y empresa.

De acuerdo con lo expuesto, los distintos autores coinciden en destacar que el protocolo familiar cumple funciones vinculadas tanto a la prevención de conflictos como a la continuidad de la empresa. En este trabajo, se entiende que su finalidad excede estos aspectos, ya que también contribuye a mejorar la organización interna y a orientar la gestión hacia el largo plazo. En este sentido, se lo considera una herramienta clave para avanzar hacia una mayor profesionalización, especialmente en aquellas empresas donde estos elementos no se encuentran formalmente definidos.

### **2.2.11 Características principales del Protocolo Familiar**

Los protocolos familiares presentan ciertas características que los distinguen de otros instrumentos societarios. Son multidisciplinarios, ya que integran aspectos jurídicos, económicos, organizacionales y psicosociales y son también flexibles, permitiendo adaptarse a la etapa de desarrollo de la empresa y a la cultura de la familia (Neubauer & Lank, 1998).

Asimismo, tienen un carácter preventivo, puesto que buscan anticipar y mitigar conflictos antes de que escalen y su legitimidad depende del consenso y la adhesión genuina de los miembros familiares. Además, son dinámicos y revisables, debiendo actualizarse periódicamente para ajustarse a los cambios en el ciclo vital de la familia y en el contexto organizativo (Ward, 2004).

### **2.2.12 Componentes esenciales del Protocolo Familiar**

Si bien no existe un formato único, diversos autores y estudios coinciden en varios elementos centrales de los protocolos familiares. En primer lugar, es fundamental definir quiénes forman parte de la familia empresaria, las sociedades incluidas y el alcance territorial y patrimonial del documento (Gallo, 1995; IADEF, 2024). Esta delimitación inicial resulta clave para evitar ambigüedades respecto a quiénes participan en la toma de decisiones y bajo qué condiciones.

A continuación, se suelen establecer la misión, visión y valores compartidos, que guían la estrategia empresarial y refuerzan la cohesión entre los miembros familiares (Ward, 2004). Estos elementos no solo orientan la gestión, sino que también cumplen un rol importante en la alineación de expectativas entre las distintas generaciones.

La estructura societaria y patrimonial establece las participaciones de cada socio, tipos de acciones, cláusulas estatutarias y mecanismos de transmisión. Complementariamente, se fijan reglas de incorporación, permanencia y retiro de familiares, incluyendo criterios de contratación, formación, remuneración y condiciones de salida, promoviendo equidad y profesionalismo (Neubauer & Lank, 1998).

El protocolo también define roles y responsabilidades dentro de la gestión y los órganos de gobierno, políticas de remuneraciones y dividendos y reglas para reinversión y reservas, buscando equilibrar las necesidades familiares y empresariales. La planificación sucesoria es otro eje central, fijando tiempos y condiciones para la transmisión de propiedad y liderazgo, reduciendo la incertidumbre y favoreciendo la continuidad intergeneracional (Echaiz, 2009).

Asimismo, establece mecanismos de resolución de conflictos, mediante mediación, arbitraje o intervención de órganos familiares y regula los órganos de gobernanza como consejo de familia, directorio o comités consultivos, contribuyendo a una toma de decisiones ordenada y equilibrada (Neubauer & Lank, 1998). La incorporación de estos mecanismos resulta fundamental para canalizar desacuerdos de manera estructurada y evitar que escalen.

Finalmente, contempla la relación con terceros, estableciendo normas para socios externos, venta de acciones o participación de profesionales no familiares, clave para la profesionalización y competitividad de la empresa (IADEF, 2024).

El protocolo familiar debe entenderse no sólo como un texto normativo sino como un proceso participativo que facilita la articulación entre lo jurídico, lo organizativo y lo afectivo. Desde la perspectiva de Glikin (1995), el verdadero valor del protocolo reside tanto en sus cláusulas como en el proceso mediante el cual se construye: incorporar mecanismos que atiendan expectativas emocionales (espacios de escucha, reglas de comunicación, instancias de mediación) contribuye a que los acuerdos sean legítimos y sostenibles en el tiempo, reduciendo la probabilidad de ruptura en momentos críticos de sucesión.

En conjunto, estos componentes actúan como orientaciones adaptables, que cada familia ajusta a su realidad particular, convirtiendo el protocolo en una herramienta práctica y coherente con su contexto (UNLP, 2019).

Resulta fundamental que el protocolo familiar contemple aquellos aspectos que sean realmente relevantes para la dinámica de la empresa y la familia empresaria, priorizando la claridad en roles, la toma de decisiones y la planificación de la sucesión. Su diseño debe adecuarse a la realidad y características particulares de la organización, evitando la incorporación de disposiciones que no puedan ser sostenidas en la práctica, ya que esto podría afectar su efectividad y legitimidad.

A continuación, se presenta la Tabla 3 que sintetiza los principales conceptos, finalidades, características y componentes del protocolo familiar, integrando los aportes más relevantes de la bibliografía consultada.

**Síntesis de definiciones, finalidades, características y componentes del protocolo familiar**

<b>Eje temático</b>	<b>Autor/a (Año)</b>	<b>Principales aportes y aspectos relevantes</b>
Definición del protocolo familiar	Gallo (1995); Ward (2004); Lozano (2000); Corona (2005); Trevinyo (2010); Sánchez (2009); De la Garza et al. (2012)	Acuerdo de autorregulación que formaliza consensos familiares sobre gestión y propiedad; proceso social que fortalece la comunicación, institucionaliza expectativas y sirve de marco para la toma de decisiones estratégicas.

*Propuesta de Protocolo Familiar como Herramienta de Profesionalización y Planificación de la Sucesión Generacional en una PyME de Servicios en Misiones – Lloret Candela.*

Finalidad	Gallo (1995); Ward (2004); Rodríguez (2012); Fernández & Reyes (2000); Echaiz (2009); IADEF (2025)	Garantizar la continuidad de la empresa, prevenir conflictos intergeneracionales, profesionalizar la gestión y fortalecer la confianza entre miembros de la familia.
Características	Neubauer & Lank (1998); Ward (2004)	Multidisciplinario, flexible, preventivo, dinámico y revisable, adaptándose a la etapa de desarrollo de la empresa y ciclo vital familiar.
Componentes esenciales	Gallo (1995); IADEF (2024); Ward (2004); Neubauer & Lank (1998); Echaiz (2009); UNLP (2019)	Define familia empresaria, misión/visión/valores, estructura societaria, reglas de incorporación/retiro, roles y responsabilidades, gobernanza, planificación sucesoria, resolución de conflictos y relación con terceros.

*Tabla 3: Síntesis de definiciones, finalidades, características y componentes del protocolo familiar.*

### **3 CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 ALCANCE, ENFOQUE Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo, exploratorio y aplicado, orientado a comprender la dinámica interna de la empresa familiar “Agua” y, a partir de este análisis, proponer un protocolo familiar adaptado a su realidad. Según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2018), la investigación cualitativa se centra en estudiar los fenómenos en su contexto natural, interpretando las realidades desde la perspectiva de los participantes y priorizando la comprensión por sobre la medición numérica de variables.

El alcance del estudio fue exploratorio y descriptivo. Fue exploratorio porque abordó una temática poco investigada en el contexto local: la creación de protocolos familiares en PyMEs de servicios en la provincia de Misiones. Este tipo de estudio permitió realizar una primera aproximación al fenómeno, identificar dimensiones relevantes y generar conocimiento contextualizado que sirviera de base para futuras investigaciones. También fue descriptivo, ya que buscó caracterizar la situación actual de la empresa en relación con su estructura de gobernanza, la comunicación, los roles familiares, la sucesión y las fuentes de conflictos, con el propósito de construir un diagnóstico que fundamentara la propuesta final del protocolo familiar.

El diseño metodológico adoptado fue no experimental, transversal y de tipo estudio de caso. Se consideró no experimental porque no se manipularon variables ni se generaron condiciones controladas, sino que se observaron los hechos tal como ocurrieron en su entorno natural. Fue transversal ya que el trabajo de campo se realizó en un período determinado, comprendido entre octubre de 2025 y enero de 2026. A su vez, fue un estudio de caso porque se centró en el análisis profundo de una única organización: “Agua”. Este tipo de diseño permitió examinar la dinámica de la familia empresaria en su contexto real y comprender cómo se entrelazaron las relaciones familiares con la gestión empresarial (Yin, 2018).

La investigación se llevó a cabo en dos etapas principales. En la primera, se realizó una revisión bibliográfica y documental de fuentes secundarias externas e internas. La revisión externa incluyó libros, artículos académicos, tesis y documentos

institucionales que sirvieron para construir un marco teórico y referencial sólido sobre las empresas familiares y los protocolos familiares, con sus principales fundamentos conceptuales y prácticos. La revisión interna abarcó documentos propios de la empresa, como el contrato social, registros administrativos, balances y otra documentación relevante para el diagnóstico. Esta información permitió conocer la situación actual de la empresa y su nivel de institucionalización.

En la segunda etapa se desarrolló el trabajo de campo, utilizando fuentes primarias. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los miembros de la familia empresaria, tanto a quienes trabajan activamente en la empresa como a aquellos que no participan directamente. Las entrevistas se organizaron de manera secuencial y todas de forma individual: primero a los fundadores, luego a los hijos y finalmente se realizó una entrevista grupal con toda la familia empresaria. Todas las entrevistas presenciales se realizaron en la oficina de la empresa. Este procedimiento ordenado permitió obtener tanto percepciones personales como opiniones compartidas, lo que facilitó identificar acuerdos, desacuerdos y elementos clave para el diseño del protocolo familiar.

El contenido de las entrevistas estuvo orientado a relevar dimensiones fundamentales para el análisis: valores compartidos, comunicación interna, distribución de roles, participación de familiares en la gestión, mecanismos de toma de decisiones, política laboral y económica, resolución de conflictos y percepciones sobre la sucesión y el futuro de la empresa. Estas dimensiones permitieron comprender tanto la dinámica actual como las expectativas de cada integrante respecto del traspaso generacional y la continuidad del negocio.

La entrevista grupal permitió contrastar las visiones individuales y explorar la posibilidad de consensuar reglas y lineamientos comunes. Se elaboraron tres guías de entrevista (fundadores, posibles sucesores y entrevista grupal), cuyos contenidos completos se encuentran en los Anexos (ver Anexo 1). No se incluyen las respuestas de los participantes con el fin de garantizar la confidencialidad, proteger la identidad de quienes participaron y evitar inconvenientes relacionados con la divulgación de información sensible. El análisis se presenta de manera general, sin atribuir comentarios a personas específicas.

Como complemento, se utilizó una lista de chequeo como instrumento de observación sistemática, siguiendo lo sugerido por Hernández-Sampieri et al. (2014). Este instrumento permitió verificar la existencia o ausencia de elementos clave de la formalización empresarial, tales como la planificación estratégica, los órganos de gobierno, las políticas de reparto de utilidades, los procesos de sucesión y los criterios de incorporación familiar. La lista de chequeo, presentada en el Anexo 2, permitió comparar la información declarada en las entrevistas con la realidad observada en la organización y con la documentación disponible.

Con el fin de fortalecer la validez de los resultados, se recurrió a la triangulación de la información, combinando los datos obtenidos a través de entrevistas, la lista de chequeo y la revisión documental. Esta estrategia permitió contrastar distintas fuentes y verificar la coherencia entre lo expresado por los entrevistados y las prácticas observadas en la empresa.

Así, a medida que se realizaron las entrevistas, se fueron repitiendo temas y opiniones entre los participantes, sin aparecer nuevos aportes relevantes, lo que permitió considerar suficiente la información obtenida para el análisis.

La población del estudio estuvo conformada por los integrantes de la familia empresaria de “Agua” y la documentación institucional de la organización. Se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio, seleccionando a los participantes relevantes para el análisis, en coherencia con el enfoque cualitativo (Hernández-Sampieri et al., 2018; Vara-Horna, 2012). La muestra estuvo compuesta por el padre, la madre y los tres hijos, cada uno con diferentes niveles de participación en la empresa.

Todas las entrevistas se realizaron con consentimiento informado y bajo resguardo de la confidencialidad de la información compartida. Los datos recolectados, junto con la información obtenida mediante observación y revisión documental, fueron organizados, categorizados y sistematizados, permitiendo construir un diagnóstico integral de la empresa y de la familia empresaria. Este análisis caracterizó la estructura organizativa, los roles y responsabilidades, la gobernanza, los conflictos, la sucesión y el nivel de profesionalización de la empresa.

En relación con el análisis de la información, las entrevistas fueron organizadas en un documento único y agrupadas según el rol de los entrevistados dentro de la empresa familiar (fundadores e integrantes de la segunda generación). Posteriormente, las respuestas fueron clasificadas en función de las dimensiones de análisis definidas para el diagnóstico (roles, gobernanza, sucesión, profesionalización y conflictos).

A partir de esta organización, se realizó un proceso de codificación, identificando coincidencias, diferencias y patrones recurrentes en las respuestas. También, el análisis permitió interpretar las diferencias observadas en función del rol ocupado por cada entrevistado dentro de la organización, evidenciando que ciertas percepciones (por ejemplo, en relación al grado de profesionalización), se encontraban sesgadas según la participación de cada miembro dentro de la empresa.

Con base en este diagnóstico, se elaboró una versión preliminar del protocolo familiar, la cual fue presentada a los miembros de la familia para obtener su retroalimentación. Tras realizar las correcciones indicadas por los propios integrantes, se desarrolló la versión final del protocolo, completamente adaptada a las necesidades, características y dinámica operativa de la empresa “Agua”, garantizando su adecuación y utilidad práctica en el contexto familiar-empresarial.

### **3.1.1 Ficha técnica de las entrevistas**

- Tipo de estudio: Descriptivo, cualitativo.
- Instrumento de recolección de datos: Entrevistas en profundidad con guías semiestructuradas (entrevistas individuales y entrevista grupal).
- Tipo de preguntas: Preguntas abiertas y cerradas (dicotómicas).
- Población:
  - Elemento muestral: Fundador, cónyuge e hijos de la familia empresaria “Agua”.
  - Unidad muestral: Empresa familiar “Agua”.
  - Marco muestral: Miembros de la familia empresaria “Agua”.
  - Tamaño: 5 casos.
  - Alcance: Empresa “Agua”, ubicada en la provincia de Misiones.
  - Período de realización: noviembre 2025.

### **3.1.2 Limitaciones del estudio**

El presente trabajo presenta diversas limitaciones que deben ser consideradas al momento de analizar sus resultados.

En primer lugar, al tratarse de una PyME familiar, durante la realización de las entrevistas se comprobó cierta resistencia por parte de los integrantes de la empresa a profundizar en aspectos sensibles, especialmente aquellos vinculados a conflictos familiares, toma de decisiones y proyección sucesoria. Esta situación pudo haber condicionado el nivel de detalle de algunas respuestas.

En segundo lugar, se identifica una limitación temporal. Tal como surge de la revisión bibliográfica, los procesos reales de elaboración e implementación de protocolos familiares suelen desarrollarse a lo largo de varios meses e incluso años e implican numerosas instancias de diálogo y negociación entre los miembros de la familia empresaria. En el marco de un trabajo académico de investigación, no resulta viable replicar completamente estos tiempos ni demandar a la familia empresaria un número elevado de reuniones, lo que condiciona el alcance de la propuesta formulada.

Finalmente, el estudio se ajusta a una única empresa, por lo que los resultados no pueden generalizarse de manera directa a otras organizaciones. No obstante, los hallazgos obtenidos permiten aportar elementos de análisis relevantes para empresas familiares de características similares.

