

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

El Protocolo Familiar como Herramienta para la Continuidad de las PyMES Familiares

Autor/es:

Ecke, Stephanie - LU: 1170658

Grossi, Emanuel - LU: 1157929

Vetrano, Javier - LU: 1139468

Vitali, Valentín - LU: 1147464

Carrera:

Administración de Empresas

Tutor/es:

Chaves, María Victoria

Año:

2026

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a nuestras familias por acompañarnos en cada etapa de la carrera y, especialmente, durante el desarrollo de este Trabajo de Investigación Final. Su apoyo incondicional, la paciencia y el empuje constante que nos brindaron fueron los motores fundamentales que hicieron posible que lleguemos hasta acá.

A la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), por formarnos académicamente y ofrecernos experiencias de aprendizaje que nos permitieron crecer tanto a nivel profesional como personal en el ámbito de la Administración de Empresas.

Nuestro especial agradecimiento a nuestra tutora, María Victoria Chaves, por su acompañamiento, guía y dedicación a lo largo de todo el proceso. Su mirada crítica y sus valiosas orientaciones fueron clave para poder avanzar con solidez y confianza en la construcción de esta investigación.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a las personas expertas y protagonistas que generosamente nos abrieron las puertas de su experiencia para desarrollar esta investigación. Queremos agradecer especialmente a los fundadores, herederos, gerentes y consultores que nos aportaron su mirada profesional en cada entrevista (con una mención especial a Franco Vitali, Eduardo Ecke, Francisco Antonini, Fabio Ciriani, Julieta Hermida, Gabriel Vetrano, Germán Ecke, Diego Valls, Martina Di Nezio y Nicanor Zappia). Asimismo, agradecemos a todos los colaboradores de PyMES que respondieron nuestro cuestionario a lo largo del trabajo de campo; su tiempo y compromiso hicieron posible este trabajo y enriquecieron de forma decisiva nuestra investigación

Índice

Resumen.....	6
Palabras clave.....	7
Abstract.....	7
Keywords.....	8
Introducción.....	9
Objetivos de la Investigación.....	11
Objetivo General:.....	11
Objetivos Específicos:.....	11
Pregunta de Investigación.....	12
Justificación del Estudio.....	12
Alcance de la investigación.....	13
Estructura del Documento.....	14
Marco Teórico.....	16
Capítulo 1: Gestión de conflictos.....	19
Capítulo 2: Transición generacional.....	22
Capítulo 3: Protocolo familiar.....	23
Marco Conceptual.....	25
Marco Metodológico.....	27
Diseño y Enfoque de la Investigación.....	27
Población, Muestra y Unidades de Análisis.....	28
Matriz de Datos.....	29
Triangulación.....	30
Triangulación de voces.....	30
Métodos y técnicas de recolección de datos.....	32
Determinación del tamaño de la muestra.....	32
Procedimiento de análisis de datos.....	34
Justificación de la elección de métodos.....	35
Desarrollo y Análisis de Datos.....	35
Herramientas Cualitativas.....	35
Franco Vitali: Fundador.....	35
Eduardo Ecke - Fundador (Guantes Kraftex).....	36
Francisco Antonini - Heredero (Constructora Antonini).....	38
Fabio Ciriani - Heredero (Nelo S.A.).....	39
Julieta Hermida - Heredera (Herpet SA).....	41
Gabriel Vetrano - Ex Gerente de RRHH Lannot S.A. (Viamo).....	44
Germán Ecke - Ex Gerente de Planta (Pymes familiares AMBA).....	46
Entrevista a Diego Valls - Consultor (Fase Cuatro).....	48

Martina Di Nezio - (Consultora de Pymes).....	49
Nicanor Zappia – Consultor de Empresas Familiares.....	51
Herramientas Cuantitativas.....	52
Dimensión: Gestión de Conflictos Operativos.....	57
Análisis Integral de Datos.....	67
Liderazgo Personalista y Dependencia.....	67
Superposición de Sistemas y Crisis de Liderazgo.....	69
Riqueza Socioemocional y el Impacto del Nepotismo en el Talento Externo.....	70
La Brecha entre el Éxito Comercial y la Salud Organizacional.....	70
La superposición de roles como fuente estructural de conflicto.....	71
El conflicto de remuneración: el indicador más visible.....	71
El protocolo como proceso, no como documento.....	72
La Legitimidad del Sucesor y el Desafío de la Profesionalización.....	73
El Protocolo Familiar como Mecanismo de Salubridad.....	73
Conclusiones Finales.....	75
Conclusiones de Objetivos específicos.....	75
Objetivo específico 1: Diagnosticar el estado actual de la gestión sucesoria en PyMES del AMBA.....	75
Objetivo específico 2: Categorizar los conflictos por superposición de roles en ausencia de acuerdos formales.....	76
Objetivo específico 3: Analizar el impacto de la incertidumbre sucesoria en el clima organizacional y la motivación.....	77
Objetivo específico 4: Diseñar lineamientos de gobernanza para mitigar los conflictos detectados.....	77
Respuesta a la pregunta de investigación.....	78
Limitaciones del Estudio.....	79
Referencias.....	80
Anexos.....	83

Índice de Figuras y Tablas

Figura 1.....	20
Tabla 1.....	29
Figura 2.....	30
Figura 3.....	33
Figura 4.....	53
Figura 5.....	54
Figura 6.....	55
Figura 7.....	56
Figura 8.....	57
Figura 9.....	58
Figura 10.....	59
Figura 11.....	60
Figura 12.....	61
Figura 13.....	85
Figura 14.....	85
Figura 15.....	86
Figura 16.....	86
Figura 17.....	87
Figura 18.....	87
Figura 19.....	88
Figura 20.....	88
Figura 21.....	89
Figura 22.....	89
Figura 23.....	90
Figura 24.....	90
Figura 25.....	91
Figura 26.....	91
Figura 27.....	92
Figura 28.....	92

Resumen

El objetivo general de este trabajo de investigación consistió en analizar los factores que condicionan el proceso de transición generacional y la implementación del protocolo familiar como herramienta de gestión en las PyMES argentinas. Para alcanzar este propósito, se definieron y delimitaron conceptos vinculados a la naturaleza de la empresa familiar, la gobernanza corporativa y la profesionalización de la gestión. A su vez, se sistematizaron aportes teóricos fundamentales de autores como Dodero (2002), Martínez Echezárraga (2010) y Favier Dubois (2010), los cuales fueron contrastados con investigaciones empíricas recientes sobre el impacto del protocolo en la rentabilidad financiera y la continuidad operativa de las firmas.

La investigación buscó responder al interrogante sobre qué factores organizacionales y culturales limitan la adopción de acuerdos formales de sucesión, poniendo énfasis en el papel de la informalidad estratégica y la resistencia emocional del fundador. Para ello, se estableció una metodología de tipo descriptivo-exploratoria con un enfoque mixto de recolección de datos. Se combinó la revisión bibliográfica con una encuesta estructurada a 125 empleados y ex-empleados de empresas familiares, y la realización de 10 entrevistas semiestructuradas que permitieron la triangulación de voces entre fundadores, herederos, consultores expertos y gerentes externos. Esta integración de fuentes permitió relevar las prácticas actuales de mando, las percepciones sobre el riesgo sucesorio y el fenómeno del "liderazgo en la sombra", aportando evidencia sobre la brecha existente entre la voluntad teórica de profesionalización y la realidad de los acuerdos verbales en el ecosistema PyME argentino.

Palabras clave

Empresas familiares – transición generacional – protocolo familiar – profesionalización – PyMES argentinas – gobernanza corporativa.

Abstract

The general objective of this research is to analyze the factors that influence the generational transition process and the implementation of the family protocol as a management tool in Argentine SMEs. To achieve this purpose, concepts related to the nature of family businesses, corporate governance, and management professionalization were defined and delimited. In addition, key theoretical contributions from authors such as Dodero (2002), Martínez Echezárraga (2010), and Favier Dubois (2010) were systematized and contrasted with recent empirical research on the impact of family protocols on financial performance and operational continuity.

The research sought to answer the question of which organizational and cultural factors hinder the adoption of formal succession agreements, with particular emphasis on the role of strategic informality and the founder's emotional resistance. To address this issue, a descriptive-exploratory methodology with a mixed-methods approach to data collection was employed. The study combined a literature review with a structured survey of 120 current and former employees of family businesses, as well as 10 semi-structured interviews that enabled the triangulation of perspectives among founders, successors, expert consultants, and external managers. This integration of sources made it possible to examine current leadership practices, perceptions of succession risk, and the phenomenon of "shadow leadership," providing evidence of the gap between the theoretical intention to professionalize management and the reality of verbal agreements within the Argentine SME ecosystem.

Keywords

Family businesses – generational transition – family protocol – professionalization – Argentine SMEs – corporate governance.

Introducción

Planteamiento del Problema

En la República Argentina, el sector productivo se concentra en gran medida por las pequeñas y medianas empresas (PyMES), estas representan más del 80% del total de las organizaciones y son la principal fuente de empleo privado en el territorio nacional. No obstante, estas organizaciones operan bajo una ambigüedad estructural: su importancia económica contrasta con una gran debilidad ante el relevo generacional. Según datos publicados por el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF, 2025) basados en un informe de demografía empresarial de Insight 21, sólo el 30% de estas firmas supera el primer cambio generacional y alrededor del 9% alcanza la tercera generación. (IADEF, 2025; Insight 21)

La investigación permite identificar que esta tendencia, en la mayoría de los casos, no es una consecuencia del mercado o factores externos, sino que se debe a causas internas y evitables: la falta de previsión, planeamiento y acuerdos formales para gestionar la transición generacional. Como sostiene Dodero (2002), el riesgo principal de estas organizaciones radica en la "confusión de roles", donde la falta de límites claros entre el núcleo familiar y el sistema empresarial deriva en una gestión basada en el afecto por sobre la eficiencia. Este problema deriva en una debilidad estructural, que expone a la empresa ante riesgos en tres niveles:

- **Nivel Jurídico y Patrimonial:** La inexistencia de acuerdos previos sobre la propiedad genera tensiones cuando herederos que no son parte de la gestión diaria reclaman participación o retiros de capital que comprometen el desempeño normal de la organización. Según Favier Dubois (2010), la empresa familiar en Argentina padece de una "atipicidad legal", ya que el derecho societario vigente ignora la influencia del vínculo afectivo en la

toma de decisiones. El autor sostiene que el Protocolo de Familia es el instrumento necesario para asignar normas o reglas a la organización, permitiendo prevenir conflictos diarios o sucesorios y asegurar que el negocio siga funcionando como una unidad productiva, protegiendo la integridad del proyecto familiar para que continúe operando con normalidad.

- **Nivel Estratégico y de Liderazgo:** Se detecta una alta dependencia de la figura del fundador, lo que genera una incertidumbre operativa ante su ausencia o posible retiro. Según Martínez Echezárraga (2010), el "reto al destino" de estas organizaciones consiste en superar el modelo personalista mediante la formalización del mando. La falta de este proceso suele derivar en bloqueos a la innovación, donde las visiones de las nuevas generaciones se enfrentan con estructuras rígidas, dificultando la adaptación de la empresa a los escenarios cambiantes del mercado y la tecnología. (Martínez Echezárraga, 2010).
- **Nivel Organizacional:** La falta de estándares profesionales para el ingreso y permanencia de miembros de la familia suele derivar en ineficiencias administrativas. La ausencia de requisitos de idoneidad y la falta de "reglas del juego" claras permiten que los conflictos vinculares traspasen la operación diaria. La profesionalización de la empresa familiar exige que el mérito y la capacidad técnica prevalezcan sobre el apellido en la ocupación de cargos estratégicos, Dodero (2002).

Frente a este escenario, la investigación propone analizar cómo la ausencia de herramientas de gestión, como el Protocolo de Familia, derivan en conflictos críticos para las PyMES del AMBA. En la práctica, no alcanza con tener la voluntad de continuar; es necesario construir reglas claras que permitan que la empresa deje de ser exclusivamente "el proyecto del fundador" para transformarse en una organización institucionalizada y sostenible en el tiempo.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Determinar la relación entre la falta de acuerdos formales de gestión (Protocolo de Familia) y la aparición de conflictos que ponen en riesgo la continuidad de las PyMES familiares del sector productivo radicadas en el AMBA que se encuentran en etapa de transición de primera a segunda generación.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar el estado actual de la gestión sucesoria en PyMES seleccionadas del AMBA, identificando señales de vulnerabilidad relacionadas con modelos de liderazgo personalistas y la falta de delegación formal.
- Categorizar los principales conflictos (operativos, innovativos y patrimoniales) que surgen ante la superposición de roles familiares y empresariales en organizaciones sin normativas o acuerdos internos.
- Analizar la percepción de colaboradores y herederos sobre el impacto que la incertidumbre sucesoria tiene en la estabilidad del clima organizacional y la toma de decisiones estratégicas.
- Diseñar una propuesta de lineamientos básicos de gobernanza para mitigar los conflictos detectados y facilitar un relevo generacional ordenado en el sector estudiado

Pregunta de Investigación

¿En qué medida la falta de un protocolo familiar genera conflictos que afectan la continuidad de las empresas familiares del sector productivo radicadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires que se encuentran en etapa de transición de primera a segunda generación?