## **4 CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA PYME Y DE LA FAMILIA EMPRESARIA BAJO ESTUDIO**

### **4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA PYME**

La empresa “Agua” es una PyME familiar dedicada a la perforación de pozos para la extracción de agua subterránea, fundada en la provincia de Misiones en 2007. Realiza sus operaciones en toda la provincia y también en el norte de Corrientes. Sus principales clientes son colonos del interior, cooperativas y acopiadores regionales, con quienes ha consolidado vínculos de confianza a lo largo del tiempo.

En cuanto a su forma jurídica, la empresa se encuentra constituida como sociedad simple, definida por el Código Civil y Comercial de la Nación (Ley N.º 26.994, art. 1442), como aquella “en la que dos o más personas se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas en la proporción que determinen”. Esta figura permite una organización básica, con menor carga formal y administrativa que otros tipos societarios, aunque limita la responsabilidad de los socios al capital aportado (Código Civil y Comercial de la Nación, 2015).

En 2023 comenzaron con los trámites para transformarse en una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.). Sin embargo, el proceso se ha visto demorado por problemas documentales y limitaciones financieras reportadas por la familia.

Se encuentra certificada ante la AFIP como *micro PyME*, según los parámetros establecidos por la SEPYME, que clasifica a las empresas según su nivel de facturación anual y cantidad de empleados (AFIP, 2024; SEPYME, 2019).

El origen de la empresa comienza con el deseo del fundador, J. Romero, de emprender su propio proyecto en 2007, luego de años trabajando como perforista en otra empresa del rubro. En una etapa inicial, la puesta en marcha de la actividad requirió la utilización de recursos personales para la adquisición de las primeras máquinas y herramientas de trabajo, que fueron adaptadas progresivamente para conformar el primer equipo de trabajo con los elementos mínimos necesarios para operar.

En sus comienzos, la estructura organizativa era reducida y estaba conformada por un camión, un perforista y un ayudante. El fundador asumía múltiples funciones, entre ellas el traslado a los lugares de trabajo, el control del avance de las perforaciones y el abastecimiento del equipo con combustible y alimentos. Los trabajos tenían una duración aproximada de dos a tres días y tanto J. Romero, como los operarios permanecían en el lugar de prestación del servicio, alojándose en hostales o en instalaciones provistas por los propios clientes.

Con el transcurso del tiempo, la empresa experimentó un proceso de crecimiento sostenido basado en el esfuerzo personal y la reinversión de los excedentes generados. Se incorporaron nuevos vehículos, una casa rodante destinada a mejorar las condiciones del personal y posteriormente un segundo equipo completo, adquirido a una empresa del rubro que había cesado sus actividades y ofrecía condiciones de pago flexibles. A partir de estas incorporaciones, se amplió la dotación de personal y la actividad comenzó a expandirse de manera progresiva.

Sin embargo, como ocurre frecuentemente en las pequeñas empresas, la informalidad inicial trajo dificultades. Durante los primeros años, “Agua” operaba con trabajadores no registrados, lo que derivó en una demanda laboral en 2016. Este acontecimiento marcó un punto de inflexión en la gestión: se inició la formalización del empleo, la registración de los trabajadores y en 2017, una reorganización societaria que incorporó a dos hijos a la sociedad: A. Romero y P. Romero. Este proceso implicó una nueva etapa de profesionalización y adaptación a las normas vigentes, reflejando una evolución en la gobernanza de la empresa.

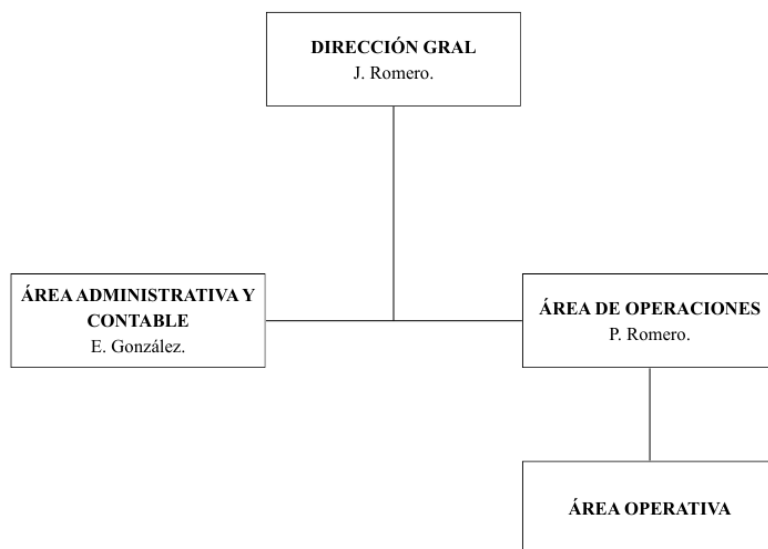
Años más tardes, en junio de 2021, A. Romero cedió la totalidad de su participación societaria a su hermano P. Romero mediante un contrato de transferencia de cuotas, quedando completamente desvinculada de la propiedad a partir del 1 de julio de ese mismo año.

A pesar de los avances, “Agua” continúa enfrentando las limitaciones propias del contexto económico argentino. Al trabajar con maquinaria usada o desactualizada, las roturas importantes suelen paralizar la actividad por largos períodos debido a la falta de fondos para reparaciones o reemplazos. Los cambios macroeconómicos y las políticas gubernamentales, como las restricciones a la importación o la variación del tipo de

cambio, afectan de manera directa la operación diaria y la capacidad de inversión de la empresa.

Dado que la organización no cuenta con un esquema formal de roles claramente definido y documentado, durante la elaboración de esta investigación se diseñó un organigrama interno con fines analíticos, a partir de la información relevada en las entrevistas. Esta herramienta permite representar la estructura funcional observada, sin que ello implique la existencia de una formalización plena de responsabilidades dentro de la empresa. La Ilustración 4 sintetiza la estructura funcional actual.

### **Organigrama representativo de la estructura funcional actual**



*Ilustración 4: Organigrama representativo de la estructura funcional actual*

*Fuente. Elaboración propia.*

- Dirección General (J. Romero): toma las decisiones estratégicas principales, es el principal vínculo con proveedores y clientes y supervisa el funcionamiento general de la empresa.
- Área Administrativo y Contable (E. González): gestiona la contabilidad, la documentación administrativa, los trámites externos y el control financiero de la organización.
- Área de Operaciones (P. Romero): coordina la operación diaria de los equipos de perforación, organiza los turnos de trabajo y gestiona la logística de materiales, insumos y necesidades del personal operativo.

- **Área Operativo (4):** ejecuta las tareas de perforación, mantenimiento de equipos y actividades de apoyo necesarias para el desarrollo del servicio.

En 2024 la empresa formalizó su misión, visión y valores, los cuales reflejan tanto los objetivos empresariales como los principios familiares que guiaron su crecimiento. A partir de las entrevistas realizadas en el marco de esta investigación, los valores definidos inicialmente fueron actualizados para representar con mayor precisión las prácticas y creencias compartidas por los miembros de la familia empresaria.

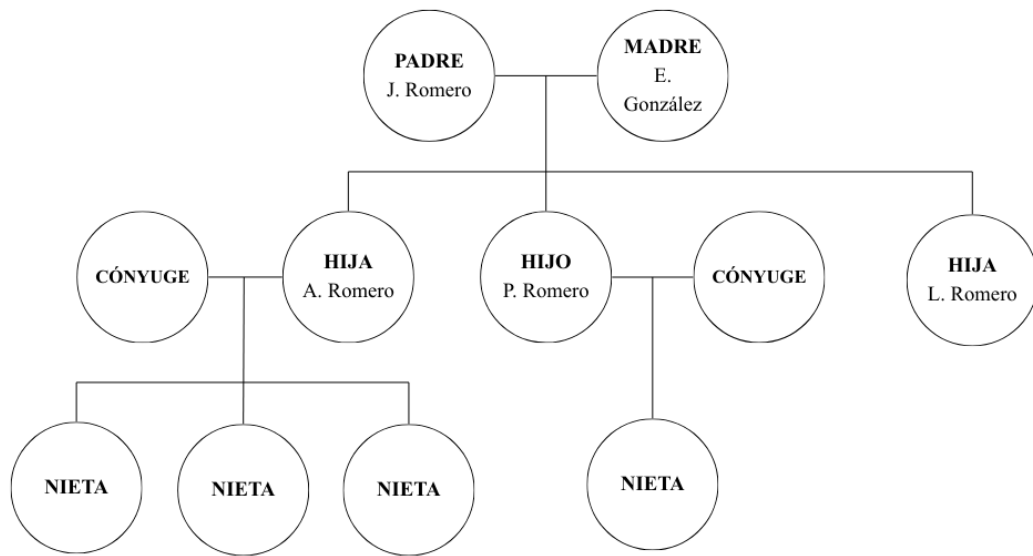
- **Misión:** “Contribuir al desarrollo de las comunidades regionales, brindando servicios de perforación y equipamiento de pozos de Agua que garanticen el suministro de este recurso esencial, fortaleciendo la autonomía y el bienestar de nuestros clientes.”
- **Visión:** “Consolidar nuestra posición regional en soluciones de acceso al Agua potable mediante tecnología avanzada y capacitación continua.”
- **Valores:** honestidad, responsabilidad, compromiso, esfuerzo, respeto, ética profesional, trabajo en equipo, humildad y empatía en el trato con clientes y empleados.

#### **4.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA FAMILIA EMPRESARIA**

La familia empresaria está compuesta por J. Romero y E. González, y sus tres hijos: A. Romero, P. Romero y L. Romero. La hija mayor, A. Romero, convive con su pareja y tiene tres hijas; P. Romero, hijo del medio, también convive con su pareja y tiene una hija; mientras que la hija menor, L. Romero es soltera y sin hijos. Actualmente participan activamente en la empresa J. Romero, E. González y P. Romero.

Para visualizar la composición familiar y las generaciones involucradas en la empresa, se elaboró el árbol genealógico de la familia empresaria “Agua” (Ilustración 5), el cual permitió identificar los vínculos familiares.

### **Árbol genealógico de la familia empresaria “Agua”**



*Ilustración 5: Árbol genealógico de la familia empresaria “Agua”*

*Fuente. Elaboración propia.*

#### **4.2.1 Modelo de los Tres Círculos**

Para analizar la situación particular de la empresa familiar “Agua” se aplicó el Modelo de los tres círculos previamente descrito.

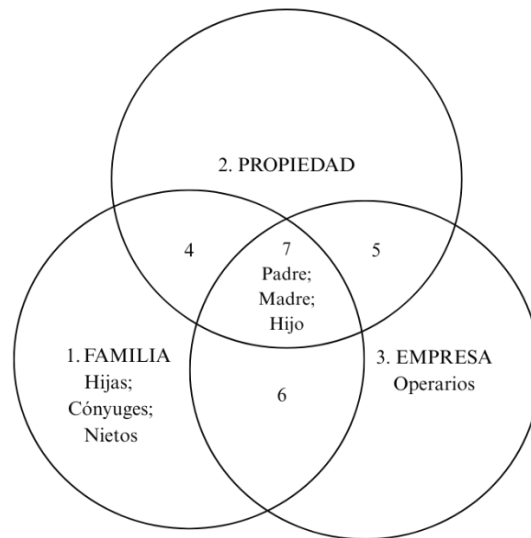
Aplicando el modelo a la familia empresaria bajo estudio: el padre (J. Romero), la madre (E. González) y el hijo del medio (P. Romero) se ubican en el sector correspondiente a quienes integran simultáneamente los tres sistemas (7), dado que pertenecen a la familia, son propietarios y desempeñan funciones laborales dentro del negocio. La hija mayor (A. Romero) y la hija menor (L. Romero), que no intervienen en la empresa ni en el capital, se sitúan en el sector de miembros familiares sin participación empresarial ni societaria (1). En este mismo grupo se incluyen los cónyuges y la tercera generación (nietos), por ser familiares que no intervienen en la propiedad ni en la actividad laboral. Por su parte, los operarios forman parte del grupo correspondiente al sistema empresa exclusivamente (3), dado que no pertenecen a la familia ni poseen participación en la propiedad.

Esta clasificación permite visualizar de manera clara cómo se estructura la organización en la actualidad y comprender cómo se entrelazan los vínculos familiares, la participación en la propiedad y los roles laborales dentro de la organización,

evidenciando los diferentes niveles de compromiso e influencia de cada grupo en el funcionamiento general del negocio.

La representación gráfica fue adaptada para incluir a los miembros de la familia empresaria y al personal, permitiendo identificar la posición específica de cada uno dentro de los subsistemas de familia, propiedad y empresa.

### **Aplicación del modelo de los tres círculos a la empresa familiar “Agua”**



*Ilustración 6: Aplicación del modelo de los tres círculos a la empresa familiar “Agua”*

*Fuente. Elaboración propia basada en el modelo de Gersick et al. (1997) y Tagiuri y Davis (1982).*

#### **4.2.2 Modelo evolutivo tridimensional**

Del mismo modo, se aplicó el Modelo evolutivo tridimensional con el fin de situar a la empresa dentro de las etapas que caracterizan la evolución de los sistemas de propiedad, familia y empresa. Este análisis complementa la perspectiva anterior al incorporar la dimensión temporal y al permitir identificar los desafíos propios de cada fase.

En relación a la *dimensión de propiedad*, la organización se encuentra en la transición entre la etapa de propietario controlador y la sociedad de hermanos. Aunque el fundador continúa siendo la figura central, P. Romero ha asumido un rol cada vez más activo en las actividades operativas y comienza a posicionarse como sucesor natural según lo manifestado en las entrevistas.

En cuanto a la *dimensión familiar*, la familia se encuentra en la fase de trabajo conjunto, donde conviven laboralmente la generación fundadora y un integrante de la siguiente. Sin embargo, los testimonios revelan tensiones propias de esta etapa, especialmente vinculadas a la delegación de funciones y la necesidad de delimitar responsabilidades.

Finalmente, en la *dimensión empresarial*, la organización se ubica en una etapa de expansión y formalización emergente, caracterizada por intentos iniciales de ordenamiento, la incorporación gradual de algunos roles y la búsqueda de mayor profesionalización, aunque todavía conviven prácticas formales e informales.

La aplicación de este modelo permite comprender que los desafíos actuales de la empresa no se limitan al plano organizativo, sino que también involucran cuestiones relacionadas con el proceso sucesorio y la coordinación entre las distintas generaciones familiares. Esta perspectiva resulta central para comprender la evolución del sistema familiar-empresarial y para fundamentar la necesidad de avanzar en la elaboración del protocolo familiar.

## **5 CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR “AGUA”**

El presente capítulo desarrolla el diagnóstico de la situación actual de la empresa familiar “Agua” a partir del análisis de la información obtenida durante el trabajo de campo. Para ello se consideraron la información relevada mediante entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión de documentación interna. El propósito central es analizar la situación actual de la empresa en cuanto a roles, gobernanza, conflictos, sucesión y profesionalización, dimensiones que resultan esenciales para comprender el funcionamiento del sistema familiar y empresarial.

El análisis que se presenta a continuación no se limita a una descripción de la realidad organizacional, sino que busca interpretar las dinámicas observadas desde una perspectiva analítica, con el propósito de fundamentar el cumplimiento del objetivo específico referido al diagnóstico de la situación actual y de sustentar, posteriormente, la elaboración del protocolo familiar.

### **5.1 ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA**

En la empresa familiar “Agua”, la asignación de roles y responsabilidades se establece principalmente a partir de la práctica cotidiana y de acuerdos implícitos entre los miembros de la familia que participan activamente en el negocio. A partir de las entrevistas realizadas y de la información relevada, puede observarse que las funciones que cumple cada integrante se encuentran relativamente claras en la experiencia diaria, aunque no han sido definidas ni formalizadas por escrito.

El fundador, J. Romero, desempeña un rol central dentro de la empresa, combinando tareas operativas vinculadas al servicio con responsabilidades generales de coordinación. Su participación atraviesa distintas áreas del negocio, lo que lo posiciona como el principal referente funcional y operativo. Esta centralidad se traduce en una presencia constante en la toma de decisiones cotidianas y en la resolución de situaciones imprevistas, apoyándose fundamentalmente en su experiencia personal.

Por su parte, E. González, esposa del fundador, se encuentra a cargo de las tareas administrativas, contables e impositivas. Este rol es reconocido por los integrantes de la empresa y se sustenta en su formación universitaria como Contadora Pública. No obstante, su desempeño se desarrolla sin procedimientos formalizados ni sistemas estructurados de control, lo que implica que muchas de las actividades se gestionen de manera manual y con escasa estandarización.

El hijo, P. Romero, participa activamente en la operatoria diaria de la empresa, asumiendo funciones vinculadas a la coordinación del personal, la organización del trabajo, el seguimiento de los servicios y la logística general. Su rol presenta un alto grado de flexibilidad y se ajusta a las necesidades operativas del momento. Esta característica resulta funcional para el desarrollo de las actividades, aunque también genera una falta de delimitación precisa respecto de sus responsabilidades específicas.

Asimismo, se identifican participaciones ocasionales de otros miembros de la familia en tareas puntuales, como el manejo de redes sociales o el asesoramiento en cuestiones legales. Estas intervenciones no se encuentran formalmente integradas a la estructura organizativa ni cuentan con responsabilidades claramente definidas, sino que responden a necesidades concretas y se realizan de manera esporádica.

En conjunto, se reconoce la inexistencia de descripciones de puesto y de criterios para la asignación de funciones. Esta situación genera superposición de tareas y dudas sobre quién es responsable de determinadas actividades, especialmente en procesos vinculados a la comunicación con clientes, la organización del trabajo y la transmisión de información al personal.

Este modo de organización coincide con lo señalado por Gersick et al. (1997), quienes describen que, en empresas familiares que se encuentran bajo esquemas de control propietario, los roles suelen construirse de manera informal y concentrarse en la figura del fundador. En la empresa “Agua”, esto se refleja en que J. Romero concentra gran parte de las decisiones y tareas operativas y no existen delimitaciones formales entre las funciones de los distintos integrantes. Ward (2004) advierte que, si bien este tipo de funcionamiento puede resultar eficiente en etapas iniciales, tiende a generar dificultades de coordinación a medida que se incorporan otros miembros de la familia y aumentan las interdependencias operativas. En una línea similar, Mucci y Tellería (2003) sostienen que

la superposición de funciones constituye una de las principales fuentes de desorden interno en empresas familiares con bajo nivel de formalización.

En la práctica cotidiana de la empresa “Agua”, la organización del trabajo se apoya en la disponibilidad y predisposición de los integrantes, lo que favorece la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante determinadas situaciones. Sin embargo, esta modalidad limita la previsibilidad del funcionamiento y dificulta la autonomía en el desempeño de las tareas, dado que muchas actividades dependen de acuerdos implícitos y de la intervención directa del fundador.

No se trata únicamente de la falta de formalización, sino que la estructura actual dificulta la construcción de criterios compartidos sobre qué implica cada rol dentro de la empresa. Esto vuelve incierta la responsabilidad sobre los resultados y limita la posibilidad de evaluar el desempeño, generando un funcionamiento dependiente de las personas más que de la organización.

Formalizar la asignación de roles y responsabilidades permitiría ordenar el trabajo, reducir superposiciones y brindar un marco más estable para el desempeño de los miembros de la familia dentro de la empresa.

## **5.2 GOBERNANZA EN LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA**

El análisis de las entrevistas revela que la empresa “Agua” opera bajo un modelo de gestión centralizado, donde la toma de decisiones estratégicas y operativas recae directamente en la figura del fundador, sin canales institucionalizados de participación. Esta dinámica responde a una lógica estrictamente personalista, fundamentada en la trayectoria de J. Romero, y carece de reglas, espacios de debate o mecanismos de gobierno formalmente constituidos.

En este esquema, J. Romero concentra la mayor parte de las decisiones tanto operativas como estratégicas. Su intervención resulta determinante en cuestiones vinculadas al funcionamiento diario, a la organización del trabajo y a la resolución de situaciones imprevistas. Si bien existen consultas puntuales a su esposa, E. González, sobre temas administrativos o económicos, estas no responden a un sistema de deliberación formal, sino que surgen de manera espontánea según la urgencia del momento. La participación del hijo, P. Romero, en los procesos decisorios es casi

inexistente y se encuentra más asociada a la ejecución de tareas que a la definición de criterios o lineamientos generales.

A su vez, no existen reuniones periódicas destinadas a analizar el desempeño de la empresa, evaluar resultados o discutir decisiones estratégicas. Las conversaciones vinculadas a la empresa se desarrollan de manera informal, en contextos cotidianos y sin una planificación previa. La inexistencia de acuerdos documentados y pautas que orienten la toma de decisiones, refuerza una dinámica basada en la inmediatez y en la experiencia personal del fundador.

Este tipo de funcionamiento se vincula con lo planteado por Neubauer y Lank (1998), quienes señalan que, en empresas familiares sin estructuras formales de gobernanza, la toma de decisiones suele concentrarse en una figura central, limitando la participación de otros miembros y postergando la institucionalización de espacios colectivos de decisión. En el caso de “Agua”, esta situación se refleja en la ausencia de órganos de gobierno y en una fuerte dependencia de la conducción personal del fundador. Como advierte Ward (2004), aunque este esquema es funcional en estructuras simples, genera cuellos de botella ante el crecimiento de la complejidad operativa o la incorporación de nuevos familiares.

Desde el punto de vista organizacional, esta falta de gobernanza limita la transferencia de conocimientos y la planificación estratégica. La falta de reglas claras dificulta la diferenciación entre asuntos familiares y empresariales, dado que ambos se tratan en los mismos ámbitos y bajo lógicas similares, sin instancias específicas para su desarrollo. Siguiendo a Neubauer y Lank (1998), la carencia de estos mecanismos no solo obstaculiza la construcción de consensos, sino que compromete la integración profesional de la siguiente generación. En la empresa “Agua”, esta situación no ha impedido el funcionamiento del negocio, pero sí condiciona la posibilidad de ordenar los procesos decisorios y de distribuir responsabilidades en función de criterios compartidos.

Más allá de su funcionalidad en el corto plazo, esta situación genera una limitación estructural: la toma de decisiones no se apoya en reglas ni en instancias compartidas, sino en criterios individuales, lo que dificulta su sostenibilidad en escenarios donde la empresa requiera mayor coordinación o incorporación de nuevas personas.

La incorporación de instancias formales de decisión, junto con la creación de órganos de gobierno diferenciados para tratar asuntos familiares y empresariales, permitiría reducir la dependencia del fundador, mejorar la distribución de responsabilidades y aportar mayor previsibilidad al funcionamiento organizacional.

### **5.3 CONFLICTOS EN LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR**

La dinámica cotidiana de la empresa familiar “Agua” se caracteriza por la presencia de tensiones que no se expresan de manera abierta, pero que influyen en la forma en que los integrantes interactúan y coordinan sus actividades. El análisis permite constatar que la organización no presenta una conflictividad explícita; sin embargo, surgen situaciones de incomodidad y malestar que se han naturalizado como parte del funcionamiento habitual.

Los principales conflictos identificados se vinculan con la organización del trabajo, la falta de definiciones claras sobre las funciones, responsabilidades y la superposición de tareas. Estos aspectos generan sensación de desorden o de carga desigual. También se menciona la dificultad para expresar desacuerdos o malestares sin que estos sean interpretados como un conflicto en el plano familiar. Los entrevistados señalan que, en determinadas situaciones prefieren evitar conversaciones que puedan generar tensiones, priorizando la armonía familiar por sobre la resolución de las diferencias. Esto coincide con Gallo (1995), quien sostiene que en estas empresas los conflictos suelen permanecer latentes por la superposición entre vínculos afectivos y laborales.

En este sentido, la ausencia de conflicto explícito no implica necesariamente armonía, sino que puede estar indicando la falta de condiciones para su tratamiento. Esto transforma al conflicto en un elemento no gestionado, que tiende a manifestarse indirectamente en la dinámica de trabajo. En consecuencia, las diferencias no se resuelven, sino que permanecen implícitas, afectando la coordinación y el clima interno en el mediano plazo.

Ward (2004) agrega que, cuando no existen reglas claras que regulen la participación de los miembros de la familia, es frecuente que surjan percepciones de trato

desigual o falta de reconocimiento, aun cuando no se manifiesten de manera explícita. En “Agua”, esto se agrava por la inexistencia de espacios específicos destinados al tratamiento de estas situaciones. Tal como lo señalan Gersick et al. (1997) la ausencia de ámbitos diferenciados para abordar los temas familiares y empresariales incrementa la probabilidad de que las tensiones se desplacen de un sistema a otro, afectando tanto el clima laboral como las relaciones personales.

Si bien las tensiones identificadas no han derivado en conflictos abiertos, sí influyen en el clima interno y en la coordinación cotidiana. La evitación constante del conflicto y la falta de mecanismos para canalizar las diferencias limitan la posibilidad de construir acuerdos claros y sostenibles, y pueden constituir un factor de desgaste a mediano plazo. Por ello se sugiere establecer pautas de comunicación y el tratamiento de desacuerdos, cuestiones que serán consideradas en la elaboración del protocolo familiar.

#### **5.4 SUCESIÓN GENERACIONAL EN LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA**

El diagnóstico realizado permite concluir que en la empresa “Agua” no existe una planificación sucesoria formal ni criterios consensuados que orienten la continuidad del negocio. Si bien el tema aparece de manera informal en reuniones familiares, no se lo ha tratado en profundidad ni se lo ha abordado como una cuestión a organizar dentro de la empresa.

Los fundadores continúan ocupando un rol central en la gestión, lo que influye directamente en la forma en que se percibe la sucesión. J. Romero mantiene una participación activa en la conducción del negocio y, si bien manifiesta el deseo de que sus hijos continúen con la empresa, expresa dudas respecto de su nivel de preparación actual para asumir el control. Esta percepción se refleja en su dificultad para imaginar un retiro en el corto o mediano plazo, aunque reconoce que, en algún momento, le gustaría delegar de manera gradual y permanecer luego en un rol de asesor.

Por su parte, E. González presenta una mirada distinta sobre la continuidad generacional. Considera que sus hijos podrían hacerse cargo de la empresa siempre que los roles se encuentren bien definidos y se distribuyan de acuerdo con las características personales de cada uno. Destaca la importancia del compromiso y del liderazgo como

condiciones indispensables para quien asuma la dirección, entendiendo el liderazgo como la capacidad de sostener decisiones y ser reconocido por los demás. A diferencia del fundador, E. González sí se imagina un retiro a mediano plazo y un acompañamiento posterior desde un rol consultivo, incluso señalando la posible necesidad de apoyo externo durante el proceso de delegación.

En cuanto a la visión de la siguiente generación, se observan posturas diversas. El hijo, P. Romero, que actualmente participa de manera activa en la empresa manifiesta interés en continuar con el negocio familiar, especialmente en áreas vinculadas a la coordinación del personal y la operatoria diaria. Si bien reconoce que el rubro se ha vuelto más competitivo en los últimos años, expresa una valoración positiva del trabajo y del sector. Sin embargo, no presenta una postura definida respecto de la futura incorporación de su familia a la empresa.

Las hijas, en cambio, se posicionan de manera diferente frente a la continuidad. La hija mayor, A. Romero, expresa su deseo de que la empresa continúe, aunque no se imagina participando en la operatoria, sino aportando desde el área legal y en menor medida, desde el marketing. Considera que el retiro de los fundadores será gradual y que ambos permanecerán durante muchos años en un rol de asesores, acompañando especialmente al hijo varón en la conducción del negocio. También plantea la posibilidad de incorporar a su cónyuge en el futuro como una forma de sostener la continuidad operativa.

La hija menor, L. Romero, por su parte, se proyecta a largo plazo dentro de la empresa, identificándose con el rol administrativo que actualmente desempeña su madre, en función de su formación universitaria. No obstante, señala que le gustaría adquirir experiencia laboral previa antes de incorporarse plenamente al negocio familiar. En relación con el retiro de los fundadores, percibe que este podría darse en un plazo de cinco a diez años, aunque advierte que a su padre le costará delegar.

En conjunto, si bien existe un deseo general de continuidad generacional, este no se encuentra acompañado por acuerdos explícitos ni por una planificación compartida. Cada integrante construye su propia expectativa sobre el futuro de la empresa, lo que da lugar a visiones distintas sobre los tiempos, los roles y las formas de participación. Esto se ajusta a lo descrito por Gersick et al. (1997), quienes observan que la sucesión se

mantiene en un plano implícito, basado en deseos individuales, mientras los fundadores están activos. En el caso de “Agua”, esta situación deja la continuidad sujeta a interpretaciones subjetivas y decisiones postergadas, evidenciando que el deseo de permanencia no es suficiente si no se acompaña de una estructura formal.

## **5.5 PROFESIONALIZACIÓN EN LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA**

Del diagnóstico realizado se observa que la empresa familiar “Agua” presenta un bajo nivel de profesionalización, característico de una micro PyME de gestión familiar. Los principales hallazgos son:

En primer lugar, no se observan instancias formales de planificación, control ni evaluación de resultados. La toma de decisiones se basa en las necesidades cotidianas y en la experiencia de los fundadores, sin planes de acción a mediano o largo plazo, presupuestos económicos ni indicadores de desempeño. Algunos entrevistados consideran que esta modalidad resulta suficiente para el tamaño actual del negocio, mientras que otros señalan que genera desorden y dificulta el seguimiento administrativo. Esta situación se vincula con lo planteado por Ward (2004), quien señala que las empresas familiares suelen priorizar el corto plazo y la resolución operativa inmediata, postergando herramientas de planificación que resultan claves para ordenar la gestión y proyectar la continuidad.

Así, la ausencia de herramientas de gestión no solo limita la organización interna, sino que impide construir información sistemática sobre el desempeño de la empresa. Esto genera que la toma de decisiones dependa principalmente de la experiencia y percepción del fundador, restringiendo la posibilidad de evaluar alternativas, anticipar escenarios o sostener decisiones en el tiempo bajo criterios objetivos.

En segundo lugar, esta informalidad en la gestión estratégica se traslada al plano operativo a través de la ausencia de procedimientos formalizados. Las tareas se realizan mediante rutinas informales y acuerdos implícitos, lo que genera dependencia del conocimiento individual y dificultades para estandarizar actividades, especialmente en el área administrativa. Los entrevistados reconocen confusión en la ejecución de tareas y superposición de funciones. Al respecto, Mucci y Tellería (2003) señalan que este tipo

de organización es habitual en micro y pequeñas empresas familiares y constituye una limitación para ordenar los procesos internos.

En este contexto, la falta de estandarización no solo genera desorden operativo, sino que dificulta la transferencia de conocimientos dentro de la organización. Las tareas dejan de estar asociadas a procesos y pasan a depender de las personas que las ejecutan, lo que incrementa la vulnerabilidad ante errores, ausencias o crecimiento de la empresa.