Justificación del Estudio

La importancia del presente trabajo se justifica en tres perspectivas que abarcan el impacto socioeconómico regional, el aporte al campo de la gestión aplicada y la integración de teorías que, generalmente se analizan de forma separada. En el ámbito del Área Metropolitana de Buenos Aires, el estudio de las pequeñas y medianas empresas, productivas, de carácter familiar, sobrepasa el interés teórico para convertirse en una guía ante una transición generacional, y la supervivencia operativa y económica. Este tipo de empresas son el eje central del empleo privado y de la producción de la región, pero se enfrentan a una importante dificultad al momento de afrontar el traspaso generacional. Las estadísticas muestran la problemática al reflejar que sólo una tercera parte de estas organizaciones supera el traspaso de la primera a la segunda generación, y más grave aún, se torna la situación de las empresas que sobreviven la transición a una tercera generación, restando un pequeño segmento. Esta baja tasa de supervivencia no sólo significa la disolución de organizaciones Pymes familiares, sino también la disminución de puestos de trabajo, de industrias en el territorio y la pérdida de capital social acumulado.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación busca unificar teorías existentes en la literatura académica, que se suelen estudiar o analizar por separado. Generalmente el análisis tradicional de las organizaciones familiares se basa en enfoques financieros o jurídicos, dejando de lado el componente sentimental y emocional que son parte de su dinámica diaria. Al combinar el Modelo de los Tres Círculos Tagiuri y Davis (1982) con el proceso de transición generacional de

Martínez Echezárraga (2010) y la teoría de la riqueza socioemocional de Gómez y Mejía (2007), el presente trabajo busca aportar una visión integradora sobre la necesidad de preservar la organización, la cultura, sentido de pertenencia y como los lazos sentimentales influyen sobre la toma de decisiones, de una forma irracional. La investigación aporta evidencia empírica sobre el rol de las reglas formales como mecanismo conciliador frente a las tensiones que provoca la superposición de roles.

En el plano de la gestión aplicada, este documento busca analizar cómo la existencia de acuerdos escritos puede aportar eficiencia operativa a el tipo de organizaciones analizadas a fin de sortear la dificultosa transición generacional, con el objetivo de reducir incertidumbre y asegurar la continuidad operativa.

Alcance de la investigación

El presente trabajo de investigación se circunscribe al análisis del Protocolo Familiar como herramienta estratégica para la gestión de la continuidad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) de carácter familiar del sector productivo. El estudio se focaliza específicamente en aquellas organizaciones radicadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) que se encuentran atravesando, o han atravesado recientemente, el proceso de transición generacional de la primera (fundadora) a la segunda generación (sucesora).

El alcance temático se centra en la identificación de los factores de informalidad estratégica, la superposición de roles, basada en el Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982), y el impacto del liderazgo personalista del fundador en la toma de decisiones operativas y estratégicas. Asimismo, la investigación se limita a relevar las percepciones de los actores clave (fundadores,

herederos, gerentes no familiares y consultores) y del personal operativo sobre la eficacia de los acuerdos verbales frente a la necesidad de institucionalización mediante un documento escrito.

Exclusiones del alcance: Quedan excluidas de esta investigación las empresas familiares pertenecientes estrictamente al sector de servicios puros o al sector primario (agropecuario), a menos que cuenten con una unidad de transformación productiva o manufacturera que sea el eje del negocio. Tampoco se abordarán procesos de transición hacia la tercera generación o etapas subsiguientes, dado que presentan dinámicas de gobernanza y complejidad patrimonial que exceden el objetivo de este estudio.

Finalmente, si bien se mencionan aspectos jurídicos vinculados al Protocolo de Familia en el marco del derecho argentino, el trabajo no pretende ser un análisis jurídico ni notarial sobre la validez de los pactos sobre herencia futura, sino que se enfoca primordialmente en la utilidad de gestión y administración de dichas herramientas para asegurar la supervivencia de la unidad productiva

Estructura del Documento

Con el propósito de responder la pregunta de investigación realizada, alcanzar los objetivos y diagramar un recorrido claro para el lector, la presente investigación se estructura en cuatro secciones:

- **Sección I - Marco Teórico:** Este bloque inicial constituye el sustento teórico desde el cuál se posiciona la investigación, se organiza en tres capítulos específicos. El primero aborda la gestión de conflictos a través del Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982); el segundo examina el proceso de transición generacional y el traspaso de un liderazgo personalista a uno de carácter organizacional; y el tercero analiza el protocolo familiar

sustentado en la Teoría de la Riqueza Socioemocional. Este sustento teórico provee apoyo para analizar la realidad de las empresas que son parte del objeto de estudio.

- **Sección II - Marco Metodológico:** En este apartado se detalla el diseño operativo y de campo implementado para dar respuesta al problema de investigación. Se fundamenta la elección de un enfoque mixto y se describen las herramientas de recolección de datos: la encuesta dirigida a empleados y ex empleados, y las entrevistas semiestructuradas dirigidas a una muestra intencional de diez personas clave (fundadores, sucesores, gerentes o ex gerentes y consultores de PyMES productivas del AMBA). Además, se presenta el cuadro de variables y los criterios para el análisis de la información.
- **Sección III - Análisis e Interpretación de Resultados:** Esta sección detalla la evidencia empírica recolectada durante el trabajo de campo. Aquí se procede a la triangulación de datos, contrastando los discursos cualitativos de los fundadores, herederos y de los expertos con las tendencias cuantitativas obtenidas de las encuestas al personal. Los hallazgos se interpretan en constante diálogo con el marco teórico, lo que permite visibilizar conflictos, dinámicas sucesorias y el impacto real de las normativas escritas en la organización.
- **Sección IV - Conclusiones y Discusión:** En el capítulo de cierre se recopilan los descubrimientos de la investigación y se responde al interrogante principal del estudio. A su vez, se evalúa el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados y se describen las limitaciones del proceso de campo.

Finalmente, se detallan las referencias bibliográficas pertinentes y se incorporan los anexos que contienen las herramientas de recopilación aplicadas.

Marco Teórico

El estudio de la problemática de la continuidad de las empresas familiares ha sido de gran importancia en el área de administración de empresas. Existe un consenso académico acerca de este tipo de organizaciones, el cual determina que poseen una dualidad única: el sistema emocional de la familia y el sistema racional del negocio y cómo estos interactúan entre sí. Las investigaciones coinciden en que la mayoría de los fracasos en el recambio generacional se deben a la falta de estructuras que gestionen ambos sistemas.

El punto de partida del recorrido académico se ubica en el diagnóstico del estado actual de las empresas familiares argentinas. Borgonovo (2025), en su informe “Gobernanza y sostenibilidad en Empresas Familiares en Argentina”, midió la brecha existente entre la voluntad de profesionalizarse y su práctica efectiva. El estudio identificó que la sucesión constituye el desafío percibido como más crítico por los propios empresarios, y que la mayoría de los dueños carece de un plan de relevo formal. Este diagnóstico establece el punto de partida empírico de la presente investigación: el problema no es la falta de conciencia sobre la necesidad de planificar, sino la ausencia de herramientas operativas para hacerlo.

Desde una perspectiva teórica, Doderó (2002) explica esta dificultad a través del concepto de “confusión de roles”: la falta de límites claros entre el núcleo familiar y el sistema empresarial deriva en una gestión guiada por el afecto por sobre la eficiencia. La empresa familiar opera como un sistema complejo en el que interactúan simultáneamente tres subsistemas —familia, propiedad y empresa— con lógicas propias y a menudo contradictorias. Mientras la familia prioriza la unión y el afecto, la propiedad se orienta al control patrimonial y la empresa persigue competitividad y profesionalización. Cuando no existen reglas que regulen estas interacciones, los conflictos son inevitables.

Esta tensión estructural queda documentada empíricamente en el trabajo de Valdés y Martínez (2015), “Principales características de la Cultura Organizacional a tener en cuenta en el diseño de un Protocolo para la gestión de Empresas de Familia de Corrientes y Resistencia”. A partir del relevamiento de 50 empresas, las autoras constataron que en el 80% de los casos donde los hijos ya trabajan en la firma, la figura del padre-fundador sigue siendo la del líder absoluto y único tomador de decisiones. Este hallazgo ilustra con precisión el “modelo personalista” que Martínez Echezárraga (2010) identifica como el principal obstáculo para la transición generacional: la ausencia de delegación formal no solo bloquea la innovación, sino que expone a la organización a un vacío de liderazgo ante cualquier eventualidad que retire al fundador de la operación.

Frente a este diagnóstico, la literatura converge en señalar al Protocolo de Familia como el instrumento central de intervención. Lucero Bringas (2017), en su tesis doctoral “El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria”, investigó este instrumento en el contexto argentino y arribó a conclusiones de especial relevancia para la presente investigación. La autora concluye que el protocolo familiar contribuye efectivamente a la continuidad de la empresa, pero con un hallazgo que matiza su implementación: la calidad del proceso de elaboración resulta más determinante para la continuidad que el contenido del documento en sí mismo. Esto significa que el protocolo no actúa como un formulario a completar, sino como un proceso participativo de construcción de consenso. A su vez, la comunicación interna emerge como la variable mediadora más significativa entre la existencia del protocolo y el éxito de la transición generacional.

En línea con estos hallazgos, Mateo (2017), en su trabajo de campo sobre una empresa industrial en Salta, “Protocolo familiar y Plan de Sucesión para una empresa Cía. Mercantil Agrícola e Industrial SA”, validó que la implementación del protocolo no solo previene intromisiones familiares en la operación diaria, sino que constituye el instrumento que permite establecer mecanismos de incorporación planificada. Su conclusión central apunta a que las nuevas

generaciones deben ingresar a la empresa por idoneidad y mérito demostrado, y no por apellido. Este criterio de profesionalización refuerza la idea de que el protocolo opera como un dispositivo de gobernanza que traslada la lógica empresarial por sobre la lógica afectiva en los momentos de decisión más sensibles.

La dimensión temporal del impacto del protocolo encuentra su ilustración más contundente en el estudio de caso de Carlomagno (2022), “El protocolo familiar como herramienta de gestión para lograr la sustentabilidad de las empresas familiares”. A través del análisis de una empresa textil de Buenos Aires, el autor documentó empíricamente la diferencia entre dos etapas de la misma organización: en su primera etapa, sin reglas claras ni protocolo, la empresa se vio obligada a cerrar ante conflictos internos y falta de profesionalización. En su segunda etapa, la implementación de un protocolo dinámico permitió profesionalizar la gestión y retomar con éxito el proceso de sucesión. Este caso aporta una evidencia cualitativa de especial relevancia para la presente investigación: no se trata de una hipótesis teórica, sino de un resultado verificable en el contexto empresarial argentino.

Por último, la dimensión cuantitativa del impacto del protocolo es abordada por Arteaga y Menéndez-Requejo (2014) en “Influencia del protocolo familiar en los resultados de las empresas familiares”. A partir de una base de datos de 264 empresas, los autores midieron el impacto financiero real de la implementación del protocolo y demostraron que las empresas que lo adoptan obtienen una rentabilidad financiera significativamente mayor un año después de su implantación. A los dos años, estas organizaciones superan al grupo de control tanto en rentabilidad económica como financiera. Este hallazgo es fundamental porque desplaza la discusión del terreno normativo al terreno del desempeño: el protocolo no es solo un instrumento para prevenir conflictos, sino una variable que impacta directamente en los resultados del negocio.