Otro aspecto detectado es que, si bien la empresa ha definido recientemente su misión, visión y valores, estos no se encuentran incorporados en la gestión diaria. De acuerdo con las entrevistas, no todos los integrantes conocen su contenido ni los utilizan como referencia para orientar decisiones o comportamientos. Esta situación limita su función como elementos ordenadores de la gestión, tal como plantean Chiavenato (2009) y Serna (2010), quienes sostienen que solo cumplen un rol efectivo cuando son compartidos y comprendidos por quienes integran la organización. Al no ser apropiados por los integrantes, pierden su capacidad de alinear comportamientos y decisiones, quedando como definiciones declarativas sin impacto real en la dinámica organizacional.

En relación con los sistemas de información, la empresa utiliza el Sistema “Time”, pero este uso se limita a registros básicos orientados principalmente al cumplimiento de obligaciones contables y fiscales. No se emplea información sistematizada para el análisis de costos, resultados o desempeño general, lo que limita el uso de datos como soporte para la toma de decisiones. Kaplan y Norton (2001) destacan que la inexistencia de indicadores y sistemas de información dificulta la gestión estratégica, aún en organizaciones de pequeña escala.

En consecuencia, la información disponible se utiliza con un fin meramente operativo y no estratégico. Esto limita la posibilidad de transformar datos en herramientas de gestión, reduciendo la capacidad de la empresa para analizar su desempeño, identificar desvíos y tomar decisiones basadas en evidencia.

Las consecuencias de este bajo nivel de profesionalización se reflejan en una fuerte dependencia de pocas personas, dificultades para delegar tareas, escasa previsibilidad en la gestión y una toma de decisiones basada más en percepciones que en información concreta. Si bien estas limitaciones no han impedido el funcionamiento

cotidiano de la empresa, sí influyen en la organización del trabajo y en la forma en que se toman las decisiones.

No obstante, también se identifican algunos aspectos positivos. Los integrantes familiares muestran un alto grado de compromiso con la empresa, conocimiento del rubro y capacidad de respuesta ante situaciones operativas. La flexibilidad en la gestión permite adaptarse rápidamente a las demandas del entorno, lo que ha contribuido a la continuidad del negocio hasta el momento.

En función de lo observado, el principal desafío no radica en modificar el carácter familiar de la empresa, sino en incorporar herramientas básicas de gestión que permitan ordenar el funcionamiento interno y reducir la dependencia de las personas, tal como señalan los aportes del IADEF (2025) y los estudios regionales de Bischoff (2020).

Desde una mirada integral, el problema no se reduce a la existencia de prácticas informales, sino a que éstas no han sido revisadas ni adaptadas frente a los cambios en la estructura familiar y organizacional. Esto genera una brecha entre la forma en que la empresa funciona y las necesidades que comienzan a surgir en términos de organización, participación y continuidad.

Estos aspectos serán abordados en el capítulo siguiente mediante la propuesta de un protocolo familiar.

## **5.6 BREVE RESUMEN**

A partir del análisis realizado, se identificaron los siguientes aspectos centrales de la situación actual de la empresa familiar “Agua”:

- Roles y responsabilidades: La asignación de funciones se realiza de manera informal, basada en la práctica cotidiana y en acuerdos implícitos. No existen descripciones de puesto ni criterios explícitos de responsabilidad, lo que genera superposición de tareas y dependencia de la intervención directa del fundador. La flexibilidad operativa resulta funcional, pero limita la previsibilidad y la autonomía en el desempeño.
- Gobernanza: La conducción del negocio se apoya en un esquema altamente centralizado, sin órganos de gobierno ni instancias formales

de decisión. Las decisiones estratégicas y operativas se concentran en el fundador, con consultas ocasionales y no sistemáticas. La ausencia de reglas y espacios institucionalizados dificulta la planificación, la distribución de responsabilidades y la participación progresiva de la siguiente generación.

- **Conflictos:** No se identifican conflictos abiertos, pero sí tensiones ocultas vinculadas a la organización del trabajo y a las expectativas de compromiso. La falta de delimitación de roles y de espacios de diálogo favorece la evitación del conflicto, priorizando la armonía familiar por sobre el tratamiento de las diferencias, lo que puede generar desgaste a mediano plazo.
- **Sucesión generacional:** Existe un deseo general de continuidad del negocio, aunque sin planificación sucesoria ni criterios definidos. Las expectativas respecto de tiempos, roles y liderazgo difieren entre los miembros de la familia y no han sido discutidas de manera conjunta. La sucesión permanece en un plano implícito, condicionada a decisiones futuras del fundador.
- **Profesionalización:** El nivel de profesionalización es limitado y coherente con una micro PyME familiar. No se observan herramientas formales de planificación, control ni sistemas de información orientados a la gestión. La administración se apoya en la experiencia y en la urgencia operativa, lo que restringe la delegación y la reducción de la dependencia personal.

La empresa se encuentra en una etapa de transición, en la cual las prácticas informales que resultaron funcionales en su origen comienzan a mostrar límites frente a la incorporación progresiva de la siguiente generación y a la necesidad de ordenar la relación entre familia, propiedad y empresa.

## **6 CAPÍTULO VI: RESULTADOS**

### **6.1 PROTOCOLO FAMILIAR**

El presente capítulo tiene como finalidad proponer un modelo de Protocolo Familiar como herramienta que contribuya a optimizar la gestión de la empresa familiar “Agua”.

A partir del diagnóstico desarrollado en los capítulos anteriores, se diseñó un Protocolo Familiar orientado a ordenar la relación entre la familia y la empresa, reducir la dependencia de prácticas informales y acompañar de manera planificada el proceso de profesionalización y sucesión generacional. El modelo se estructura en capítulos y artículos que abordan los principales ejes identificados como relevantes para la dinámica familiar-empresarial de “Agua”.

La propuesta fue elaborada considerando las características particulares de la empresa, su estructura actual, el grado de formalización existente y las expectativas manifestadas por los integrantes de la familia. En este sentido, se trata de un modelo flexible y dinámico, susceptible de ser revisado y actualizado en función de la evolución del negocio y de las distintas etapas del ciclo de vida familiar y empresarial.

A continuación, se presenta el contenido del Protocolo Familiar propuesto.

#### **6.1.1 Contenido de la propuesta de protocolo familiar para “Agua”**

<b>PREÁMBULO</b>	
<b>CAPÍTULO I: PRINCIPIOS GENERALES</b>	Artículo 1. Ámbito de aplicación. Artículo 2. Finalidad del Protocolo. Artículo 3. Misión, visión y valores de la empresa. Artículo 4. Naturaleza obligacional. Artículo 5. Relación con otras normas. Artículo 6. Revisión y actualización del Protocolo.

<p><b>CAPÍTULO II: CREACIÓN DE ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA</b></p>	<p>ÓRGANO DE GOBIERNO FAMILIAR Artículo 7. Consejo de Familia. ÓRGANO DE GOBIERNO EMPRESARIAL Artículo 8. Consejo de Administración. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Artículo 9. Estructura organizativa. Artículo 10. Funciones y responsabilidades por área.</p>
<p><b>CAPÍTULO III: INCORPORACIÓN, PERMANENCIA Y REMUNERACIÓN DE MIEMBROS FAMILIARES</b></p>	<p>Artículo 11. Principios generales para la participación de familiares en la empresa. Artículo 12. Incorporación de familiares a la empresa. Artículo 13. Permanencia, evaluación y desarrollo. Artículo 14. Remuneraciones de miembros familiares. Artículo 15. Separación entre remuneración y condición de familiar. Artículo 16. Desvinculación de familiares. Artículo 17. Participación de familiares políticos y generaciones futuras.</p>
<p><b>CAPÍTULO IV: PROPIEDAD, PARTICIPACIÓN SOCIETARIA Y TRANSMISIÓN</b></p>	<p>Artículo 18. Principios generales sobre la propiedad de la empresa. Artículo 19. Titularidad y administración de la participación societaria. Artículo 20. Transmisión de participaciones entre familiares. Artículo 21. Prohibición de transferencia a terceros y protección del control familiar.</p>

	Artículo 22. Relación entre propiedad y gestión.
<b>CAPÍTULO V: POLÍTICA DE INFORMACIÓN ECONÓMICA, UTILIDADES Y RESERVAS</b>	Artículo 23. Información económica de la empresa. Artículo 24. Análisis y uso de la información económica. Artículo 25. Distribución de utilidades. Artículo 26. Política de reservas y reinversión.
<b>CAPÍTULO VI: PROCESO DE SUCESIÓN</b>	Artículo 27. Lineamientos generales del proceso de sucesión. Artículo 28. Sucesión en la Dirección General. Artículo 29. Sucesión en el Área Administrativa y Contable. Artículo 30. Rol de asesoramiento legal. Artículo 31. Retiro progresivo de J. Romero y E. González. Artículo 32. Continuidad de la gestión ante el fallecimiento de los fundadores. Artículo 33. Acompañamiento y supervisión del proceso sucesorio.
<b>CAPÍTULO VII: PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	Artículo 34. Principios generales para la gestión de conflictos. Artículo 35. Prevención de conflictos. Artículo 36. Tratamiento inicial de los conflictos en el ámbito empresarial. Artículo 37. Intervención del Consejo de Administración. Artículo 38. Intervención del Consejo de Familia. Artículo 39. Instancias externas de

	resolución. Artículo 40. Compromiso institucional.
<b>CAPÍTULO VIII: VIGENCIA DEL PROTOCOLO FAMILIAR</b>	Artículo 41. Vigencia y firma.

## **PREÁMBULO**

Los miembros de la familia Romero-González elaboran el presente Protocolo Familiar con el objetivo de acompañar el crecimiento y la continuidad de la empresa “Agua”, que desde el año 2007 constituye un proyecto común construido a partir del trabajo, el esfuerzo y los valores compartidos.

El presente documento surge con la intención de ofrecer una guía que facilite la toma de decisiones, brinde mayor claridad ante situaciones complejas y permita anticipar desafíos propios de la empresa familiar. No pretende establecer reglas rígidas, sino proporcionar un marco de referencia que acompañe la gestión cotidiana y contribuya a reducir conflictos o decisiones improvisadas.

En este sentido, los firmantes se comprometen a respetar los acuerdos aquí establecidos, a actuar de buena fe y a sostener un diálogo permanente que favorezca la armonía familiar y el desarrollo responsable de la empresa.

El Protocolo se concibe como un documento dinámico, susceptible de ser revisado y actualizado cuando la familia lo considere necesario, con el propósito de acompañar las distintas etapas de la empresa, promover su profesionalización y fortalecer la transición hacia estructuras de gestión más formales. A través de este instrumento, la familia Romero-González reafirma su voluntad de preservar la identidad de “Agua” y de proyectar su desarrollo hacia el futuro, sosteniendo los valores que han guiado su trayectoria.

## **CAPÍTULO I: PRINCIPIOS GENERALES**

**Artículo 1. Ámbito de aplicación:** El presente Protocolo Familiar regula la relación entre la familia Romero-González y la empresa “Agua”, con el propósito de ordenar la convivencia entre los ámbitos familiar, patrimonial y empresarial. Sus disposiciones se aplican a todos los miembros de la familia que se encuentren vinculados

de manera directa o indirecta con la empresa, así como a quienes se incorporen a alguno de estos espacios en el futuro.

**Artículo 2. Finalidad del Protocolo:** Este Protocolo tiene como finalidad constituir un marco de referencia común que oriente la toma de decisiones, otorgue mayor previsibilidad a la gestión y contribuya a la continuidad del proyecto familiar. Su contenido se orienta a prevenir conflictos, reducir decisiones improvisadas y fortalecer una gestión más ordenada y profesional, respetando la identidad y los valores que caracterizan a la empresa “Agua”. A tal efecto, el Protocolo establece criterios, plazos, órganos de gobierno y procedimientos que guían la participación de los miembros de la familia, la toma de decisiones y la planificación del proceso sucesorio.

**Artículo 3. Misión, visión y valores de la empresa:** La empresa “Agua” define su misión, visión y valores como principios rectores que orientan su accionar, la toma de decisiones y la conducta tanto de los miembros de la familia como de quienes se vinculan laboralmente con la organización.

- **Misión:** “Contribuir al desarrollo de las comunidades regionales, brindando servicios de perforación y equipamiento de pozos de Agua que garanticen el suministro de este recurso esencial, fortaleciendo la autonomía y el bienestar de nuestros clientes.”
- **Visión:** “Consolidar nuestra posición regional en soluciones de acceso al Agua potable mediante tecnología avanzada y capacitación continua.”
- **Valores:** honestidad, responsabilidad, compromiso, esfuerzo, respeto, ética profesional, trabajo en equipo, humildad y empatía en el trato con clientes y empleados.

Los órganos de gobierno establecidos en el presente Protocolo consideran la misión, la visión y los valores como criterios de referencia en el ejercicio de sus funciones, promoviendo su difusión interna y su incorporación progresiva en la gestión cotidiana, en las políticas internas y en los procesos de toma de decisiones relevantes.

**Artículo 4. Naturaleza obligacional:** Las normas aquí establecidas tienen carácter obligacional para los miembros de la familia firmantes, en tanto representan acuerdos asumidos de manera voluntaria y consensuada. Su cumplimiento se sustenta en

el compromiso ético y en la buena fe de los integrantes, sin perjuicio de que determinados aspectos puedan complementarse, cuando corresponda, con instrumentos legales o societarios específicos. Los acuerdos establecidos en el presente Protocolo deberán ser registrados por escrito y conservados en un registro digital de acuerdos familiares, a fin de asegurar su seguimiento y cumplimiento.

**Artículo 5. Relación con otras normas:** El presente Protocolo Familiar no sustituye el estatuto social de la empresa ni las disposiciones legales y societarias vigentes, sino que las complementa, aportando criterios organizativos y relacionales propios de la empresa familiar. En caso de existir diferencias entre lo establecido en este Protocolo y las normas legales o societarias aplicables, se procurará resolverlas mediante el diálogo y la búsqueda de acuerdos que respeten el presente instrumento, priorizando la continuidad de la empresa y la preservación de los vínculos familiares.

**Artículo 6. Revisión y actualización del Protocolo:** El Protocolo será revisado de manera ordinaria cada tres (3) años, o de forma extraordinaria cuando se produzcan cambios importantes en la estructura familiar o empresarial. La iniciativa de revisión corresponderá al Consejo de Familia, que elevará la propuesta para su tratamiento y aprobación conforme a los mecanismos establecidos. Las revisiones tendrán como fin, asegurar la adecuación de los acuerdos a los cambios organizativos, generacionales o contextuales, sin perder coherencia con los principios y valores que orientan el proyecto empresarial “Agua”.

## **CAPÍTULO II: CREACIÓN DE ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA**

En función de la naturaleza familiar de la empresa “Agua” y de su etapa actual de desarrollo, la familia Romero-González define la creación de órganos de gobierno familiar y empresarial con el objetivo de ordenar la toma de decisiones, clarificar responsabilidades y disminuir la dependencia de acuerdos implícitos o informales.

Las estructuras que se establecen a continuación se conciben de manera gradual y flexible, de modo de acompañar el crecimiento de la organización y favorecer una gestión progresivamente más ordenada y profesional.

### **ÓRGANO DE GOBIERNO FAMILIAR**

**Artículo 7. Consejo de Familia:** El Consejo de Familia se constituye como el órgano encargado de tratar los asuntos que involucran a la familia Romero-González en su condición de propietaria y vinculada al proyecto empresarial “Agua”. Su finalidad es ordenar la relación entre familia y empresa, preservar la armonía familiar y generar un espacio formal de diálogo que permita anticipar y canalizar situaciones que puedan afectar el funcionamiento del negocio.

El Consejo de Familia estará integrado por: J. Romero, E. González, P. Romero, A. Romero y L. Romero.

Son funciones del Consejo de Familia: supervisar el cumplimiento del presente Protocolo Familiar, intervenir de forma preventiva ante conflictos o tensiones entre miembros de la familia vinculados a la empresa, definir criterios generales respecto de la incorporación, permanencia y desvinculación de familiares en “Agua” y acompañar la planificación del proceso de sucesión generacional. Asimismo, constituye el ámbito destinado a resguardar y transmitir los valores familiares que han orientado históricamente la trayectoria de la empresa.

El Consejo de Familia se reunirá de manera ordinaria al menos dos (2) veces al año y de forma extraordinaria cuando la situación lo requiera. Las reuniones serán convocadas por la Dirección General o por solicitud de al menos uno (1) de sus miembros y se dejará constancia escrita de los temas tratados y de los acuerdos alcanzados en un registro digital de acuerdos familiares. Las decisiones se adoptarán procurando el consenso y, cuando ello no sea posible, se documentarán las distintas posiciones para su tratamiento según los mecanismos de resolución de conflictos establecidos en el presente Protocolo.

## **ÓRGANO DE GOBIERNO EMPRESARIAL**

**Artículo 8. Consejo de Administración:** El Consejo de Administración se establece como el órgano responsable de la conducción estratégica y de la coordinación general de la empresa “Agua”. Su finalidad es analizar las decisiones relevantes para el desarrollo del negocio y asegurar la coherencia entre la estrategia definida y el funcionamiento cotidiano de la empresa.

El Consejo de Administración estará integrado por: J. Romero, E. González y P. Romero, en su carácter de miembros de la familia que desempeñan funciones en la

empresa. La familia podrá definir, en función de la evolución de “Agua”, la incorporación de asesores externos con carácter consultivo.

Son funciones del Consejo de Administración: definir los lineamientos estratégicos generales de la empresa, supervisar el desempeño de las distintas áreas, analizar la situación económica, financiera y operativa, coordinar la implementación de decisiones adoptadas y elevar al Consejo de Familia aquellos asuntos que tengan impacto patrimonial, sucesorio o familiar.

El Consejo de Administración se reunirá con una periodicidad mínima mensual. Se registrarán por escrito los temas tratados, las decisiones adoptadas y los responsables de su ejecución. Las decisiones se adoptarán por acuerdo entre sus integrantes, priorizando criterios de sostenibilidad económica, continuidad del negocio y coherencia con los valores familiares.

## **ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

**Artículo 9. Estructura organizativa:** Con el objetivo de ordenar la gestión diaria y clarificar responsabilidades, la empresa “Agua” adopta la siguiente estructura organizativa formal: la Dirección General se encuentra a cargo de J. Romero. El Área Administrativa y Contable se encuentran bajo la responsabilidad de E. González. El Área de Operaciones y el Área Comercial se encuentran a cargo de P. Romero.

Esta estructura constituye el marco de referencia para la asignación de funciones, la coordinación interna y la toma de decisiones dentro de la empresa. Podrá ser revisada por el Consejo de Administración cada dos (2) años o cuando se produzcan cambios relevantes en la actividad o en la estrategia de “Agua”.

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa “Agua”, que refleja la estructura organizativa adoptada en el presente Protocolo Familiar.

### **Organigrama de la empresa “Agua”**



*Ilustración 7: Organigrama de la empresa “Agua”*

#### **Artículo 10. Funciones y responsabilidades por área:**

- La Dirección General representa el nivel de conducción integral de la empresa y depende directamente de la propiedad. Tiene como responsabilidad coordinar el funcionamiento general de “Agua”, definir los lineamientos estratégicos, supervisar el desempeño de las distintas áreas, asegurar el cumplimiento de las decisiones adoptadas por los órganos de gobierno y representar a la empresa ante terceros. Asimismo, actúa como nexo entre la gestión cotidiana y el Consejo de Familia y el Consejo de Administración.
- El Área Administrativa y Contable depende de la Dirección General y tiene como responsabilidad la gestión administrativa, económica y contable de la empresa. Sus funciones incluyen la administración de los recursos financieros, la registración contable de las operaciones, la elaboración de información económica para la toma de decisiones, el control de costos y gastos y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y administrativas. Esta área deberá presentar informes económicos al Consejo de Administración con una periodicidad semestral.

- El Área de Operaciones depende de la Dirección General y tiene como responsabilidad la planificación, organización y ejecución de los servicios que presta la empresa. Sus funciones incluyen la coordinación de las tareas operativas, la asignación de recursos humanos y materiales, el control del cumplimiento de plazos y estándares de trabajo y la identificación de oportunidades de mejora en los procesos.
- El Área Comercial depende de la Dirección General y tiene como responsabilidad la gestión de las relaciones con los clientes y el desarrollo comercial de la empresa. Sus funciones comprenden la atención y fidelización de clientes, la negociación de condiciones comerciales, la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, el seguimiento de los servicios prestados y la coordinación permanente con el Área de Operaciones para asegurar el cumplimiento de los compromisos asumidos.
- El Área Operativa depende del Área de Operaciones y constituye el nivel encargado de la ejecución directa de los servicios que presta la empresa Agua. Sus funciones comprenden la realización de las tareas de perforación, el mantenimiento básico de equipos, el cumplimiento de los procedimientos técnicos y de seguridad establecidos y la colaboración con el Área de Operaciones para asegurar la calidad, eficiencia y continuidad de los servicios.

### **CAPÍTULO III: INCORPORACIÓN, PERMANENCIA Y REMUNERACIÓN DE MIEMBROS FAMILIARES**

**Artículo 11. Principios generales para la participación de familiares en la empresa:** La participación de miembros de la familia Romero-González en la empresa “Agua” se regirá por criterios de capacidad, profesionalismo y equidad, priorizando las necesidades de la organización y el correcto funcionamiento de la estructura definida. La condición de familiar por sí sola, no otorga un derecho automático a ocupar un puesto en la empresa ni a recibir un trato diferenciado respecto del personal no familiar.

La incorporación de familiares debe aportar valor al desarrollo de la empresa y ajustarse a los roles, responsabilidades y canales de decisión establecidos en el presente Protocolo.

**Artículo 12. Incorporación de familiares a la empresa:** La incorporación de familiares a la empresa “Agua” deberá responder a necesidades reales de la organización y a la existencia de vacantes definidas. El familiar interesado deberá acreditar formación, experiencia o competencias acordes al puesto a cubrir y someterse a un proceso de evaluación similar al aplicado al personal no familiar.

El proceso de incorporación será coordinado por la Dirección General, con intervención del Área Administrativa y Contable en lo relativo a las condiciones contractuales. La decisión final será adoptada por el Consejo de Administración y comunicada al Consejo de Familia para su conocimiento.

**Artículo 13. Permanencia, evaluación y desarrollo:** La permanencia de los miembros familiares en la empresa estará condicionada al cumplimiento adecuado de las funciones asignadas, al respeto de las normas internas y a un desempeño acorde a los objetivos del área correspondiente.

El desempeño de los familiares será evaluado de manera periódica por la Dirección General, con una frecuencia mínima anual. Estas evaluaciones deberán quedar documentadas y servir como base para decisiones vinculadas a continuidad, capacitación, reasignación de funciones o ajustes remunerativos.

Ante situaciones de desempeño insatisfactorio, se establecerá un plazo razonable para la corrección de las desviaciones observadas. En caso de incumplimientos reiterados, el Consejo de Administración puede revisar la continuidad del familiar en el puesto, informando dicha situación al Consejo de Familia.

**Artículo 14. Remuneraciones de miembros familiares:** Los miembros de la familia que desempeñen funciones en la empresa “Agua” serán remunerados conforme a criterios de mercado para puestos equivalentes, considerando las responsabilidades del cargo, la complejidad de las tareas, la antigüedad, la experiencia, el desempeño y los resultados alcanzados.

La determinación inicial de las remuneraciones y sus posteriores revisiones están a cargo del Área Administrativa y Contable, con aprobación de la Dirección General y conocimiento del Consejo de Administración. Las remuneraciones se revisarán, como mínimo, una vez al año.

**Artículo 15. Separación entre remuneración y condición de familiar:** La remuneración percibida por los miembros familiares estará exclusivamente vinculada al puesto y a las funciones desempeñadas en la empresa, sin relación con su condición de socio, heredero o integrante de la familia.

Cualquier beneficio económico que no derive de la relación laboral deberá ser tratado conforme a las disposiciones vinculadas a la distribución de utilidades u otros acuerdos patrimoniales establecidos en el presente Protocolo y en los instrumentos legales correspondientes.

**Artículo 16. Desvinculación de familiares:** La desvinculación de un miembro de la familia podrá producirse por decisión voluntaria, por acuerdo entre las partes o como consecuencia de un desempeño insatisfactorio sostenido en el tiempo. En todos los casos, el proceso deberá desarrollarse de manera ordenada, respetuosa y transparente, dejando constancia escrita de los motivos y condiciones acordadas. La decisión será adoptada por el Consejo de Administración y comunicada al Consejo de Familia.

**Artículo 17. Participación de familiares políticos y generaciones futuras:** La incorporación de familiares políticos, así como de integrantes de generaciones futuras, no constituye un derecho automático y estará sujeta a los mismos criterios de necesidad organizativa, capacidad y evaluación establecidos en el presente capítulo, debiendo ser aprobada por el Consejo de Administración y comunicada al Consejo de Familia.

#### **CAPÍTULO IV: PROPIEDAD, PARTICIPACIÓN SOCIETARIA Y TRANSMISIÓN**

**Artículo 18. Principios generales sobre la propiedad de la empresa:** La propiedad de la empresa “Agua” se entiende como un patrimonio familiar orientado a sostener la continuidad del proyecto empresarial en el largo plazo. Las decisiones vinculadas a la propiedad deberán priorizar la estabilidad de la empresa, su viabilidad económica y la preservación del control familiar.

La administración de la propiedad se realizará de manera coordinada con los órganos de gobierno establecidos en el presente Protocolo, diferenciando claramente las decisiones patrimoniales de las decisiones de gestión.

**Artículo 19. Titularidad y administración de la participación societaria:**

La titularidad y distribución de las participaciones societarias se rigen por lo establecido en el contrato social vigente y por la normativa legal aplicable. El presente Protocolo no modifica dichas participaciones, sino que establece criterios para su administración y eventual transmisión.

Las decisiones relevantes vinculadas a la propiedad deberán ser tratadas en el Consejo de Familia.

**Artículo 20. Transmisión de participaciones entre familiares:**

Toda transmisión de participaciones societarias entre miembros de la familia deberá ser planificada y comunicada con una antelación mínima de seis (6) meses al Consejo de Familia. Dicho órgano evaluará su impacto patrimonial, organizativo y sucesorio y elevará una recomendación al Consejo de Administración. La transmisión deberá instrumentarse conforme a la normativa legal vigente y dejar constancia escrita en el registro digital de acuerdos familiares.

**Artículo 21. Prohibición de transferencia a terceros y protección del control familiar:**

Las participaciones societarias de la empresa “Agua” no podrán ser transferidas, cedidas ni adjudicadas a terceros ajenos a la familia Romero-González. Ante situaciones excepcionales que pudieran afectar la titularidad de las participaciones, el Consejo de Familia deberá analizar alternativas que permitan mantener el control dentro de la familia.

El Consejo de Familia revisará la situación patrimonial vinculada a la empresa con una frecuencia mínima de cinco (5) años y podrá proponer la adopción de instrumentos complementarios que contribuyan a una gestión patrimonial más ordenada y previsible.

**Artículo 22. Relación entre propiedad y gestión:**

La condición de propietario o socio de la empresa no implica, por sí misma, el derecho a intervenir en la gestión cotidiana ni a ocupar cargos operativos o directivos. La participación en la gestión

se registrará exclusivamente por los criterios establecidos en el presente Protocolo en materia de incorporación, desempeño y responsabilidades.

La diferenciación entre propiedad y gestión constituye un principio central para la profesionalización de la empresa y deberá ser respetada por todos los miembros de la familia.

## **CAPÍTULO V: POLÍTICA DE INFORMACIÓN ECONÓMICA, UTILIDADES Y RESERVAS**

**Artículo 23. Información económica de la empresa:** La empresa “Agua” elaborará anualmente la información contable y fiscal exigida por la normativa vigente, incluyendo el balance general del ejercicio, certificado por contador público externo.

Dicha información constituirá la base mínima para el análisis económico y la toma de decisiones empresariales y familiares. En esta etapa, no se exigirá la implementación de sistemas adicionales de información, priorizando el uso ordenado, claro y comprensible de la documentación contable existente.

El balance general anual deberá ser presentado al Consejo de Administración dentro de los noventa (90) días posteriores al cierre del ejercicio económico. La presentación estará a cargo del Área Administrativa y Contable, con el apoyo del contador externo cuando resulte necesario.

**Artículo 24. Análisis y uso de la información económica**  
El Consejo de Administración será el órgano responsable de analizar la información económica presentada y de utilizarla como insumo para la planificación general de la empresa, la evaluación de su situación financiera y la definición de criterios sobre reinversión, reservas y eventual distribución de utilidades.

El análisis deberá realizarse en términos claros y accesibles para los integrantes familiares, priorizando la comprensión compartida por sobre el detalle técnico. De los temas tratados y de las decisiones adoptadas se dejará constancia en el registro digital de acuerdos familiares, indicando fecha, participantes y acuerdos alcanzados.

En función de la evolución de la empresa, el Consejo de Administración podrá proponer la incorporación gradual de herramientas complementarias de análisis económico, las cuales deberán ser acordadas y documentadas.

**Artículo 25. Distribución de utilidades:** La eventual distribución de utilidades se analizará una vez determinado el resultado del ejercicio económico y presentada la información contable correspondiente.

La decisión de distribuir o no utilidades será adoptada por el Consejo de Administración dentro de los tres (3) meses posteriores al cierre del ejercicio, considerando la situación financiera de la empresa, las necesidades operativas, los compromisos asumidos y la conveniencia de preservar la estabilidad del proyecto empresarial.

La distribución de utilidades no tendrá carácter automático. En caso de resolverse su distribución, se dejará constancia escrita de los criterios aplicados y de los montos acordados.

**Artículo 26. Política de reservas y reinversión:** Con el objetivo de fortalecer la continuidad y sostenibilidad de “Agua”, el Consejo de Administración podrá resolver la constitución de reservas o la reinversión total o parcial de los resultados positivos del ejercicio.

Las reservas tendrán como finalidad atender necesidades operativas, realizar inversiones, mejorar los servicios, afrontar contingencias o reducir riesgos financieros. El porcentaje y destino de las reservas será definido en cada ejercicio económico y documentado en el registro de acuerdos familiares.

La política de reservas será revisada periódicamente en función de la evolución económica de la empresa y de sus necesidades estratégicas.

## **CAPÍTULO VI: PROCESO DE SUCESIÓN**

**Artículo 27. Lineamientos generales del proceso de sucesión:** El presente Protocolo establece los acuerdos y criterios orientados a ordenar el proceso de sucesión en la empresa “Agua”, con el propósito de garantizar la continuidad del proyecto familiar, preservar sus valores fundacionales y asegurar la estabilidad en la gestión.

La sucesión se concibe como un proceso gradual, planificado y de largo plazo, que se inicia a partir de la aprobación del presente Protocolo y se desarrolla de manera progresiva, evitando transiciones abruptas y priorizando la preparación de los miembros involucrados.