En síntesis, el recorrido académico presentado articula un argumento progresivo: el problema de la continuidad no es nuevo ni circunstancial (Borgonovo, 2025; Valdés y Martínez, 2015), sus causas responden a una dinámica estructural predecible (Dodero, 2002; Martínez Echezárraga, 2010), y existe un instrumento, el Protocolo de Familia, cuya efectividad ha sido verificada tanto en términos organizacionales (Lucero Bringas, 2017; Mateo, 2017; Carlomagno, 2022) como en términos de desempeño económico-financiero (Arteaga y Menéndez-Requejo, 2014). Este conjunto de evidencias fundamenta la hipótesis central de la presente investigación: la ausencia del protocolo familiar es la principal variable explicativa del fracaso sucesorio en las PyMES del AMBA.

Capítulo 1: Gestión de conflictos

Es necesario contemplar la naturaleza dual de las empresas familiares, en la cual conviven la familia y la empresa, teniendo en cuenta la propiedad para comprender la gestión de conflictos en este tipo de organizaciones. Estas presentan características distintivas respecto de las empresas no familiares en las cuales las decisiones se toman bajo una estructura robusta.

Como producto de esta naturaleza y el potencial conflicto de propiedad, las empresas familiares se encuentran expuestas a tensiones estructurales provocadas por la ambigüedad que generan los lazos afectivos y los intereses propios de la organización. Para abordar un análisis conceptual de esta variable, la presente investigación se fundamenta en el Modelo de los Tres Círculos, Tagiuri y Davis (1982) . Este modelo es una de las herramientas más importantes para comprender el funcionamiento de las empresas familiares. Expresa que en toda organización de estas características conviven e interaccionan tres sistemas diferenciados: la familia, la propiedad y la empresa. Cada uno de estos posee características, intereses y objetivos propios, que al

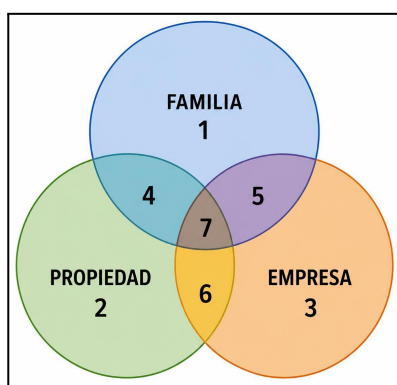
superponerse generan una dinámica particular que diferencia a las empresas familiares del resto de las organizaciones.

El sistema familiar incluye a todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa, por lo que prevalecen los vínculos afectivos. Por este motivo, las decisiones tienen una carga emocional que superan lo empresarial. Estas pueden fortalecer el compromiso pero, por otro lado, hacer que los límites sean difusos y cueste separar los problemas personales de los laborales.

Respecto al sistema de propiedad, este está compuesto por quienes poseen acciones o participación societaria, sean familiares o terceros, y en el cuál predomina el interés económico. El objetivo de este sistema es garantizar la sustentabilidad financiera a largo plazo. Por último, el sistema de empresa está compuesto por quienes participan en la operación diaria, incluyendo familiares y empleados ajenos al grupo familiar. En contraposición al primer sistema mencionado, en este predominan criterios de eficiencia, productividad y competitividad. Las decisiones deben ser racionales y profesionales, minimizando el lado afectivo y priorizando el funcionamiento de la empresa.

Figura 1

Modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar



Fuente: Tagiuri y Davis (1982)

La principal contribución de este modelo consiste en demostrar que una misma persona puede ocupar distintos roles al mismo tiempo. Cuando se da esta superposición se interpreta con siete ubicaciones posibles. La primera posición corresponde a los familiares que no son parte de la organización, como los cónyuges, quienes influyen desde lo afectivo. La segunda la ocupan los accionistas externos, cuyo interés es el retorno de inversión. La tercera es para los empleados no familiares, profesionales externos interesados en el desarrollo de la empresa y la eficiencia operativa. La cuarta se compone de los familiares accionistas que no trabajan en la empresa pero poseen capital, y al igual que los accionistas externos, suelen priorizar la distribución de dividendos. La quinta corresponde a los familiares que trabajan pero no tienen acciones. La sexta es para los accionistas empleados no familiares, que están interesados en la solvencia operativa. Por último, la intersección central es la de mayor complejidad, ocupada generalmente por el fundador o los sucesores clave, quienes deben decidir bajo la contrariedad que representan las tres lógicas mencionadas.

La dinámica del conflicto y la necesidad de gestionar surgen de la mezcla entre estos sistemas. Muchos de los problemas de las empresas familiares surgen cuando una decisión conveniente para la familia, resulta perjudicial para la eficiencia de la empresa. Del mismo modo, los propietarios pueden desear retirar utilidades mientras que los administradores de la empresa necesitan reinvertirlas para asegurar el crecimiento. Por ello, el modelo permite comprender la importancia de establecer límites claros y profesionalizar la gestión. La identificación de estas siete posiciones facilita la comunicación y justifica la creación de un protocolo de familia, que ayuda a equilibrar los vínculos afectivos, los intereses económicos y los objetivos organizacionales, garantizando así el éxito y la continuidad de la empresa a largo plazo.

Capítulo 2: Transición generacional.

El análisis de la continuidad en las organizaciones familiares exige abordar de manera rigurosa la variable de la transición generacional, entendida como el período más crítico en el ciclo de vida de estas instituciones. Lejos de ser un acontecimiento aislado o meramente administrativo, el traspaso del mando se constituye como el principal desafío para la continuidad organizacional. A la hora de analizar conceptualmente esta variable, este documento se basa en el Proceso de Transición Generacional de Martínez Echezárraga (2010), el cual se define como la “prueba de fuego” de la continuidad organizacional. El autor sostiene que el éxito de la empresa depende de la capacidad de pasar de un modelo de gestión personalista, hacia un modelo organizacional. La transición no debe ser un evento imprevisto, sino un proceso de mediano plazo que contempla la formación de los sucesores y la delegación progresiva de autoridad.

Esta formación implica capacitar académicamente y brindar participación gradual en la gestión a las nuevas generaciones para asumir responsabilidades directivas a futuro. El objetivo es que los sucesores adquieran conocimiento de la organización, y habilidades técnicas para desarrollar su capacidad de liderazgo antes de ocupar posiciones de poder. Esto les permite tener legitimidad frente a los empleados y desarrollar experiencia en la toma de decisiones.

El segundo aspecto central es la delegación gradual de autoridad, donde el líder actual traslada paulatinamente sus responsabilidades y poder de decisión. Esta transferencia permite reducir tensiones y generar confianza, facilitando el aprendizaje en un entorno controlado. Sin embargo, un riesgo en esta etapa es el liderazgo en la sombra. Esto sucede cuando el fundador no termina de delegar su poder, tomando decisiones clave por detrás, lo que puede dañar la autoestima del sucesor quitándole poder y seguridad, bloquear la innovación y debilitar la estructura organizativa enviando señales contradictorias a los miembros de la empresa.

La falta de esta planificación puede generar consecuencias como conflictos entre herederos, falta de claridad en el liderazgo y disputas por la propiedad que perjudican al desempeño económico y los vínculos afectivos. A diferencia de ello, una transición planificada y gestionada correctamente contribuye a la continuidad de la organización, ya que tanto las nuevas generaciones como las que dejan el mando, estarán preparadas para este momento. En este sentido, el protocolo familiar juega un papel clave permitiendo tomar decisiones racionales, separando los sentimientos de la gestión organizacional.

Capítulo 3: Protocolo familiar

Es necesario entender que, a diferencia de otras empresas, las de carácter familiar poseen objetivos más allá de los beneficios económicos a la hora de estudiar el Protocolo familiar en organizaciones de estas características, ya que persiguen objetivos vinculados con la continuidad generacional, la preservación de su identidad y el mantenimiento de las relaciones afectivas que unen a sus integrantes.

Para abordar conceptualmente esta variable, el presente trabajo se fundamenta en la Teoría de la Riqueza Socioemocional desarrollada por Gómez y Mejía (2007). Dicha teoría sostiene que las decisiones de las empresas familiares no sólo se explican por criterios financieros, sino también por el deseo de mantener el control y la continuidad de la familia dentro de la organización.

La riqueza socioemocional está compuesta por elementos intangibles que la familia propietaria considera valiosos, como el sentido de pertenencia, la identidad familiar vinculada a la empresa, la influencia sobre la toma de decisiones, la reputación construida a lo largo del tiempo y la posibilidad de transmitir el legado a las futuras generaciones. Desde esta perspectiva, la empresa

no representa solamente una fuente de ingresos, sino también un espacio donde se materializan valores, tradiciones e historias compartidas.

La teoría explica que las familias empresarias suelen adoptar decisiones orientadas a proteger estos aspectos, aunque ello implique resignar beneficios económicos de corto plazo. Conservar la armonía familiar, la continuidad del negocio y el control por parte de la familia tienen una relevancia estratégica. No obstante, la falta de mecanismos formales que regulen las relaciones internas puede generar conflictos que pongan en riesgo los elementos que se busca proteger.

En este contexto surge la importancia del protocolo familiar como herramienta de gobernanza. Este documento establece acuerdos y normas que regulan aspectos vinculados a la incorporación de familiares a la empresa, los procesos de sucesión, la distribución de responsabilidades, la resolución de conflictos y los criterios para la toma de decisiones. Su objetivo es generar reglas claras que permitan armonizar los intereses familiares con las necesidades de la organización.

Esta teoría permite entender que el protocolo familiar no se debe interpretar únicamente como un mecanismo administrativo o jurídico, sino como una herramienta estratégica para proteger aquellos factores emocionales y relacionales que constituyen una de las principales fortalezas de la empresa familiar. De esta forma, ayuda a garantizar el equilibrio entre la preservación de los vínculos familiares y la sostenibilidad de la organización en el largo plazo. Asimismo, permite establecer mecanismos que facilitan la gestión de conflictos y la planificación de la sucesión, aspectos fundamentales para la continuidad de la empresa familiar.

Marco Conceptual

Definición de conceptos clave

Para dar estructura al presente trabajo de investigación y asegurar una interpretación correcta de los resultados, se definen a continuación los conceptos centrales del estudio:

- **Empresa Familiar:** Organización en la cuál tanto la propiedad como la gestión y dirección son llevadas adelante por integrantes de una familia con la ambición de trascender generacionalmente. Según Doderó (2002), la característica que distingue a este tipo de empresas es la combinación de vínculos afectivos con decisiones de negocio.
- **Protocolo de Familia:** Acuerdo de carácter privado y de largo plazo. Para Favier Dubois (2010), representa un instrumento de "autodisciplina" donde la familia determina las reglas para sustituir la falta de una normativa legal específica en el derecho societario tradicional.
- **Relevo Generacional:** Proceso planificado o espontáneo de transferencia de liderazgo, gestión y/o propiedad. Martínez Echezárraga (2010) lo describe como el desafío de pasar de una gestión personalista a una gestión institucional.
- **Gobernanza de la Empresa Familiar:** Conjunto de estructuras, normas y procesos o procedimientos que regulan la relación entre los dueños, la familia y la gerencia. Se apoya en la identificación de roles diferenciados para evitar que se produzcan conflictos de intereses.
- **Profesionalización:** Proceso de cambio de una gestión intuitiva hacia una administración formal. Implica adoptar criterios de idoneidad y mérito por sobre los vínculos familiares para la ocupación de cargos estratégicos.

- **Unidad Productiva:** Preservación de la empresa como un todo funcional. En línea con el Artículo 1010 del Código Civil y Comercial, busca evitar que el patrimonio se fragmente o desaparezca ante una sucesión, garantizando la continuidad operativa de la organización

Marco Metodológico

Diseño y Enfoque de la Investigación

El presente trabajo de investigación adoptó un enfoque mixto, en el cuál predomina el componente cualitativo, con apoyo de una parte cuantitativa de alcance descriptivo. Este diseño permitió abordar de manera integral la interacción de los subsistemas familia, propiedad y empresa, transmitiendo las sensaciones, emociones y dinámicas subjetivas de las personas clave, contrastados con datos que reflejan el clima y la estructura organizacional a través de empleados y ex empleados.

En relación al problema de investigación planteado, este trabajo se llevó a cabo bajo un diseño de investigación con alcance descriptivo y correlacional. Es descriptivo debido a que buscó detallar en forma minuciosa los conflictos interpersonales y organizacionales, las etapas de transición generacional y la presencia o ausencia de mecanismos de gobernanza formales (como el protocolo familiar) en PyMES productivas ubicadas en el AMBA dentro del proceso de transición de primera a segunda generación.

Es de alcance correlacional debido a que buscó conocer la relación o grado de asociación entre la variable independiente (protocolo familiar) y las variables dependientes (transición generacional y gestión de conflictos). Se buscó entender cómo la presencia o ausencia de acuerdos escritos se correlaciona con la resolución de los conflictos que ponen en riesgo la continuidad de este tipo de organizaciones.

Población, Muestra y Unidades de Análisis

La unidad de análisis para el presente estudio estuvo compuesta por pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares del sector productivo, que se encuentran en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), que atraviesan o atravesaron la transición de la primera generación (fundadora) a la segunda generación (sucesora).

Debido a dificultades de accesibilidad y confidencialidad propias de estas organizaciones, se eligió una muestra no probabilística por conveniencia, estructurada bajo una estrategia de triangulación de voces y metodológica para contrastar las visiones de los actores (fundadores, herederos, gerentes y consultores externos) con intereses contrapuestos y contrastarla, a su vez, con la encuesta aplicada a empleados y ex empleados a fin de otorgar al trabajo de robustez y validez.

Con respecto a las unidades de observación se llevaron a cabo 10 entrevistas semiestructuradas a personas clave dentro de las empresas familiares, divididas en voces internas, conformadas por fundadores, herederos y gerentes o ex gerentes pertenecientes a empresas dentro del ámbito del presente estudio, y voces externas compuestas por consultores.

Además, se realizó una encuesta estructurada dirigida a empleados y ex empleados de empresas familiares productivas ubicadas en el AMBA, que estén al mando de su fundador, en proceso de primera transición o bien con la transición ya efectuada.

Matriz de Datos

Tabla 1

Tabla de Variables

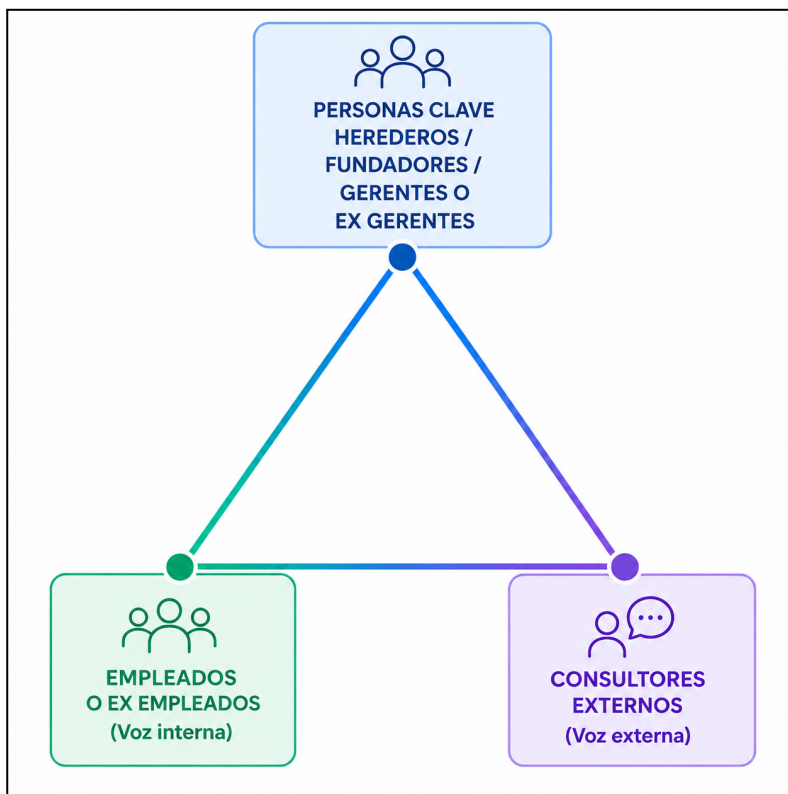
Variables	Dimensión	Indicador	Herramienta	Referencia	Marco teórico	Anexos
Protocolo Familiar	Riqueza socioemocional y gobernanza	Preservación de elementos intangibles (identidad, valores, legado, sentido de pertenencia)	Entrevista	Eduardo Ecke, Franco Vitali	Capítulo 3	Fundadores pregunta 1
			Entrevista	Julieta Hermida, Fabio Ciriani, Francisco Antonini	Capítulo 3	Herederos pregunta 1
			Encuesta	Pregunta 13	Capítulo 3	Anexo encuestas
			Entrevista	Nicanor Zappia, Martina Di Nezio, Diego Valls	Capítulo 3	Consultores Pregunta 1
		Acuerdos formales sobre ingreso de familiares, sueldos y resolución de disputas	Entrevista	Eduardo Ecke, Franco Vitali	Capítulo 3	Fundadores pregunta 5
			Entrevista	Julieta Hermida, Fabio Ciriani, Francisco Antonini	Capítulo 3	Herederos pregunta 5
			Entrevista	Germán Ecke, Gabriel Vetrano	Capítulo 3	Gerentes pregunta 6
			Entrevista	Nicanor Zappia, Martina Di Nezio, Diego Valls	Capítulo 3	Consultores pregunta 3
		Resistencia emocional vs. Necesidad estratégica de institucionalización	Entrevista	Eduardo Ecke, Franco Vitali	Capítulo 3	Fundadores pregunta 5
			Entrevista	Nicanor Zappia, Martina Di Nezio, Diego Valls	Capítulo 3	Consultores pregunta 3
Gestión de conflictos	Interacción familia, propiedad y empresa	Superposición de roles e intereses contrapuestos	Entrevista	Eduardo Ecke, Franco Vitali	Capítulo 1	Fundadores pregunta 4
			Entrevista	Julieta Hermida, Fabio Ciriani, Francisco Antonini	Capítulo 1	Herederos pregunta 3
			Entrevista	Germán Ecke, Gabriel Vetrano	Capítulo 1	Gerentes pregunta 1
			Encuesta	Pregunta 9	Capítulo 1	Anexo encuestas
		Ambigüedad en los límites y carga emocional en la toma de decisiones racionales	Entrevista	Julieta Hermida, Fabio Ciriani, Francisco Antonini	Capítulo 1	Herederos pregunta 4
			Entrevista	Germán Ecke, Gabriel Vetrano	Capítulo 1	Gerentes pregunta 4
			Encuesta	Pregunta 8	Capítulo 1	Anexo encuestas
			Entrevista	Eduardo Ecke, Franco Vitali	Capítulo 1	Fundadores pregunta 4
		Tensiones por distribución de utilidades vs. Necesidad de reinversión	Entrevista	Nicanor Zappia, Martina Di Nezio, Diego Valls	Capítulo 1	Consultores pregunta 2
			Encuesta	Pregunta 9	Capítulo 1	Anexo encuestas
Transición Generacional	Proceso de relevo y sucesión	Delegación gradual de autoridad y traspaso de un modelo personalista a uno organizacional	Entrevista	Eduardo Ecke, Franco Vitali	Capítulo 2	Fundadores pregunta 2
			Entrevista	Julieta Hermida, Fabio Ciriani, Francisco Antonini	Capítulo 2	Herederos pregunta 2
			Entrevista	Nicanor Zappia, Martina Di Nezio, Diego Valls	Capítulo 2	Consultores pregunta 3
			Encuesta	Pregunta 6	Capítulo 2	Anexo encuestas
		Fenómeno del "liderazgo en la sombra" y desautorización del sucesor	Entrevista	Julieta Hermida, Fabio Ciriani, Francisco Antonini	Capítulo 2	Herederos pregunta 3
			Entrevista	Germán Ecke, Gabriel Vetrano	Capítulo 2	Gerentes pregunta 5
			Entrevista	Nicanor Zappia, Martina Di Nezio, Diego Valls	Capítulo 2	Consultores Pregunta 4
			Encuesta	Pregunta 7	Capítulo 2	Anexo encuestas
		Formación académica y participación gradual de las nuevas generaciones	Entrevista	Eduardo Ecke, Franco Vitali	Capítulo 2	Pregunta 1
			Entrevista	Julieta Hermida, Fabio Ciriani	Capítulo 2	Pregunta 1
			Encuesta	Pregunta 5	Capítulo 2	Anexo encuestas

Fuente: Elaboración propia.

Triangulación

Triangulación de voces

Figura 2



Fuente: Elaboración propia.

Para garantizar la validez interna, la confiabilidad y la rigurosidad científica, los datos recolectados se sometieron a un proceso de triangulación de voces. Por un lado, están las voces internas, mediante entrevistas a personas clave como los fundadores, que con su participación permiten evaluar la evolución de la organización y los valores fundacionales que se conservan; los herederos, cuyo testimonio dará cuenta acerca de la autonomía y el liderazgo en la sombra; los gerentes, que pueden medir el favoritismo, las órdenes cruzadas, la ruptura en la cadena de mando y el clima interno. Por otro lado, se encuentran las voces externas mediante entrevistas a consultores

externos que a través de su experiencia e imparcialidad aportan una visión objetiva de los procesos en la organización. Por último, se encuentran los empleados y ex empleados mediante encuestas que recopilan datos anónimos sobre el clima laboral, la superposición de roles percibida y la viabilidad de la supervivencia de la empresa luego de la salida del fundador. También se someten a triangulación metodológica por medio de entrevistas semi estructuradas y de encuestas.

Métodos y técnicas de recolección de datos

Se recolectaron datos mediante dos técnicas, entrevistas semi estructuradas, enfocadas en la conversación y la empatía. Se buscó evitar respuestas defensivas o cerradas, intentando conocer auténticamente cuales son las tensiones familiares, y las encuestas de preguntas cerradas (Escala Likert).

Determinación del tamaño de la muestra

Dado que el estudio adopta un diseño descriptivo-correlacional y utiliza encuestas para relevar las percepciones de los colaboradores sobre la gestión de conflictos y el riesgo sucesorio, fue necesario determinar un tamaño muestral que garantizara un nivel de precisión estadística adecuado para el Nivel de Confianza y el Error Muestral buscados. Ante la inexistencia de un censo oficial actualizado y específico que precise el número exacto de PyMES familiares del sector productivo en el Área Metropolitana de Buenos Aires, se procedió a utilizar la fórmula de cálculo muestral para poblaciones infinitas (o desconocidas). Este criterio es técnicamente válido y recomendado cuando el universo supera las 10.000 unidades, situación que se verifica en el denso entretejido empresarial del AMBA, donde las pequeñas y medianas empresas representan más del 80% de las organizaciones.

La fórmula aplicada para el cálculo fue la siguiente:

Figura 3

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{E^2}$$

Fuente: Elaboración Propia

Donde:

- n : Tamaño de la muestra buscado.
- Z : Valor de la Distribución Normal asociado al Nivel de Confianza (1,96 para el 95%).
- p : Proporción esperada del atributo en estudio (se asume 0,5 para maximizar la variabilidad).
- $1-p$: Complemento de la proporción (0,5).
- E : Error muestral máximo permitido.

Como marco poblacional, y ante la inexistencia de un registro oficial específico que precise el número exacto de PyMES familiares del sector productivo en el Área Metropolitana de Buenos Aires, se tomó de referencia el universo de pequeñas y medianas empresas en la República Argentina, el cual asciende a aproximadamente 900.000 unidades. Dado que las PyMES representan más del 80% del tejido empresarial nacional y que entre el 70% y el 90% de estas organizaciones poseen un carácter familiar, se consideró que este universo refleja de manera adecuada la población objetivo del estudio, representando el conjunto de unidades productivas potencialmente involucradas en procesos de relevo generacional.

En ausencia de una proporción previa conocida sobre el grado de implementación de protocolos en el sector productivo del AMBA, se asumió $p = 0,5$ (y, en consecuencia, $1-p = 0,5$), criterio habitual cuando se busca un enfoque conservador que maximice la variabilidad y, por ende, la exigencia sobre el tamaño muestral. Respecto de los parámetros estadísticos, se optaron por valores que resultan coherentes con el alcance descriptivo-correlacional del estudio y con las condiciones reales de acceso a los datos en el trabajo de campo (marcadas por la confidencialidad de la información vincular): se optó por un Nivel de Confianza del 95% ($Z = 1.96$) y un error muestral máximo del 9% ($E = 0,09$), el cual responde a un equilibrio entre la profundidad exploratoria y la viabilidad técnica del relevamiento.

Mediante la aplicación de la fórmula para poblaciones desconocidas bajo los parámetros estadísticos mencionados, se ha obtenido como resultado un tamaño de muestra requerido de 119 casos. En el desarrollo del trabajo de campo se recolectaron 138 encuestas y validaron 124 provenientes de empleados y ex-empleados del sector productivo radicados en el AMBA, cumpliendo satisfactoriamente con el tamaño mínimo estimado para garantizar la representatividad de los hallazgos cuantitativos

Procedimiento de análisis de datos

Los datos que provienen de las encuestas realizadas en Google Forms, se procesaron con el fin de establecer frecuencias y correlaciones cualitativas, por ejemplo, relacionando la percepción de órdenes contradictorias por parte de los fundadores con el riesgo de estabilidad laboral.