Se establece como horizonte temporal máximo para la consolidación del proceso sucesorio un plazo de diez (10) años, entendiendo que los tiempos y etapas podrán ajustarse en función de la evolución de la empresa, de la disponibilidad y el desarrollo de los sucesores y de las decisiones que adopten los órganos de gobierno.

Los lineamientos aquí definidos podrán ser revisados y ajustados mediante acuerdo del Consejo de Familia y del Consejo de Administración, respetando los principios generales del presente Protocolo y atendiendo tanto a la realidad de la empresa como a las condiciones personales y profesionales de los miembros involucrados.

**Artículo 28. Sucesión en la Dirección General:** Se establece que P. Romero es el sucesor designado para asumir, en el futuro, la Dirección General de la empresa “Agua”.

Con el objetivo de favorecer una transición ordenada, J. Romero tendrá a su cargo la capacitación y el acompañamiento progresivo de P. Romero en las funciones estratégicas, de coordinación general y de toma de decisiones, promoviendo la transferencia de conocimientos, experiencia y criterios vinculados a la conducción integral de la organización.

La incorporación de responsabilidades se realizará de manera gradual a lo largo del período sucesorio, en función de las necesidades de la empresa y de la disponibilidad del sucesor, sin afectar la continuidad operativa ni el funcionamiento cotidiano de “Agua”. La asunción plena del rol de Dirección General deberá concretarse dentro del horizonte temporal establecido en el presente capítulo, salvo acuerdo expreso en contrario adoptado por los órganos de gobierno.

**Artículo 29. Sucesión en el Área Administrativa y Contable:** Se establece que L. Romero es la sucesora propuesta para asumir, en el largo plazo, la responsabilidad del Área Administrativa y Contable de la empresa. Su eventual incorporación se prevé de manera progresiva y no inmediata, respetando su disponibilidad personal y profesional,

sin que la ausencia de una vinculación en el corto o mediano plazo implique incumplimiento del presente Protocolo.

El proceso de formación y transición contará con el acompañamiento de E. González, actual responsable del área, con el objetivo de facilitar la transferencia de conocimientos, prácticas y criterios de gestión. La asunción de mayores responsabilidades se realizará de manera gradual y podrá complementarse con el apoyo de profesionales externos cuando resulte necesario, de acuerdo con los requerimientos técnicos y normativos del área.

**Artículo 30. Rol de asesoramiento legal:** A. Romero cumplirá funciones de asesoramiento legal para la empresa “Agua” cuando la situación lo requiera, colaborando en cuestiones vinculadas a contratos, aspectos societarios, relaciones con terceros y demás temas jurídicos relevantes. Su participación tendrá carácter de apoyo especializado y no implicará funciones operativas permanentes ni responsabilidades de gestión dentro de la estructura de la empresa.

**Artículo 31. Retiro progresivo de J. Romero y E. González:** El proceso de sucesión contempla el retiro progresivo de J. Romero y E. González de las funciones operativas y directivas que actualmente desempeñan en la empresa “Agua”. Dicho retiro se plantea como una transición planificada y gradual, orientada a facilitar la transferencia ordenada de responsabilidades, conocimientos y experiencia a los sucesores designados.

Durante el período sucesorio, J. Romero y E. González podrán asumir roles de acompañamiento y asesoramiento, evitando la intervención directa en la gestión cotidiana y respetando la autonomía de quienes vayan asumiendo nuevas responsabilidades.

El objetivo central es que, al cumplirse el plazo previsto en el presente capítulo, los fundadores hayan delegado la totalidad de las funciones operativas, reservando su participación en instancias de consulta o apoyo estratégico

**Artículo 32. Continuidad de la gestión ante el fallecimiento de los fundadores:** En caso de fallecimiento de J. Romero, P. Romero asumirá de manera provisoria la conducción general de la empresa “Agua”, con el objetivo de asegurar la continuidad operativa y la estabilidad de la gestión.

Asimismo, en caso de fallecimiento de E. González, L. Romero asumirá de manera provisoria la responsabilidad del Área Administrativa y Contable, contando con el apoyo de un contador público externo a fin de garantizar el cumplimiento de la normativa vigente y la adecuada registración contable.

Las designaciones provisorias tendrán una duración máxima de tres (3) meses contados desde el fallecimiento. Dentro de dicho plazo, el Consejo de Administración deberá evaluar la situación y definir la continuidad, modificación o redesignación de los roles, en coordinación con el Consejo de Familia

Las decisiones adoptadas deberán documentarse en actas y ajustarse a la normativa legal y societaria vigente, sin que lo establecido en el presente Protocolo sustituya ni modifique las disposiciones legales aplicables.

**Artículo 33. Acompañamiento y supervisión del proceso sucesorio:** El Consejo de Administración será el órgano responsable de acompañar, supervisar y evaluar el desarrollo del proceso de sucesión, verificando su coherencia con los objetivos estratégicos de la empresa y con los acuerdos establecidos en el presente Protocolo.

A tales efectos, realizará revisiones periódicas del proceso, con una frecuencia mínima cada dos (2) años, pudiendo proponer ajustes en los tiempos, modalidades o responsabilidades asignadas, de común acuerdo con los miembros de la familia involucrados, con el fin de asegurar una transición ordenada, responsable y sostenible en el tiempo.

## **CAPÍTULO VII: PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**Artículo 34. Principios generales para la gestión de conflictos:** La familia Romero-González reconoce que la convivencia entre los vínculos familiares y las relaciones laborales dentro de la empresa “Agua” puede generar diferencias de opinión, tensiones o conflictos. Por tal motivo, el presente Protocolo define pautas claras para abordar estas situaciones de manera ordenada, procurando cuidar tanto la continuidad de la empresa como la relación entre los miembros de la familia.

Los conflictos deberán tratarse de forma temprana, con diálogo y respeto, buscando que las cuestiones personales no interfieran en la gestión del negocio ni en el funcionamiento cotidiano de la organización.

**Artículo 35. Prevención de conflictos:** La prevención de conflictos se sustenta en la claridad de roles y responsabilidades, el respeto por la estructura organizativa, por los órganos de gobierno definidos y el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el presente Protocolo.

La participación periódica en el Consejo de Administración y en el Consejo de Familia, junto con la documentación de las decisiones relevantes, contribuye a evitar superposiciones de funciones, malentendidos y expectativas no alineadas entre los miembros de la familia.

**Artículo 36. Tratamiento inicial de los conflictos en el ámbito empresarial:** Ante la aparición de un conflicto relacionado con la gestión, la operatoria diaria o el desempeño de funciones dentro de la empresa, las partes involucradas deberán intentar resolverlo en una primera instancia mediante el diálogo directo, recurriendo a la intervención de la Dirección General cuando resulte necesario.

Si el conflicto no pudiera resolverse en esta etapa, será elevado al Consejo de Administración, que actuará como espacio formal de análisis y búsqueda de una solución, dentro de un plazo razonable que no deberá superar los treinta (30) días desde su planteo.

**Artículo 37. Intervención del Consejo de Administración:** El Consejo de Administración será el órgano encargado de analizar y resolver los conflictos relacionados con aspectos operativos, administrativos, económicos o estratégicos de la empresa.

Para ello, podrá solicitar información adicional, escuchar a las partes involucradas y adoptar las decisiones que considere adecuadas, priorizando criterios de racionalidad empresarial, sostenibilidad del negocio y coherencia con los acuerdos establecidos en el presente Protocolo.

Las decisiones adoptadas serán documentadas en el registro digital de acuerdos familiares y empresariales.

**Artículo 38. Intervención del Consejo de Familia:** Cuando el conflicto no pudiera resolverse en el ámbito del Consejo de Administración, o cuando su naturaleza afecte de manera significativa las relaciones familiares, cualquiera de las partes podrá solicitar la intervención del Consejo de Familia.

El Consejo de Familia actuará como un espacio de diálogo y mediación interna, con el objetivo de facilitar acuerdos y preservar la armonía familiar. Sus recomendaciones tendrán carácter orientador y quedarán documentadas en el registro digital de acuerdos familiares y empresariales, dentro de un plazo que no debería exceder los treinta (30) días.

**Artículo 39. Instancias externas de resolución:** Si las instancias internas no resultaran suficientes para alcanzar una solución, la familia podrá acordar la intervención de un mediador externo o de un profesional con experiencia en empresas familiares.

El recurso a instancias externas será excepcional y deberá ser consensuado en el Consejo de Familia, priorizando siempre alternativas que permitan resguardar la continuidad de la empresa y los vínculos familiares.

**Artículo 40. Compromiso institucional:** Todos los miembros de la familia se comprometen a abordar los conflictos con buena disposición, actitud colaborativa y respeto mutuo, evitando conductas que puedan afectar el funcionamiento de la empresa o deteriorar las relaciones familiares.

En todos los casos, la resolución de conflictos deberá orientarse a preservar la continuidad de la empresa “Agua” y el proyecto familiar compartido.

## **CAPÍTULO VIII: VIGENCIA DEL PROTOCOLO FAMILIAR**

**Artículo 41. Vigencia y firma:** El presente Protocolo Familiar tendrá vigencia a partir de su firma y se mantendrá en tanto los miembros de la familia Romero-González conserven participación societaria y vínculo activo con la empresa “Agua”, sin perjuicio de las instancias de revisión y actualización previstas en el presente documento.

El Protocolo será suscripto por los miembros de la familia que integran la propiedad y el Consejo de Familia, constituyendo un compromiso formal de cumplimiento de los acuerdos aquí establecidos.

La incorporación futura de nuevos miembros a la propiedad, al Consejo de Familia o a la empresa implicará la adhesión expresa al presente Protocolo, la cual deberá quedar documentada mediante su firma y registrada en el registro digital de acuerdos familiares.

En \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 20.

### **6.1.2 Plan de implementación del protocolo familiar para “Agua”**

A continuación, se presenta el plan de implementación del Protocolo Familiar propuesto para la empresa "Agua". El mismo se organiza en seis etapas progresivas, con acciones concretas, plazos orientativos y responsables definidos. Los plazos se cuentan a partir de la fecha de firma del Protocolo y pueden ser ajustados por acuerdo del Consejo de Familia y del Consejo de Administración, según la evolución de la empresa.

<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable/s</b>	<b>Descripción</b>
<b>ETAPA 1: PRESENTACIÓN Y FIRMA DEL PROTOCOLO</b>			
1.1 Presentación y lectura conjunta	Mes 1	J. Romero	Se convoca a los cinco miembros de la familia a una reunión donde se lee el Protocolo completo. Se aclaran dudas y se registran observaciones antes de la firma.
1.2 Firma del Protocolo	Mes 1	J. Romero, E. González.	Todos los integrantes de la familia firman el documento. Se guarda una copia digital y una copia física.
1.3 Creación del registro de acuerdos	Mes 1	E. González	Se habilita una carpeta compartida (Google Drive u similar) para guardar el Protocolo firmado, las actas de reunión y los acuerdos que vayan surgiendo.
<b>ETAPA 2: PUESTA EN MARCHA DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO</b>			
2.1 Primera reunión del Consejo de Administración	Mes 2	J. Romero y P. Romero	Se realiza la primera reunión formal del Consejo de Administración (Art. 8 del Protocolo). Se define frecuencia mensual, se fija un horario habitual y se levanta acta.

2.2 Primera reunión del Consejo de Familia	Mes 2	E. González.	Primera reunión del Consejo de Familia (Art. 7). Se acuerda la frecuencia bimestral o trimestral y un formato simple: agenda breve, duración corta y registro escrito de lo tratado.
2.3 Redacción de funciones y responsabilidades	Mes 3	J. Romero y E. González	Se elabora un documento sencillo que describe las funciones de cada área y los alcances de decisión de cada integrante, según lo previsto en el Artículo 10 del Protocolo.
<b>ETAPA 3: ORDENAMIENTO DE LA GESTIÓN INTERNA</b>			
3.1 Formalización de remuneraciones	Meses 3-4	Consejo de Administración	Se define una remuneración mensual para los fundadores, diferenciada de los retiros de utilidades, tal como establece el Capítulo III del Protocolo (Arts. 14 y 15). Se documenta el acuerdo en acta.
3.2 Acuerdo sobre distribución de utilidades	Meses 4-5	Consejo de Administración	Se establecen criterios básicos sobre distribución de utilidades y reinversión (Arts. 25 y 26). El acuerdo inicial puede ser simple y revisarse anualmente.
3.3 Capacitación en herramientas de gestión administrativa	Mes 5	E. González.	Se propone realizar una capacitación interna sobre el uso del sistema 'Time' para aprovechar funciones que actualmente no se utilizan. En caso de que el sistema presente limitaciones, se evaluará

			la incorporación de una herramienta complementaria gratuita, priorizando opciones que no requieran conocimientos técnicos avanzados ni inversión económica.
3.4 Ampliación del registro en el sistema	Meses 5-6	E. González	Una vez realizada la capacitación, se extiende el uso del sistema para registrar también costos e indicadores básicos de gestión mensual. El objetivo es contar con información más completa para la toma de decisiones, sin cambiar la herramienta si no es necesario.
<b>ETAPA 4: INICIO DEL PROCESO SUCESORIO</b>			
4.1 Incorporación gradual de P. Romero a la dirección	Meses 6-18	J. Romero y P. Romero	J. Romero comienza a traspasar tareas de coordinación y decisión a P. Romero de forma progresiva (Art. 28). J. Romero actúa como referente, sin concentrar todas las decisiones. Se hace seguimiento en reuniones del Consejo de Administración.
4.2 Transferencia de conocimientos en el área administrativa	Meses 12-24	E. González y L. Romero	E. González acompaña a L. Romero en el conocimiento del área administrativo-contable (Art. 29). El proceso respeta los tiempos personales de L. Romero y no implica incorporación operativa inmediata.

4.3 Definición del rol de A. Romero como asesora legal	Mes 12	J. Romero y A. Romero	Se acuerda el tipo de consultas legales que serán canalizadas a través de A. Romero, según el Artículo 30. Se deja constancia en acta.
<b>ETAPA 5: FORMALIZACIÓN SOCIETARIA</b>			
5.1 Retomar el trámite de conversión a S.R.L.	Meses 18-24	J. Romero Apoyo: A. Romero	La empresa inició en 2023 el proceso de cambio de Sociedad Simple a S.R.L., que quedó inconcluso. Retomararlo es coherente con el proceso de profesionalización propuesto y con el Artículo 19 del Protocolo sobre titularidad societaria.
<b>ETAPA 6: REVISIÓN Y SEGUIMIENTO</b>			
6.1 Primera revisión del Protocolo	Mes 12	Consejo de Familia y Consejo de Administración	Revisión anual prevista en el Artículo 6. Se evalúa el cumplimiento de los acuerdos y se incorporan ajustes si es necesario. No implica reescribir el documento, sino registrar en acta los cambios consensuados.
6.2 Evaluación del proceso sucesorio	Mes 24	Consejo de Administración	Se revisa el avance del proceso de sucesión conforme al Artículo 33, que establece una frecuencia mínima bianual. Se evalúa la evolución de P. Romero y el estado de la transferencia en el área administrativa.

*Tabla 4: Plan de implementación del protocolo familiar para “Agua”*

### **6.1.3 Análisis de viabilidad práctica**

La viabilidad de esta propuesta en la empresa “Agua” se fundamenta en su carácter personalizado, evitando imponer estructuras o procesos burocráticos ajenos a la realidad de la empresa.

En primer lugar, la viabilidad organizativa es alta, ya que el protocolo utiliza los recursos actuales de la empresa, transformando las conversaciones informales en instancias de decisión documentadas.