Luego se realizó el cruce de interpretaciones, contrastando la postura defensiva de los fundadores y herederos con el diagnóstico de los gerentes y la percepción de los empleados o ex

empleados mediante las encuestas. Las conclusiones se validaron bajo la perspectiva de los consultores externos.

Justificación de la elección de métodos

La adopción de un diseño mixto con predominancia cualitativa es justificado por la complejidad del objeto de estudio y el poco acceso a datos de empresas comprendidas en el ámbito del presente trabajo. La dinámica socioemocional y la convivencia de los tres sistemas en las organizaciones no pueden simplificarse en variables numéricas o meros indicadores. Las entrevistas semi estructuradas son fundamentales para evitar respuestas ensayadas por parte de fundadores o herederos, en cuanto a los empleados o ex empleados aportarán una mirada interna desde una perspectiva diferente a la de los fundadores o herederos. Por otra parte, la mirada del consultor externo proporcionó a la presente investigación una mirada profesional y sin sesgos afectivos.

Desarrollo y Análisis de Datos

Herramientas Cualitativas

Franco Vitali: Fundador

La entrevista realizada a Franco Vitali, cuya empresa cuenta con 20 años de trayectoria, dedicada al envasado y distribución de productos alimenticios, proporcionó una visión sobre los desafíos de mantener la identidad fundacional en empresas del sector productivo en etapa de crecimiento. Vitali describió con orgullo la evolución de su firma, aunque reconoció que el aumento en la complejidad de la estructura reflejado en la creación de organigramas y mandos medios ha

dificultado la preservación de los lineamientos originales en todos los niveles operativos. Respecto a la planificación del futuro, el fundador manifestó un objetivo estratégico claro: lograr que el negocio no dependa de él. Su visión se centra en profesionalizar sistemas y procesos para asegurar que la firma sea continuable por cualquier gestor idóneo, independientemente de su vínculo sanguíneo.

En cuanto a la toma de decisiones y la gestión de la autonomía de los sucesores, Vitali admitió la dificultad emocional de “morderse la lengua” ante errores ajenos. Explicó que, si bien en ocasiones interviene impulsivamente cuando percibe riesgos inminentes, intenta procesar estos eventos con frialdad para dialogar a posteriori con el responsable, permitiendo que la nueva generación aprenda de sus propios aciertos y fallos. En el plano económico, el entrevistado señaló que la empresa no ha experimentado roces por la distribución de utilidades, debido a una política de reinversión constante, lo que minimiza los conflictos de intereses entre los subsistemas de propiedad y empresa. Finalmente, Vitali reconoció la inexistencia de un protocolo familiar escrito, atribuyendo esta carencia a una falta de tiempo y de percepción de urgencia estratégica, ya que la formalización de acuerdos sucesorios suele postergarse frente a las demandas operativas del día a día.

Eduardo Ecke - Fundador (Guantes Kraftex)

La entrevista realizada a Eduardo Ecke, socio fundador de Guantes Kraftex, empresa dedicada a la fabricación de guantes dieléctricos y de uso industrial ubicada en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). La empresa, fundada en 1993 en el garaje de la casa familiar, se encuentra actualmente en la primera transición generacional caracterizada por la delegación progresiva de mando hacia la segunda generación, representada por su hija, Stephanie Ecke. El relato de Eduardo aportó valor empírico a la investigación contrastando las teorías de la

gobernanza familiar con la realidad operativa, la inestabilidad característica de Argentina y las tensiones interpersonales en la planta.

Eduardo describió los orígenes de la organización a partir de la quiebra de la firma en la que se desempeñaba anteriormente en el área técnica, la cuál había llegado a ser la fábrica de guantes más grande del país. Según explicó, el motivo del cierre se produjo debido a un deficiente manejo familiar, en el cual los fundadores delegaron la conducción en un hijo carente de la idoneidad técnica requerida. Esta experiencia previa forjó su postura respecto a la necesidad de separar las relaciones afectivas de la lógica del sistema empresarial.

Al respecto de la superposición de roles y gestión de conflictos, Eduardo explicó una situación de fricción desencadenada por la incorporación del hijo de su antiguo socio en la planta productiva. La falta de compromiso con el trabajo por parte de este generó tensiones en la planta, ocasionando reclamos de parte de los operarios por su poca o nula aprehensión al trabajo y la falta de igualdad respecto a colaboradores más antiguos. Esta situación, requirió asignar la responsabilidad del manejo de la situación en el propio padre del joven, demostrando empíricamente cómo la superposición en la intersección central del Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982) donde confluyen familia, propiedad y gestión laboral limita la eficiencia de la fábrica cuando no existen reglas claras de ingreso, desempeño y funciones a cumplir.

En relación al proceso de transición generacional, si bien Eduardo reconoció que lo tiene pensado, no posee un plan documentado por escrito. La delegación gradual de funciones y responsabilidades hacia su hija, responde a una estrategia premeditada de su parte, sin la intervención ni opinión de otro actor clave. El fundador enfatizó su apertura promoviendo que la sucesora adquiriera conocimiento integral de todas las áreas. Un aspecto teórico práctico de mucha importancia es su postura respecto a la tolerancia al error, Eduardo afirmó que el costo del

aprendizaje de las nuevas generaciones implica la tolerancia al error, estableciendo como único límite decisiones que comprometan o arriesguen sustancialmente el patrimonio de la organización.

El entrevistado aclaró que Guantes Kraftex no posee acuerdos formales de gobernanza, sino que funciona bajo acuerdos verbales basados en la confianza, y que los documentos escritos se limitan a estatutos simplificados exigidos de manera externa. Eduardo valora positivamente los protocolos familiares, los cuáles considera indispensables en organizaciones que posean tres o más socios, aunque en el caso de Kraftex no lo considera necesario debido a la cantidad reducida de integrantes en la gerencia. Su liderazgo centralizado y visión, sumados a los acuerdos verbales son considerados suficientes por el fundador para la subsistencia y evolución de la PyME.

A modo de conclusión, según el entrevistado la transición puede ser exitosa mediante el uso de herramientas formales como también mediante acuerdos verbales, dependiendo el tamaño de la organización, siendo clave la experiencia, conocimiento, inteligencia y dedicación por parte del propio fundador.

Francisco Antonini - Heredero (Constructora Antonini)

El testimonio de Francisco Antonini, sucesor de una empresa familiar dedicada a la construcción y la actividad inmobiliaria, fundada por su padre, Pablo Antonini en 1996, ofreció una perspectiva empírica sobre el relevo generacional. Antonini describió una trayectoria de ingreso marcada por una inmersión total en los procesos operativos, trabajando en el día a día, a la par de su padre y no desde una posición de privilegio administrativo. Según explicó, este tránsito desde las bases fue determinante para que el apellido no fuera percibido como una imposición, sino como un compromiso para defender el patrimonio familiar, permitiendo que los empleados respeten su autoridad como una extensión natural del liderazgo fundacional.

Sobre la gestión del cambio y la modernización, el entrevistado relató haber enfrentado inicialmente la barrera del "acá siempre se hizo así". Detalló que su impulso inicial por digitalizar y cambiar procesos chocó con la tradición del fundador, lo que le obligó a atravesar un periodo de maduración para comprender que debía aprender del negocio desde adentro antes de proponer innovaciones. Esta conciliación entre la intuición del padre y la visión técnica del hijo ha permitido una toma de decisiones conjunta y fluida, evitando el fenómeno de las órdenes cruzadas que suele erosionar la eficiencia en estructuras Pymes. Respecto a la gobernanza, Antonini aclaró que, si bien operan bajo una gran informalidad en la división de tareas, poseen acuerdos escritos específicos sobre porcentajes de participación en las ganancias de cada negocio, lo que actúa como un regulador financiero preventivo. No obstante, admitió que la superposición de los círculos de familia y empresa es constante, trasladando inevitablemente las discusiones de la empresa a los almuerzos de domingo, lo que ilustra la permeabilidad de las fronteras sistémicas y la dificultad de aislar el conflicto operativo del ámbito doméstico.

Fabio Ciriani - Heredero (Nelo S.A.)

La entrevista realizada a Fabio Ciriani, sucesor de Nelo S.A., una organización dedicada a la fabricación de componentes de aluminio anodizado para el packaging de cosmética. El valor agregado de su testimonio, reside en la mayor cantidad de integrantes en su organización que, además, cuenta con la participación de capital extranjero. Ciriani precisó su ingreso a la PyME en el año 2001, aproximadamente tres años después de la fundación de la misma por parte de su padre.

Su trayectoria dentro de la empresa comenzó en las bases operativas de la planta y no desde una posición en el directorio o dentro de los mandos medios. Según su visión, este recorrido, sumado a su especialización en una nueva tecnología para la fábrica como el anodizado decorativo,

fue el disparador para legitimar su liderazgo. Este proceso convalida el proceso de transición generacional planteado por Martínez Echezárraga (2010), el cual determina que la formación práctica y el desarrollo de habilidades previas son pilares indispensables para que el sucesor construya su propio liderazgo y elimine la percepción de inexperiencia por parte de colaboradores, clientes y proveedores.

Fabio explicó que la distribución y asignaciones de áreas dentro de la PyME se dio de forma natural, de palabra pero con efectividad, ya que esta distribución evita las órdenes cruzadas y superposición de tareas. En una etapa siguiente su padre retenía el control sobre el área técnica y productiva, él asumió la responsabilidad total sobre la nueva planta de anodizado y, posteriormente, la operatoria comercial internacional. Años más tarde su hermano se incorporó a la organización reemplazando al padre en el área técnica y productiva. Ciriani reconoce que la aparición de órdenes cruzadas en el día a día resulta inevitable en estructuras de esta escala. Sobre este punto, aportó que, en ocasiones, la duplicación de mandos no surge por una impericia o falta de organización por parte de los líderes, sino más bien de una conducta oportunista del personal de planta, quienes consultan al directivo del cual saben van a obtener la respuesta más conveniente a sus intereses, lo que debilita la eficiencia organizativa como se explica en el Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982)

Con respecto a los límites del sistema familiar, su testimonio reflejó una evolución en la dinámica familiar. Durante los años de estancia laboral del fundador, las conversaciones respecto a la diaria de la fábrica acaparaban inevitablemente los almuerzos del domingo, generando incomodidad en los familiares que no se desempeñaban en la fábrica. Tras el retiro definitivo de su padre, los hermanos decidieron separar los temas familiares de los laborales, eliminando las conversaciones corporativas en las reuniones familiares, con el objetivo de preservar los vínculos afectivos. Esta separación voluntaria muestra la tensión entre el ámbito empresarial y el familiar,

demostrando cómo la segunda generación separó las lógicas de ambos sistemas para preservar la riqueza socioemocional que conceptualiza Gómez y Mejía (2007), evitando que los temas de la planta interrumpieran la paz del ámbito doméstico.

En cuanto a la existencia de herramientas formales de gobernanza, Ciriani aclaró que la organización no cuenta con un protocolo familiar, pero que poseen normas de compliance corporativo exigidas por sus socios extranjeros. Al comparar la rigidez de la planificación alemana y la estabilidad de este país con la realidad argentina, el entrevistado manifestó inconvenientes a la hora de estructurar manuales de procedimientos debido a la volatilidad macroeconómica argentina que requiere flexibilidad y capacidad de decisión inmediata, provocando que los marcos teóricos sobre la formalización sean ineficientes debido a las urgencias de la coyuntura local. Como conclusión, los comentarios de Ciriani permitieron identificar elementos, como la construcción de legitimidad técnica en el sucesor, el manejo de límites informales para evitar conflictos y la influencia del contexto volátil nacional en la flexibilidad de las normas escritas.

Julieta Hermida - Heredera (Herpet SA)

La entrevista realizada a Julieta Hermida, sucesora de segunda generación en Herpet S.A., una empresa familiar con más de treinta años de trayectoria en el sector de embotellado y distribución de sodas, aguas y gaseosas en el Área Metropolitana de Buenos Aires, aportó una perspectiva empírica sumamente valiosa para la investigación al reflejar los desafíos específicos que enfrentan las sucesoras jóvenes en industrias con una marcada impronta masculina, así como las complejidades de construir legitimidad profesional bajo la persistente presencia del fundador en la gestión diaria. En primer lugar, Hermida describió que su incorporación definitiva a la organización se produjo tras graduarse de su carrera universitaria, asumiendo tareas en el área de administración,

finanzas y facturación de la planta. Explicó que, debido a la naturaleza operativa de la fábrica, el ámbito de la producción en la planta se encuentra fuertemente masculinizado, lo que motivó que su espacio de desarrollo se concentrara inicialmente en las oficinas de soporte. Esta inducción y preparación académica previa se alinea con las etapas del proceso de transición generacional que describe Martínez Echezárraga (2010), donde el paso por diferentes puestos y la formación profesional actúan como los cimientos necesarios para que el sucesor comience a estructurar su legitimidad interna frente a los colaboradores.

Respecto de la construcción de autoridad y el manejo de los límites, el relato de la entrevistada evidenció las tensiones que emergen cuando el fundador se mantiene en una postura de alta actividad laboral dentro del negocio familiar. Hermida detalló que uno de los mayores obstáculos cotidianos radica en la tendencia de los empleados de mayor antigüedad a saltar su cadena de mandos para dirigirse de manera directa al fundador, amparándose en la relación histórica de confianza con el dueño. Según explicó, la asimetría de poder y el arraigo de las dinámicas informales hacían que muchas de sus directivas administrativas fueran cuestionadas por los operarios bajo el argumento de haber acordado previamente con su padre. Para revertir este fenómeno, la sucesora describió la necesidad de implementar una postura de firmeza y carácter, instruyendo explícitamente al personal para que los problemas operativos se canalicen y resuelvan directamente a través de ella. Esta problemática ilustra el fenómeno del liderazgo en la sombra teorizado por Martínez Echezárraga (2010), evidenciando cómo la dificultad del líder saliente para ceder el control real desgasta la autoridad del sucesor y perpetúa la ambigüedad en los límites de actuación dentro de la fábrica.

En relación con el choque de perspectivas entre generaciones y la introducción de innovaciones, el testimonio reflejó la tensión clásica entre la tradición operativa del fundador y la búsqueda de profesionalización de la segunda generación. La sucesora expuso las dificultades que

enfrentó al intentar digitalizar procesos administrativos esenciales, como el traspaso de los balances del formato papel al sistema informático de la empresa, encontrando una fuerte resistencia inicial por parte de su padre, quien exigía continuar visualizando los reportes de manera impresa. De acuerdo con el análisis de la entrevistada, la resolución de estos desacuerdos demanda un esfuerzo doble por parte del sucesor, quien no solo debe proponer la mejora, sino también demostrar empíricamente su funcionamiento en paralelo para ganar la aprobación del fundador. Esta dinámica describe la coexistencia de lógicas contrapuestas en el sistema de empresa del Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982), donde la racionalidad técnica y la necesidad de modernización propuestas por la nueva generación deben negociarse de manera constante frente a los hábitos y la experiencia acumulada del líder original.

Finalmente, sobre la separación de espacios y la existencia de herramientas de control escritas, Hermida ratificó que en su organización las relaciones familiares y de negocio se encuentran profundamente superpuestas, impactando de forma directa en el ámbito doméstico. Mencionó que al estar casi la totalidad del grupo familiar incorporado en la operación diaria, resulta sumamente complejo evitar que las discusiones corporativas o las consultas financieras fuera de horario invadan los asados de los domingos o las cenas familiares. Asimismo, aclaró que aunque la organización cuenta con reglamentos formales para los operarios de la planta, los miembros de la familia propietaria carecen de cualquier tipo de protocolo escrito que regule sus ingresos, sueldos o pautas de convivencia. Concluyó que la reducida estructura de oficinas de la firma y la cercanía física entre los directivos fomenta que los límites se resuelvan mediante acuerdos verbales cotidianos, lo que refleja la prioridad de preservar la riqueza socioemocional conceptualizada por Gómez y Mejía (2007), donde la flexibilidad afectiva y el control informal del negocio familiar se anteponen a la rigidez de una institucionalización corporativa tradicional.

Gabriel Vetrano - Ex Gerente de RRHH Lannot S.A. (Viamo)

La entrevista realizada a Gabriel Vetrano, profesional con más de treinta y cinco años de experiencia en la gestión de recursos humanos dentro del sector productivo. Su contribución se centró en su experiencia en Viamo, una empresa familiar que fabrica calzado femenino con su propia cadena de retail y franquicias. El aporte de Vetrano presentó un enfoque objetivo sobre las consecuencias operativas de la superposición de sistemas, el favoritismo en los mandos medios y la resistencia a la profesionalización. El entrevistado describió que en la gerencia, compuesta por dos hermanos fundadores, la división de funciones estaba bien delimitada, donde uno se encargaba del área productiva y de desarrollo, mientras que el otro gestionaba las finanzas y la tesorería. Sin embargo, detalló que al incorporar a otros miembros de la familia escasos de aptitudes y sin un rol definido, se generaba duplicación de tareas y cargos ficticios por cuestiones afectivas. Esta dinámica que se daba en la práctica convalida el sistema de propiedad y familia del Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982), demostrando que el ingreso de parientes por motivos sentimentales y no por idoneidad técnica altera el funcionamiento, el clima laboral y la eficiencia de la organización.

Respecto de la interacción de roles y la gestión de conflictos, los fundadores mantenían la paz entre ellos, pero trasladaban sus desacuerdos de gestión a sus respectivos colaboradores que reportaban directamente a cada uno de ellos, quienes se enfrentaban operativamente en la planta de producción, pero luego eran defendidos corporativamente por cada hermano. Esta informalidad en las relaciones generaba una ruptura en la cadena de mandos, donde los operarios de mayor antigüedad, o con mayor cercanía a los hermanos, tenían una mayor influencia que sus propios supervisores. Esta situación demuestra la tensión relacionada a la intersección del modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), donde los roces entre los socios familiares dañan la

eficiencia de la fábrica y el clima interno al utilizar a los empleados como representantes para que expongan sus diferencias o desacuerdos generando disputas entre estos.

Al respecto del proceso de transición generacional y la incorporación de los sucesores de la segunda generación, el testimonio de Vetrano describió un escenario ambiguo respecto de la delegación de funciones propuesta por Martínez Echezárraga (2010). Por un lado, destacó de manera positiva el incentivo de uno de los herederos en el área comercial, el cual logró un impacto positivo en la facturación mediante el desarrollo de los canales de comercio electrónico. Pero, por otro lado, advirtió que la falta de preparación de este sucesor en la dirección comercial provocó que su equipo esté sobredimensionado de colaboradores de su agrado, a tal punto de desconocer las funciones de cada uno, y más grave aún, que los costos de mantener esta estructura no justificaran el impacto en la facturación del desarrollo de ecommerce. A su vez, la falta de conocimiento de este heredero lo llevaba a tomar decisiones opuestas a las de directivos externos de trayectoria. Esta inexperiencia generó desautorizaciones cruzadas en el área de ventas, evidenciando la dificultad para migrar de un modelo de gestión personalista hacia una estructura profesional.

Sobre la existencia de herramientas de gobernanza y control, la Pyme familiar no contaba con ningún tipo de protocolo o reglamento de convivencia. Durante su gestión redactó e intentó implementar un manual de normas y procedimientos para estandarizar comportamiento y las sanciones al personal, pero dicho documento fue ignorado por la familia propietaria debido a que las decisiones disciplinarias se tomaban en base a criterios emocionales. Esta preferencia describe la prioridad de preservar la riqueza socioemocional que conceptualiza Gómez y Mejía (2007), en la cuál la gerencia prefiere mantener la armonía familiar e individual a corto plazo.

Como conclusión, en PyMES de gran volumen de demanda, el éxito comercial puede ocultar graves ineficiencias organizacionales que, ante la falta de un protocolo formalizado por escrito, se trasladan de forma inevitable del plano de la fábrica al ámbito doméstico.

Germán Ecke - Ex Gerente de Planta (Pymes familiares AMBA)

La entrevista realizada a Germán Ecke, profesional con una amplia trayectoria en la gerencia de diversas empresas del sector productivo ubicadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Su contribución aportó una perspectiva objetiva sobre las distribuciones de poder en la planta y los efectos del nepotismo en la eficiencia. En primer lugar, Germán describió que la gestión en las Pymes familiares presenta una alta complejidad en relación a las empresas tradicionales debido al componente adicional de los vínculos familiares que influyen en las decisiones diarias.

El desafío gerencial es equilibrar las necesidades técnicas frente a las demandas de múltiples miembros de la familia propietaria. Esta descripción se alinea con el Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982), evidenciando cómo la superposición del sistema familiar y el empresarial introduce lógicas afectivas que afectan la toma de decisiones racionales y complican la posición de los profesionales externos encargados de la operación.

Respecto de la gestión de conflictos y el clima de trabajo, detalló que las disputas de la gerencia familiar suelen trasladarse de manera indirecta a los colaboradores de la fábrica. Según explicó, los propietarios no evidencian sus desacuerdos, sino que forman alianzas con colaboradores, los cuales son los que protagonizan los enfrentamientos operativos como representantes de sus superiores. El entrevistado describió situaciones en las que empleados ejemplares sufren ataques injustificados por parte de un sector de la familia simplemente por

mostrar mayor cercanía a otra facción. Este comportamiento demuestra el impacto negativo de la asimetría de poder en la intersección central de los tres círculos, 2010 donde las tensiones entre parientes imponen un límite al desarrollo y motivación del personal idóneo, deteriorando el clima laboral de la organización.

En relación con el ingreso de personal y la profesionalización de las áreas, Germán advirtió sobre las consecuencias de la incorporación de familiares sin capacidades técnicas para ocupar puestos clave. Esta designación de líderes sin idoneidad debilita la estructura de control, la eficiencia y permite que los operarios eviten el cumplimiento de objetivos debido a la inexperiencia de sus superiores. Este suceso describe la tensión identificada por Gómez y Mejía (2007) referida a la preservación de la riqueza socioemocional, donde la familia propietaria prefiere priorizar la inclusión laboral y el control del negocio por encima de la eficiencia administrativa y competitividad. De acuerdo con Germán, este sesgo afecta el desempeño económico de la fábrica, y obliga a los gerentes a asumir roles de mediadores familiares para intentar coordinar y alinear las directivas contradictorias que se emiten a diario.

Sobre la planificación sucesoria y la existencia de herramientas de control escritas, Germán indicó que las transiciones generacionales suelen dilatarse excesivamente en el tiempo, observando procesos que tardan años en concretarse debido a la resistencia por parte de los fundadores para ceder el poder real, lo que convalida las advertencias de Martínez Echezárraga (2010) respecto de la resistencia al retiro y las inconsistencias de la delegación informal. Asimismo, aclaró que aunque algunas organizaciones cuentan con reglamentos o manuales de procedimientos formales, estos suelen redactarse por exigencias externas, como la certificación de normas ISO, para luego ser archivados.

Como conclusión las decisiones de convivencia se rigen en su mayoría de manera verbal, lo que demuestra la resistencia de los fundadores a implementar un protocolo formal en su afán de mantener una gestión personalista basada en el plano afectivo.

Entrevista a Diego Valls - Consultor (Fase Cuatro)

La entrevista realizada a Diego Valls, consultor externo con vasta experiencia en el asesoramiento de PyMES argentinas, aportó una visión sistémica y sumamente crítica sobre las dinámicas de poder que se dan durante el relevo generacional. Valls describió la transición no como un traspaso ordenado, sino como una convivencia forzada donde chocan la experiencia intuitiva del fundador con la voluntad de profesionalización de los herederos. Uno de sus aportes más significativos fue la conceptualización de un fenómeno recurrente, donde los padres, movidos por el afecto, colocan a sus hijos en gerencias clave (logística, finanzas o recursos humanos) para las cuales no cuentan con formación técnica. Esta ineficiencia obliga a la organización a implementar una estructura de jefes externos, que realizan el trabajo operativo real por debajo de los herederos para que la empresa no colapse. Según el experto, esta trampa del afecto desvirtúa el mérito profesional y genera costos ocultos que deterioran la competitividad de la firma.

En cuanto a la gestión diaria, Valls identificó la interferencia operativa del fundador como un factor de desorden sistémico. Relató cómo la primera generación, a menudo desautoriza los nuevos procesos administrativos y financieros impuestos por los hijos al realizar pagos informales a proveedores, retirar fondos sin registro o frenar inversiones estratégicas ya aprobadas bajo criterios técnicos. Este comportamiento, que Valls describe como "desordenar lo profesional", tiene un impacto psicológico devastador en los sucesores, quienes terminan abandonando proyectos de innovación ante la frustración de ser bloqueados por la autoridad discrecional del padre.