Desde el punto de vista económico, la propuesta no requiere de inversiones de capital significativas, centrándose en la mejora de la eficiencia a través de la profesionalización.

Finalmente, el factor crítico de éxito es la voluntad explícita de continuidad manifestada por los fundadores y el interés de la segunda generación en profesionalizar la gestión, lo que otorga el soporte necesario para que los acuerdos sean sostenibles en el tiempo.

### **6.1.4 Identificación de posibles resistencias o riesgos en su aplicación**

A pesar del compromiso detectado, el proceso de implementación puede enfrentar desafíos derivados de la propia dinámica familiar y empresarial:

- Centralización en la toma de decisiones: Como se observó en el diagnóstico, la figura de J. Romero tiene un rol central en la gestión. Esto puede dificultar la delegación efectiva de responsabilidades, existiendo el riesgo de que los cambios queden en lo formal y no se reflejen en la práctica. En este sentido, resulta clave que la transición se realice de manera gradual, incorporando un rol de acompañamiento que no limite la autonomía de la siguiente generación.
- Tendencia a la informalidad: La forma de trabajo actual, basada en la resolución cotidiana de las tareas, puede dificultar la incorporación de instancias más formales de organización. Esto implica el riesgo de que las herramientas propuestas, como las reuniones periódicas, no se sostengan en el tiempo. Para ello, será necesario establecer rutinas simples y sostenibles.
- Dificultad para abordar desacuerdos: El diagnóstico mostró que existe una tendencia a evitar el conflicto. Esto puede limitar el tratamiento de temas

relevantes, especialmente aquellos vinculados a la sucesión o a cuestiones económicas. En este sentido, el desafío será generar espacios que permitan expresar diferencias sin que estas afecten la relación familiar.

## **7 CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

### **7.1 CONCLUSIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR**

El Protocolo Familiar propuesto para la empresa “Agua” constituye una respuesta concreta y aplicada a los principales aspectos identificados en el diagnóstico de la situación actual de la empresa familiar. A partir del análisis de roles, gobernanza, conflictos, sucesión y nivel de profesionalización, el documento busca ordenar la relación entre familia, propiedad y empresa, brindando un marco de referencia compartido para la toma de decisiones presentes y futuras.

En relación con los problemas detectados en el diagnóstico, el protocolo propone mecanismos específicos para reducir la informalidad en la asignación de roles y responsabilidades, estableciendo criterios claros de participación familiar y diferenciando la condición de propietario de la función de gestión. De este modo, se apunta a disminuir la superposición de tareas, la dependencia de acuerdos implícitos y la concentración excesiva de decisiones en una sola persona, aspectos que caracterizaban la dinámica actual de la empresa.

Asimismo, la creación y delimitación de órganos de gobierno, como el Consejo de Administración y el Consejo de Familia, responde a la ausencia de instancias formales de gobernanza observada durante el trabajo de campo. Estos espacios permiten separar los ámbitos familiar y empresarial, institucionalizar el diálogo, ordenar la toma de decisiones y generar condiciones para una participación progresiva de la siguiente generación, contribuyendo a una mayor previsibilidad organizacional.

En materia de conflictos, el protocolo establece pautas de prevención y resolución que buscan canalizar las tensiones detectadas en el diagnóstico, las cuales, si bien no se manifestaban de manera abierta, influían en el clima interno y en la coordinación cotidiana. Al definir instancias y procedimientos claros para su tratamiento, se procura evitar la acumulación de malestar y fortalecer la convivencia entre los vínculos familiares y laborales.

Uno de los ejes centrales del documento es la planificación de la sucesión generacional, directamente vinculada a la pregunta de investigación que orienta este trabajo. El protocolo aborda la ausencia de una planificación sucesoria explícita mediante

la definición de criterios, roles y plazos orientativos para la transición generacional, respetando tanto las expectativas de los fundadores como los tiempos y proyectos personales de la siguiente generación. De este modo, la sucesión deja de quedar librada a decisiones futuras e individuales y comienza a pensarse como un proceso gradual, acompañado y consensuado.

En cuanto a la profesionalización, el protocolo no propone estructuras complejas ni ajenas a la realidad de una micro PyME de servicios, sino lineamientos básicos y progresivos que permitan ordenar la gestión sin perder la flexibilidad que caracteriza a la empresa. La incorporación de reglas mínimas, procedimientos y criterios compartidos constituye un primer paso hacia una gestión más organizada y menos dependiente de las personas.

El orden de los capítulos del protocolo responde a una lógica coherente con el diagnóstico y con el proceso de profesionalización buscado. En primer lugar, se establecen los valores y principios comunes; luego, se regulan la participación familiar, la gobernanza y la propiedad; posteriormente, se abordan los aspectos económicos, la sucesión y la resolución de conflictos; y finalmente, se define la vigencia del instrumento. Esta estructura permite avanzar desde los acuerdos generales hacia los temas más sensibles, acompañando de manera gradual la complejidad del sistema familiar-empresarial.

El Protocolo Familiar propuesto cumple con el objetivo general de esta investigación al constituirse como una herramienta de gestión adaptada a la realidad de la empresa “Agua”. A su vez, responde de manera directa al problema de investigación planteado, al ofrecer un marco concreto para profesionalizar la gestión y planificar la sucesión generacional, contribuyendo a fortalecer la continuidad y sostenibilidad de la empresa familiar en el contexto de una PyME de servicios en la provincia de Misiones.

Es necesario aclarar que la efectividad del Protocolo Familiar dependerá del compromiso de los miembros de la familia empresaria con su aplicación, revisión periódica y adaptación a los cambios del entorno y del propio sistema familiar, entendiendo este instrumento como un marco dinámico y perfectible.

## **7.2 CONCLUSIÓN GENERAL**

El presente trabajo tuvo como propósito central analizar de qué manera es posible profesionalizar la gestión y planificar la sucesión generacional en la empresa familiar “Agua”, una PyME de servicios de la provincia de Misiones, a partir de la elaboración de un protocolo familiar como herramienta de gestión. La pregunta de investigación planteada orientó el desarrollo de todo el trabajo y la investigación se desarrolló desde un enfoque aplicado, integrando el análisis teórico con el estudio empírico de un caso concreto.

El recorrido por los antecedentes teóricos y empíricos permitió comprender las particularidades de las empresas familiares y los desafíos que enfrentan, especialmente en contextos de crecimiento y transición generacional. La bibliografía analizada coincide en señalar que la superposición entre los ámbitos familiar, empresarial y patrimonial, sumada a la ausencia de reglas formales, suele generar tensiones que afectan la continuidad del negocio si no son abordadas de manera anticipada (Gersick et al., 1997; Ward, 2004). En este sentido, el protocolo familiar se presenta como una herramienta ampliamente utilizada para ordenar estas relaciones y acompañar procesos de profesionalización.

La descripción de la empresa “Agua” y de la familia empresaria, permitió contextualizar estos aportes teóricos en una realidad concreta. Se trata de una organización que se desarrolló a partir de prácticas informales, con una fuerte centralización de decisiones en la figura del fundador y una gestión basada en la experiencia y el compromiso familiar. Estas características resultaron funcionales durante gran parte de su trayectoria, pero comenzaron a mostrar limitaciones frente a la incorporación progresiva de la siguiente generación y a la necesidad de mayor previsibilidad organizacional.

El diagnóstico realizado evidenció una asignación de roles poco formalizada, ausencia de órganos de gobierno, falta de planificación sucesoria explícita y un bajo nivel de profesionalización en términos formales. Si bien no se identificaron conflictos abiertos, se detectaron tensiones vinculadas a expectativas de participación, responsabilidades y liderazgo futuro. Estos resultados coinciden con lo desarrollado en el marco teórico de esta investigación sobre empresas familiares que atraviesan etapas de

transición, donde la falta de acuerdos claros tiende a postergar decisiones clave y a reforzar la dependencia personal.

A partir de este diagnóstico, la elaboración del protocolo familiar constituyó una respuesta concreta a los principales problemas identificados. El modelo propuesto establece criterios básicos para la asignación de roles, la creación de órganos de gobierno, la planificación del proceso sucesorio y la prevención de conflictos, respetando la escala y las características propias de una micro PyME de servicios. De este modo, el protocolo no se plantea como un instrumento rígido, sino como un marco orientador que permite ordenar la gestión sin perder la flexibilidad que caracteriza a la empresa.

En función de los resultados obtenidos, se ofrece una respuesta concreta a la pregunta de investigación, demostrando que la profesionalización de la gestión y la planificación de la sucesión generacional en la empresa “Agua” pueden abordarse mediante la institucionalización gradual de acuerdos familiares y empresariales, canalizados a través de un protocolo familiar. Esta herramienta contribuye a reducir la informalidad, anticipar escenarios futuros y generar condiciones más claras para la continuidad del proyecto familiar.

Finalmente, los aportes realizados resultan relevantes para otras PyMEs familiares con características similares, pudiendo utilizarse el presente trabajo de investigación como modelo de referencia para procesos de profesionalización y planificación sucesoria, respetando las particularidades de cada sistema familiar y organizacional. En este sentido, la investigación cumple con el objetivo general planteado y aporta evidencia sobre la utilidad del protocolo familiar como herramienta de gestión en el contexto de empresas familiares de la provincia de Misiones.

### **7.3 NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

A partir de los hallazgos y de las limitaciones identificadas en este estudio, se sugieren nuevas líneas de investigación:

- Seguimiento de la puesta en práctica: Realizar un seguimiento de la empresa “Agua” tras un año de vigencia del protocolo, para evaluar si la formalización de los roles efectivamente redujo la superposición de tareas y mejoró la toma de decisiones.

- El rol de los cónyuges de los miembros de la segunda generación: Analizar la influencia de las parejas de los hijos en la dinámica familiar-empresarial, especialmente cuando no participan en la gestión operativa. Profundizar en su incidencia en la toma de decisiones, la comunicación y el clima organizacional permitiría comprender su impacto en la estabilidad y continuidad de la empresa familiar.
- Análisis comparativo regional: Extender este estudio de caso a otras PyMEs de servicios en Misiones, para identificar similitudes y particularidades en los procesos de profesionalización y sucesión. Esto facilitaría la creación de modelos de protocolo más efectivos para el entorno local.

#### **7.4 SUGERENCIAS**

En cuanto a las sugerencias para la empresa “Agua” se destacan principalmente:

- Avanzar en la implementación gradual del protocolo familiar, priorizando aquellos acuerdos vinculados a la sucesión generacional, la definición de roles y la toma de decisiones, aspectos que fueron identificados como los principales puntos de debilidad durante el diagnóstico organizacional.
- Utilizar el protocolo familiar como base para institucionalizar espacios de diálogo, tales como reuniones familiares-empresariales periódicas, que permitan revisar acuerdos, anticipar tensiones y acompañar los cambios propios de la evolución de la empresa.
- Complementar la implementación del protocolo con herramientas de gestión administrativa y financiera, especialmente en lo referido a la estructura de costos, planificación económica y control de resultados, aspectos que no fueron abordados por el protocolo pero que resultan necesarios para fortalecer la gestión integral de la empresa.

## REFERENCIAS

- Administración Federal de Ingresos Públicos. (2024). *Certificado MiPyME: inscripción, renovación y beneficios*. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-PyME/certificado-PyME>
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión 2000.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). *Contribución de las empresas familiares a la economía de EE. UU.: Una mirada más cercana*. Family Business Review.
- Bañegil, T. M., Martínez, A., & Guzmán, C. (2011). *La profesionalización de la empresa familiar y su continuidad*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.
- Bazurdo, B., & Villarraga, M. (2016). *Propuesta de protocolo familiar para la empresa Basurplast de Bogotá* (Tesis de grado, Universidad de La Salle). Repositorio Institucional Universidad de La Salle.
- Bischoff, L. (2020). *Diseño de un protocolo familiar para la empresa Redolfi S.R.L.* (Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21).
- Capacitar & Instituto Argentino de la Empresa Familiar. (2025). *Gestión y desarrollo de PyMEs familiares* [Curso virtual, material de cátedra]. Capacitar – IADEF.
- Chávez, M., Canteros, C., & Valdés, M. (2025). *Elaboración de protocolos familiares en PyMEs argentinas: un enfoque práctico*. Escritos Contables y de Administración, Universidad Nacional del Sur.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). *Tendencias y direcciones en el desarrollo de una teoría de gestión estratégica de la empresa familiar*. Entrepreneurship Theory and Practice.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill/Interamericana.
- Código Civil y Comercial de la Nación. (2015). *Ley 26.994*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Constitución de la Nación Argentina. (1994). *Constitución Nacional*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Corona, J. (2005). *La empresa familiar: retos y oportunidades*. Deusto.

Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). *Metodologías alternativas para identificar empresas gestionadas por la familia frente a no familiares*. Journal of Small Business Management.

De la Garza, M., Facundo, R., Saldaña, J., & Ruiz, P. (2012). *El protocolo familiar como alternativa de solución a los problemas de la empresa familiar*. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Donnelley, R. G. (1964). *La empresa familiar*. Harvard Business Review.

Echaiz, A. (2009). *La empresa familiar y el protocolo*. Family Business Review.

Fernández, J. P., & Reyes, M. J. (2000). *La empresa familiar*. Tirant lo Blanch.

Forbes Argentina. (2024, abril 10). *Profesionalizar la empresa familiar: el desafío de adaptarse sin perder identidad*.  
<https://www.forbesargentina.com/columnistas/profesionalizar-empresa-familiar-desafio-adaptarse-perder-identidad-n65237>

Gallo, M. Á. (1995). *La empresa familiar: dinámica, equilibrio y consolidación*. IESE, Ediciones Universidad de Navarra.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De generación en generación: ciclos de vida de la empresa familiar*. Harvard Business School Press.

Glikin, L. J. (1995). *Pensar la herencia*. Emecé.

Handler, W. C. (1994). *Sucesión en empresas familiares: revisión de la investigación*. Family Business Review.

IADEF. (2024). *3 de cada 4 empresas en la Argentina son empresas familiares*.  
<https://www.iadef.org/3-de-cada-4-empresas-en-la-argentina-son-empresas-familiares-entrevista-a-natalia-christensen/>

IADEF. (2024). *Las empresas familiares tienen un rol clave en la economía nacional, pero aún carecen de un marco legal adecuado*. <https://www.iadef.org/las->

[empresas-familiares-tienen-un-rol-clave-en-la-economia-nacional-pero-aun-carecen-de-un-marco-legal-adecuado/](#)

IADEF. (2024). *Octubre, el mes de las empresas familiares*.  
<https://www.iadef.org/octubre-el-mes-de-las-empresas-familiares-columna-de-opinion-en-bae-negocios/>

IADEF. (2025). *Gobernanza y sostenibilidad en empresas familiares en Argentina*.  
<https://www.iadef.org/informe-gobernanza-y-sostenibilidad-en-empresas-familiares-en-argentina/>

Insight 21 – Universidad Siglo 21. (2025). *Empresas familiares en Argentina: tendencias, desafíos y perspectivas*. Universidad Siglo 21.

Inspección General de Justicia. (2021). *Resolución general 19/2021: Protocolos de empresa familiar*. Boletín Oficial de la República Argentina.  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-19-2021-358386/texto>

International Finance Corporation. (2021). *Manual de gobierno para empresas familiares*. Banco Mundial – IFC Family Business Governance Program.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *La organización focalizada en la estrategia*. Harvard Business School Press.

Kantor, A. (2017). *La aplicación e importancia del protocolo de familia en una empresa dedicada al rubro de la construcción* (Tesis de maestría, Universidad Católica de Córdoba). Repositorio Institucional UCC.