Respecto a la eficacia del Protocolo Familiar, el consultor sostuvo una postura escéptica basada en la realidad jurídica argentina. Advirtió que, ante la ley local, el protocolo carece de fuerza

coercitiva real, lo que permite que sea ignorado por los herederos ante el primer conflicto de intereses tras la muerte del fundador. Para Valls, el documento es "letra muerta" si no es el resultado de conversaciones honestas previas; sostiene que la verdadera herramienta de gestión no es el papel firmado, sino el coraje de la familia para tratar temas complejos como la finitud y la idoneidad. Subrayó que la sucesión en Argentina suele ser reactiva y activada por crisis de salud, ya que los dueños evitan planificar su retiro para no enfrentar la idea de su propia ausencia.

Como solución técnica, Valls recomendó la implementación de tableros de indicadores financieros (KPIs de rentabilidad, stock y deudas) que brinden transparencia y "tranquilidad informativa" al fundador. Este mecanismo de control estratégico permite que el padre empiece a confiar en la gestión del hijo sin necesidad de intervenir impulsivamente en la planta, facilitando una delegación gradual basada en datos y no solo en la fe ciega. Finalmente, concluyó que la regla de oro para la supervivencia es poner primero a la empresa y después a los hijos, asegurando que los ingresos de familiares se basen en vacantes reales y competencias demostradas, lo que constituye la única barrera efectiva contra la descapitalización y el nepotismo ineficiente.

Martina Di Nezio - (Consultora de Pymes)

La entrevista realizada a Martina Di Nezio, profesional con amplia trayectoria en el asesoramiento estratégico de PyMES argentinas, aportó una perspectiva crítica sobre la transición de la primera a la segunda generación, centrando el análisis en el choque de lógicas que suele presentarse cuando los herederos convocan a una consultoría externa. Di Nezio describió al fundador como un perfil definido por el "hacer", cuya gestión se ha basado históricamente en la intuición y la "garra" para avanzar en contextos inciertos. En contraposición, identificó que la generación entrante suele irrumpir con una mentalidad orientada a la estrategia, la medición de rentabilidad y el análisis de números, lo que genera una fricción inmediata. El fundador, que

durante décadas ejerció un poder absoluto, percibe este afán de profesionalización como un intento de desplazamiento, sintiéndose a menudo como "el último orejón del tarro" en la organización que él mismo construyó.

En términos de conflictos operativos, la consultora destacó que, mientras la segunda generación intenta estructurar perfiles de puesto y buscar la eficiencia administrativa, el dueño suele romper estas reglas mediante acciones informales, como utilizar al departamento administrativo para pagar gastos personales (servicios privados, obras sociales o trámites domésticos). Esta práctica no solo destruye la prolijidad contable, sino que desautoriza la cadena de mando que los hijos intentan institucionalizar. Asimismo, señaló el conflicto de las remuneraciones como una de las principales ineficiencias financieras: observó que los herederos a menudo perciben sueldos que no guardan relación con el valor de mercado de sus funciones, retirando resultados de la empresa que todavía no han sido generados por el negocio.

Respecto a la gobernanza y el uso de herramientas formales, Di Nezio fue categórica al afirmar que, tras años de recorrer empresas, no ha visto protocolos familiares funcionando efectivamente en la práctica operativa. Relató casos de intentos de protocolización que quedaron trancos porque exigían al fundador cumplir con normas de formación académica o procesos de decisión que ellos mismos, amparados en su historia de autonomía, no estaban dispuestos a acatar. Para la entrevistada, la sucesión en Argentina no es un proceso planificado, sino un evento forzado por contingencias traumáticas como fallecimientos o problemas graves de salud. Describió situaciones críticas donde, tras un incidente del líder, la familia se encontró en una vulnerabilidad extrema por no tener acceso a cuentas bancarias o información estratégica, lo que demuestra la ausencia total de un plan de contingencia sucesoria.

Finalmente, Di Nezio concluyó que el factor determinante para la supervivencia no es el protocolo escrito, sino la robustez del sistema familiar. En su experiencia, las empresas que logran trascender son aquellas donde la familia está jerárquicamente por encima del negocio, permitiendo

que la prioridad sea el vínculo afectivo y la armonía por sobre las disputas corporativas. Subrayó que el éxito sucesorio depende de la capacidad de los miembros para afrontar "conversaciones incómodas" y hablar claro antes de que los conflictos latentes exploten, evitando la tendencia actual de "fingir demencia" ante los problemas sucesorios, conducta que, a largo plazo, termina por destruir el valor de la empresa

Nicanor Zappia – Consultor de Empresas Familiares

La entrevista realizada a Nicanor Zappia, consultor con experiencia en el asesoramiento de firmas familiares, aportó una perspectiva centrada en la psicología del mando y la planificación patrimonial como ejes críticos para la supervivencia organizacional. Zappia destacó que el éxito de la transición de la primera a la segunda generación no reside únicamente en la técnica administrativa, sino fundamentalmente en la apertura emocional del fundador para permitir que los sucesores asuman responsabilidades reales en la toma de decisiones. El experto advirtió que el control obsesivo del líder fundacional destruye la motivación de los herederos, bloqueando el proceso lógico de transición hacia un liderazgo más joven y profesional. Bajo esta mirada, los conflictos se categorizan en tangibles (patrimoniales) e intangibles (delegación y ego), siendo estos últimos los más complejos de gestionar, ya que involucran la identidad del fundador ligada al ejercicio absoluto del poder.

Respecto a la construcción de legitimidad sucesoria, Zappia relató casos exitosos donde la transición se facilitó mediante una trayectoria de incentivo gradual. En estos ejemplos, los sucesores iniciaron su camino en tareas operativas básicas (como facturación o reparaciones técnicas) para ganar el respeto del personal antes de ascender a oficinas de dirección estratégica. El consultor subrayó que las nuevas generaciones suelen aportar un mayor desarrollo académico y una apertura tecnológica que, de ser bien canalizada por el fundador, potencia la competitividad de la firma; no obstante, si el líder histórico desautoriza informalmente al sucesor, se genera un estado de

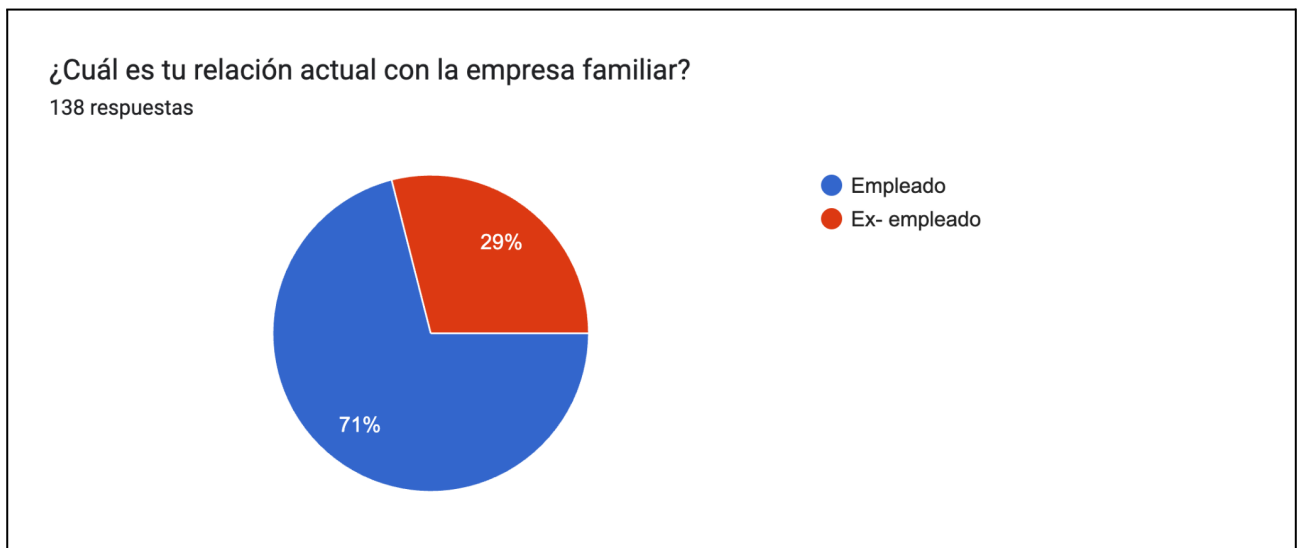
agotamiento en el heredero, quien se termina percibiendo como un "empleado en la sombra" y no como un futuro dueño, lo que desgasta la eficiencia operativa del negocio.

Finalmente, el entrevistado enfatizó que la continuidad del negocio debe prevalecer sobre los sentimientos familiares mal gestionados. Sostuvo que dentro del círculo decisorio es vital evaluar el compromiso y la idoneidad de cada miembro, sugiriendo que, ante la falta de vocación de los herederos, la mejor opción estratégica es la venta de la compañía o la tercerización de la gestión profesional. Su aporte refuerza el estudio de que el Protocolo Familiar y las herramientas de planificación son los únicos instrumentos capaces de permitir que las empresas familiares argentinas superen con éxito la incertidumbre de la coyuntura económica nacional.

Herramientas Cuantitativas

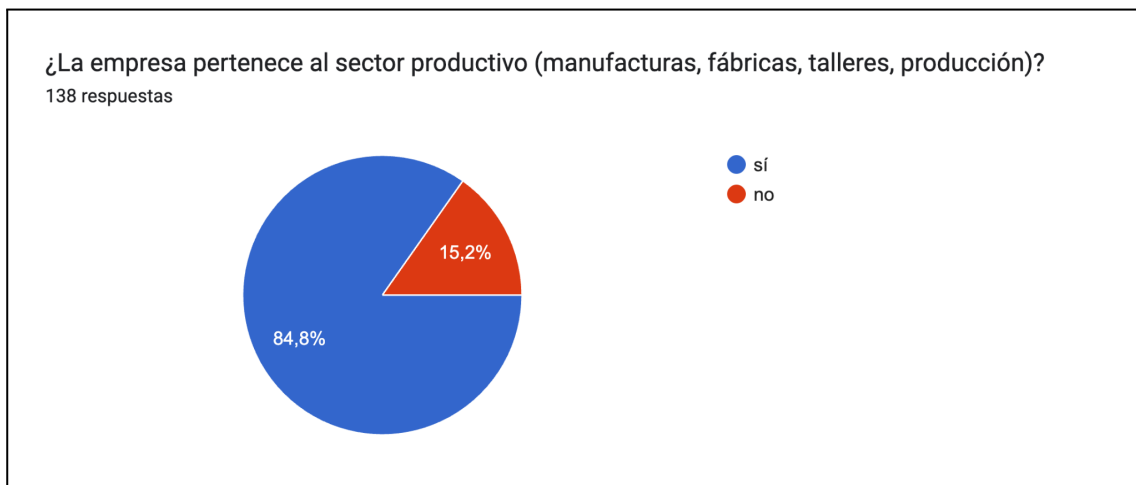
Resultados de la encuesta a empleados y ex empleados de empresas familiares productivas en el AMBA

El procesamiento de los datos cuantitativos obtenidos a partir de la encuesta estructurada administrada a colaboradores y ex colaboradores de pequeñas y medianas empresas familiares del sector productivo en el Área Metropolitana de Buenos Aires permitió contrastar, desde una dimensión descriptiva, las hipótesis planteadas en torno a la gobernanza y la sucesión. Esta encuesta recolectó 138 respuestas, las cuales se sometieron a un proceso de depuración metodológica para garantizar la representatividad de la muestra. Para ello, se aplicaron filtros de exclusión basados en la relación de dependencia de los informantes, su pertenencia al sector industrial y su localización geográfica.