KPMG Private Enterprise. (2025). *Informe global sobre empresas familiares 2025*. KPMG International.

Lansberg, I. (1999). *Generaciones sucesoras: realizando el sueño de las familias en los negocios*. Harvard Business School Press.

Llano Cifuentes, J. (2004). *La empresa familiar en Iberoamérica*. Norma.

Lucero Bringas, M. de los Á. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria* (Tesis doctoral, Universidad Católica Argentina). Repositorio Institucional UCA.

- Lozano, J. (2000). *Protocolo familiar: una guía para la continuidad de la empresa*. Gestión 2000.
- Montini, A. D. (2013). *Un dilema en la empresa familiar*. Universidad Nacional de Misiones.
- Mucci, O. O., & Tellería, E. D. (2003). *Empresas familiares: introducción, características y roles*. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1998). *La empresa familiar: su gobernanza para la sostenibilidad*. Macmillan.
- OECD/CAF/SELA. (2024). *Índice de políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024*. OECD Publishing.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Free Press.
- PricewaterhouseCoopers. (2025). *Empresas familiares en transformación: construyendo confianza para el futuro*. PwC Argentina.
- Real Academia Española. (2024). *Diccionario de la lengua española* (24.<sup>a</sup> ed.). RAE.
- Sánchez, A. (2009). *La autorregulación en la empresa familiar*. Revista de Empresa Familiar.
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores. (2019). *Resolución 220/2019: clasificación de empresas según su tamaño*. Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación Argentina. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/205554/20190415>
- Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica* (10<sup>a</sup> ed.). 3R Editores.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1982). *Atributos bivalentes de la empresa familiar*. Harvard Business School Working Paper.
- Trevinyo-Rodríguez, R. (2010). *Gobernanza en empresas familiares: protocolos y profesionalización*. Revista de Negocios.
- UNaM. (2021). *Informe sobre PyMEs familiares en la provincia de Misiones*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones.

- Unión Europea. (2009). *Panorama de los asuntos relevantes para las empresas familiares*. Comisión Europea.
- Universidad Nacional de La Plata. (2008). *Protocolo familiar: una herramienta para la continuidad de la empresa familiar*. Facultad de Ciencias Económicas, UNLP.
- Universidad Nacional de La Plata. (2019). *El protocolo familiar como instrumento de gobierno corporativo en PyMEs familiares de Argentina*. Facultad de Ciencias Económicas, UNLP.
- Universidad Siglo 21. (2025). *La importancia de las empresas familiares en la Argentina: pilares de resiliencia en tiempos de cambio*. <https://21.edu.ar/identidad-21/la-importancia-de-las-empresas-familiares-en-la-argentina-pilares-de-resiliencia-en-tiempos-de-cambio>
- Urrutia, J. L. (2022). *El protocolo familiar como herramienta estratégica para la subsistencia de las empresas familiares* (Tesis de maestría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla). Repositorio Institucional BUAP.
- Valdovinos, J. R. F. (2024). *Empresas familiares: herramientas para su regulación* (Tesis de maestría, Universidad de San Andrés). DSpace UDESA.
- Vargas, A. M. (2022). *El protocolo familiar como instrumento para mejorar la gestión de conflictos familiares en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.* (Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte). Repositorio UPN.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2010). *La economía de los costos de transacción en la profesionalización de las empresas familiares*. Family Business Review.
- Viana, L. (2023). *Apuntes de Administración*. Universidad Nacional de Misiones.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuando la empresa familiar: 50 lecciones aprendidas de familias exitosas y longevas en los negocios*. Palgrave Macmillan.
- Yin, R. K. (2018). *Investigación sobre estudio de casos: diseño y métodos* (6.ª ed.). SAGE Publications.

## **ANEXOS**

### **I. ANEXO 1**

Las entrevistas que se presentan a continuación tienen como finalidad recabar información relevante para comprender en profundidad la dinámica actual de la empresa familiar. Este material resulta esencial para diagnosticar la situación de la organización y orientar el diseño de un protocolo familiar ajustado a sus necesidades y particularidades.

Se garantiza la estricta confidencialidad de todas las respuestas. No se identificarán opiniones individuales ni se divulgará quién expresó cada comentario; el análisis se presentará de manera general y no atribuible a personas específicas.

#### **A. Guía de entrevista a los fundadores**

1. ¿Cuáles consideran que son los valores que orientan las decisiones de la empresa y cómo se reflejan en el trabajo diario?
2. ¿Cómo describirían sus principales funciones dentro de la empresa?
3. ¿Qué tareas asume cada integrante?
4. ¿Sienten que las responsabilidades están claramente definidas o se superponen en algunos casos?
5. ¿Cómo se toman las decisiones importantes en la empresa? ¿Participan otros miembros de la familia en esos procesos?
6. ¿Realizan reuniones para definir estrategias, objetivos o resolver temas relevantes? ¿Cómo se registran o comunican esas decisiones?
7. ¿Piensan a futuro en términos de metas o planificación? ¿Cómo imaginan el crecimiento o la continuidad de la empresa en los próximos años?
8. ¿Hay temas sobre el futuro de la empresa que les resulte difícil conversar?
9. ¿Considera que sus hijos podrían quedarse a cargo de la administración de la empresa?
10. ¿Qué características consideran indispensables en la persona que asuma la dirección (formación, liderazgo, compromiso, valores)?

11. ¿Ha considerado jubilarse a corto o mediano plazo?
12. ¿Cómo se imaginan su participación una vez delegada la gestión (por ejemplo, como asesores o en roles consultivos)?
13. En caso de separación con su cónyuge, ¿qué pasos tienen previstos respecto a la gestión de la empresa?
14. ¿Han contemplado la posibilidad de que se vinculen familiares políticos como yerno, nuera o nietos a la empresa?
15. ¿Qué tipos de conflictos creen que son más frecuentes en la familia-empresa?
16. ¿Cómo suelen resolverlos actualmente?
17. ¿Qué herramientas o acuerdos creen que podrían ayudar a prevenir estos conflictos o manejarlos de forma más organizada?
18. ¿Cómo describirían la forma actual de organización del trabajo (procesos, controles, registros)?
19. ¿Qué piensan sobre incorporar personas externas (como contadores, administrativos o asesores)? ¿Lo ven como una ayuda o como algo que podría generar dificultades?
20. ¿Cómo se definen actualmente los sueldos o retiros familiares? ¿Y el uso de las utilidades o reinversiones?
21. ¿Qué reglas debería haber respecto a los salarios de familiares que trabajen en la empresa?
22. ¿Cómo se deberían repartir las utilidades? (ej.: reinversión mínima, porcentaje de reparto, fondo de reserva).

## **B. Guía de entrevista a los posibles sucesores (hijos)**

1. ¿Cuáles considera que son los valores que guían a la empresa y a la familia?
2. ¿Realiza tareas actualmente dentro de la empresa?

3. En caso de que la pregunta anterior sea afirmativa ¿Cómo describirían sus principales funciones dentro de la empresa?
4. ¿Consideran que las funciones y responsabilidades están claramente definidas, o se superponen en algunos casos?
5. ¿Cómo describiría la comunicación con los fundadores respecto a temas del negocio (por ejemplo, confianza, diálogo)?
6. ¿Siente que su opinión es tenida en cuenta al momento de decidir cuestiones importantes?
7. ¿Hay temas relacionados con el futuro de la empresa o la sucesión que le resulte difícil hablar con los fundadores?
8. ¿Existen espacios o momentos donde la familia se reúna formalmente para hablar sobre temas de la empresa?
9. ¿Cómo imagina el retiro de los fundadores (edad, rol consultivo, participación en decisiones)?
10. ¿Le gustaría continuar con el negocio familiar? ¿En qué área se sentiría más preparado para aportar?
11. ¿Estaría interesado en vincular a su cónyuge o hijos en la empresa si fuera el caso?
12. ¿Qué cambios o mejoras considera necesarios para que la empresa funcione de manera más organizada y profesional?
13. ¿Cree que sería conveniente incorporar personal o asesoramiento externo? ¿En qué aspectos sería más necesario?
14. ¿Qué tipos de conflictos creen que son más frecuentes en la familia-empresa?
15. ¿Cómo deberían solucionarse dichos conflictos?
16. ¿Cómo percibe actualmente la forma en que se distribuyen los ingresos o utilidades dentro de la familia?

17. ¿Qué reglas debería haber respecto a los salarios de familiares que trabajen en la empresa?
---

### **C. Guía de entrevista grupal**

1. ¿Consideran necesario crear un espacio formal donde la familia pueda tratar temas del negocio y llegar a acuerdos?
2. ¿Qué temas deberían abordarse en esas reuniones (sucesión, incorporación de familiares, conflictos, valores, proyecciones)?
3. ¿Con qué frecuencia consideran que deberían realizarse y quiénes deberían participar?
4. ¿Cómo podrían registrarse o documentarse las decisiones para garantizar continuidad y transparencia?
5. ¿Qué requisitos o condiciones creen que deberían cumplirse para que un familiar pueda ingresar a trabajar en la empresa?
6. ¿Debería exigirse experiencia o formación previa fuera del negocio familiar?
7. ¿Quién debería decidir el ingreso de un familiar?
8. ¿Qué criterios deberían tenerse en cuenta para definir al futuro sucesor?
9. ¿Qué debería hacerse si no hay acuerdo o si el sucesor no cumple con las expectativas?
10. ¿En qué plazo consideran que debería llevarse a cabo el proceso de traspaso generacional?
11. ¿Cómo creen que deberían definirse los sueldos y el uso de utilidades dentro de la familia?
12. ¿Qué mecanismos podrían implementarse para evitar conflictos?

13. ¿Qué propósito creen que debería cumplir el protocolo familiar (ordenar roles, prevenir conflictos, planificar la sucesión, otros)?
14. ¿Cada cuánto debería revisarse y quién debería encargarse de su actualización (consejo familiar, contador, abogado)?
15. ¿Cómo podrían crear un ambiente donde todos se sientan cómodos expresando sus miedos, expectativas o desacuerdos?

## II. ANEXO 2

### Lista de Chequeo para “Agua”

ASPECTO	RESPUESTA		COMENTARIOS
	SI	NO	
¿La empresa cuenta con misión, visión y valores definidos?	X		Existen misión, visión y valores formalizados recientemente. Sin embargo, no se utilizan como guía en la gestión cotidiana ni son plenamente conocidos por todos los integrantes de la empresa.
¿Existe una estructura organizativa o división clara de funciones y responsabilidades?		X	Las funciones se asignan de manera informal y se superponen con frecuencia. Las decisiones y responsabilidades se concentran principalmente en el fundador, sin delimitaciones claras entre los roles.
¿Se realizan reuniones familiares o empresariales para la toma de decisiones?		X	No existen reuniones formales ni espacios planificados para la toma de decisiones. Las conversaciones se dan de manera espontánea, ante necesidades puntuales, sin registro ni seguimiento posterior.
¿Existen normas o criterios acordados para la incorporación de familiares al negocio?		X	No se han definido reglas claras para la incorporación de familiares. Las posturas varían entre los miembros y no existe un acuerdo común sobre este aspecto.
¿Se han establecido políticas o acuerdos sobre sueldos, retiros o reparto de utilidades?	X		Los empleados perciben salarios definidos por convenio y el hijo recibe un porcentaje por su trabajo. No obstante, los fundadores no cuentan con sueldos formales y no existen criterios claros sobre retiros, reparto de utilidades o reinversión, más allá de lo previsto contractualmente.
¿Se llevan registros o controles formales (financieros, administrativos, operativos)?		X	El manejo administrativo y documental se concentra en la madre, sin sistemas formales de control. No se registran costos, estructuras económicas ni procedimientos operativos estandarizados.
¿La empresa cuenta con objetivos o estrategias definidas a mediano y largo plazo?		X	La planificación se limita al corto plazo. Si bien existen ideas generales sobre mejoras o crecimiento, no se traducen en objetivos definidos, metas medibles ni planes consensuados.

*Propuesta de Protocolo Familiar como Herramienta de Profesionalización y Planificación de la Sucesión Generacional en una PyME de Servicios en Misiones – Lloret Candela.*

¿Existe un plan de sucesión o alguna conversación formal sobre el futuro relevo generacional?		X	La sucesión no ha sido abordada de manera formal. No se han definido roles, tiempos ni criterios para el traspaso generacional, y el tema se menciona solo de forma ocasional.
¿Los fundadores tienen previsto un plan de retiro o reducción gradual de responsabilidades?		X	No existe un plan de retiro definido. El fundador continúa concentrando la conducción, mientras que la madre imagina una salida gradual sin acuerdos ni plazos establecidos.
¿Se observa un compromiso familiar explícito con la continuidad del negocio?	X		Los hijos manifiestan interés en la continuidad de la empresa, con disposición a aportar desde distintos ámbitos. Los fundadores también expresan su intención de que el negocio continúe en manos de la familia.
¿La familia puede conversar abiertamente sobre temas sensibles (retiro, sucesión, herencia, conflictos)?		X	Se observan dificultades para abordar temas sensibles de manera directa. La comunicación suele ser indirecta y no existen espacios específicos que faciliten el tratamiento de estos asuntos sin tensiones.

Nota. Elaboración propia (2025).

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesina de Grado fue producto de mi trabajo siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en esta u otra institución.

Nombre y Apellido: Lloret Candela



Firma: .....

Quiero declarar que he leído y acepto las condiciones de uso de la obra que se detallan a continuación y que he aceptado las condiciones de uso de la obra que se detallan a continuación y que he aceptado las condiciones de uso de la obra que se detallan a continuación.

Quiero declarar que he leído y acepto las condiciones de uso de la obra que se detallan a continuación.

Autorizo el depósito de la Tesina, Tesis, Monografía en formato electrónico.

Autorizo el depósito del documento en formato electrónico por el precio que se establezca a partir de la defensa de la misma.

**Formulario de autorización de depósito de  Tesis  Tesina  Monografía**  
**en la Biblioteca Digital FCE-UNaM**

Por intermedio de la presente, el abajo firmante, AUTOR de la Tesina de Grado titulada "Propuesta de Protocolo Familiar como Herramienta de Profesionalización y Planificación de la Sucesión Generacional en una PyME de Servicios en Misiones" Da FE de la autoría y originalidad mencionada, que fue dirigida por Lloret Candela, es presentada para visibilizarse en la Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, (fecha) 18 de mayo de 2026.

Acta/Expdte. N°....., con el fin de obtener el título de Licenciada en Administración de Empresas.

**Derechos patrimoniales**

Como autor, expreso mi conformidad en cuanto a la cesión gratuita de los derechos de reproducción y circulación de esta obra, en forma NO EXCLUSIVA, a la FCE-UNaM. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, una o varias veces, en cualquier soporte, para todo el mundo, con fines sociales, educativos y científicos.

**Condiciones de acceso en línea**

Autorizo el depósito de la Tesis/ Tesina/ Monografía en forma inmediata





Autorizo el depósito del documento con embargo por el plazo de.....meses a partir de la defensa de la misma.



Lloret Candela.  
43.025.493

### Condiciones de uso de la tesis/ tesina/ monografía

Será puesta a disposición pública bajo las siguientes condiciones de uso:

	(BY) Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).
	(NC) No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
	(SA) Permite trabajos derivados — Siempre que se mantenga la misma licencia.
	<b>Reconocimiento - NoComercial - Compartirigual (by-nc-sa):</b> No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

**Referencias:**

CC (Licencias Creative Commons).

BY (Atribución).

NC (No comercial).

SA (Compartir igual).



Lloret Candela  
43.025.493