Figura 4

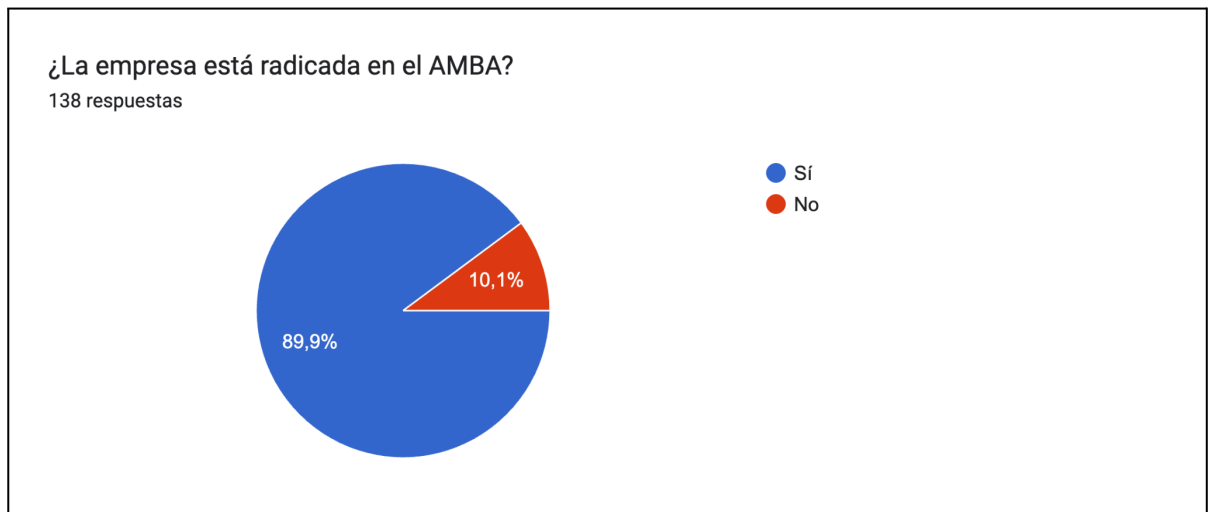
Fuente: Google Forms

A partir de este primer filtro, se determinó que la muestra inicial de participantes se distribuye entre un 71% de empleados activos y un 29% de ex colaboradores que desempeñaron tareas en el ecosistema bajo estudio.

Figura 5

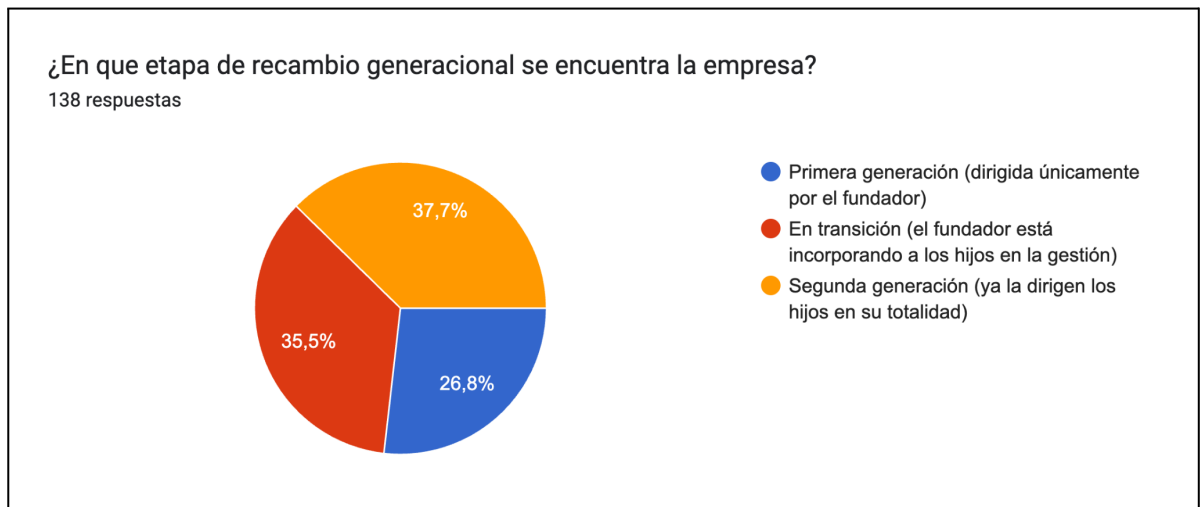
Fuente: Google Forms

A continuación, se aplicó un segundo filtro para segmentar por actividad, comprobando que el 84.8% de los casos pertenecía al sector productivo de la región, por lo que se descartó un 15.2% del análisis por pertenecer a otros sectores.

Figura 6

Fuente: Google Forms

Por último, se aplicó un tercer filtro que constató que el 89.9% de las empresas analizadas estaban ubicadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires, por lo que un 10.1% fue descartado. Al aplicar los filtros mencionados, se estableció una muestra de 124 casos válidos para este estudio.

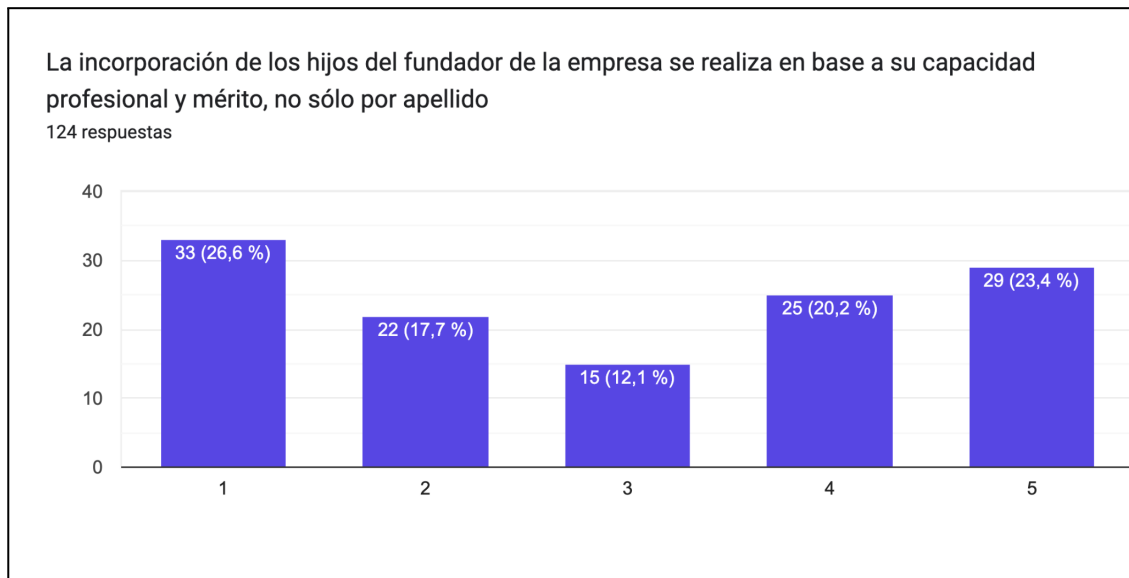
Figura 7

Fuente: Google Forms

Al analizar la situación de las empresas que integran la muestra, se observó una distribución moderadamente equilibrada de las etapas de traspaso generacional. El 26.8% de las empresas se encuentra dirigida únicamente por el socio fundador. Por otro lado, un 35.5% de las empresas se encuentra en proceso de transición generacional, por lo que conviven laboralmente la primera y la segunda generación. Por último, un 37.7% de las empresas se encuentra en la etapa de segunda generación bajo la dirección total de los hijos de fundadores. Esta distribución permite analizar tanto los comportamientos como tensiones en las empresas familiares en las distintas etapas analizadas.

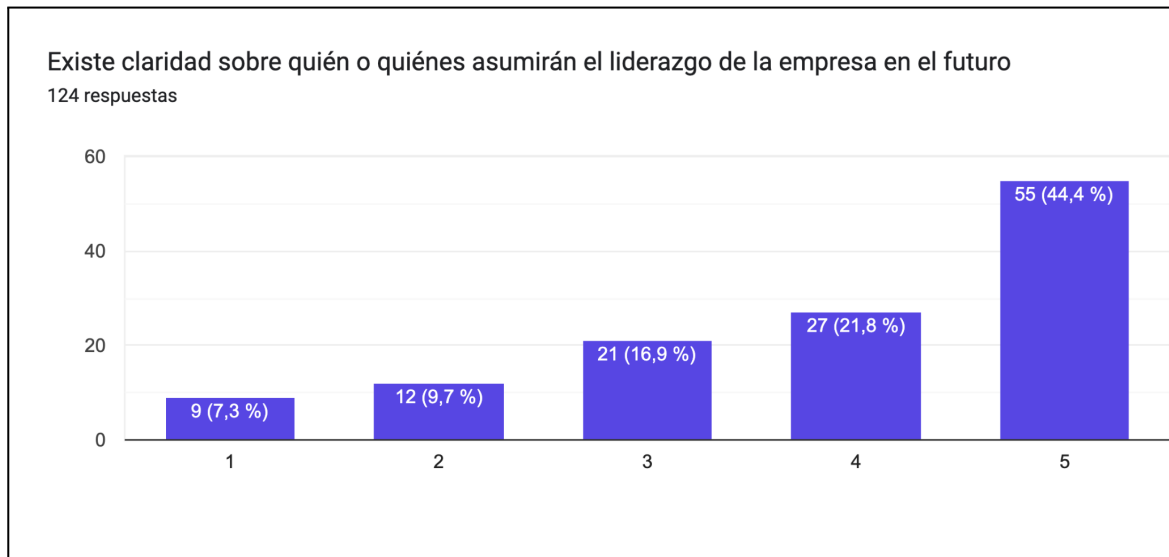
Dimensión: Gestión de Conflictos Operativos

Figura 8



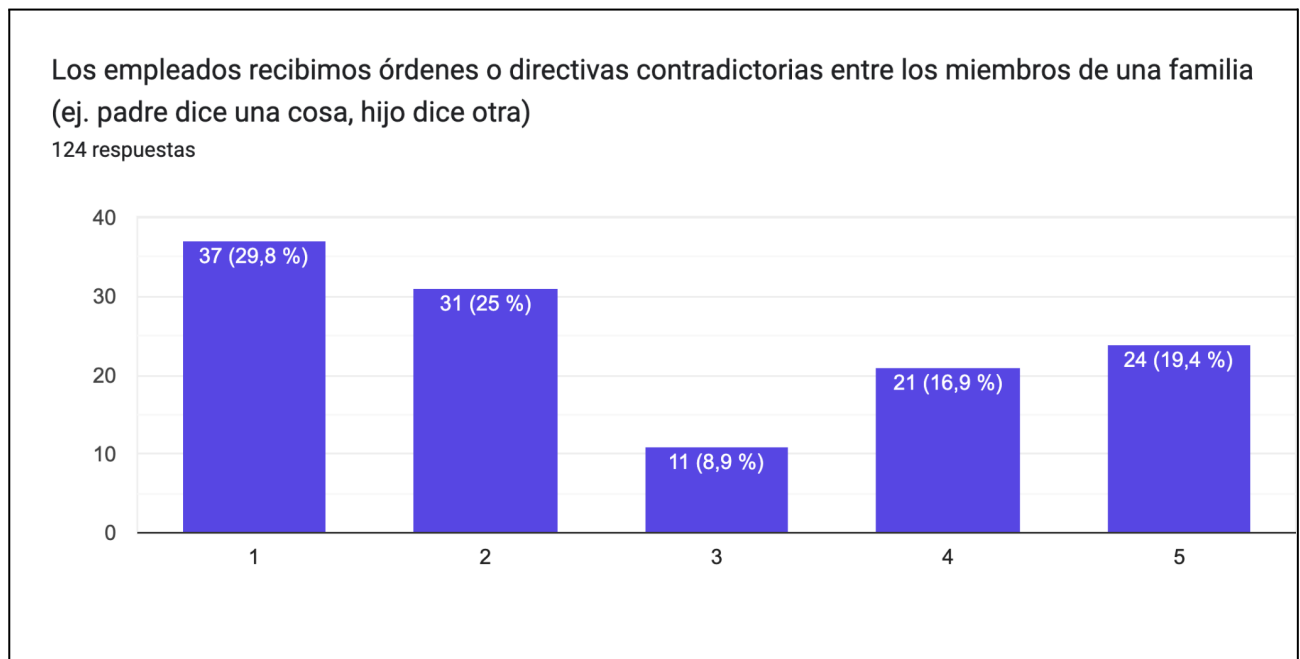
Fuente: Google Forms

Al profundizar en las variables relacionadas con el proceso de transición y la construcción de autoridad, los datos demostraron que si bien la incorporación de los hijos de fundadores a las empresas presenta un equilibrio entre meritocracia y poseer apellido, tiende a ser por una pequeña diferencia por ser hijo del fundador. El 44,3% de los encuestados se manifestó en desacuerdo con la premisa meritocrática, siendo un 26.6% totalmente en desacuerdo con la premisa (valor 1) y un 17,7% la opción de disconformidad moderada (valor 2). Por el contrario, el 43,6% de la muestra se expresó de acuerdo con la premisa siendo un 23,4% totalmente de acuerdo (valor 5) y un 20,2% moderadamente conforme (valor 4), mientras que el 12,1% restante mantuvo una postura neutral (valor 3). Estos datos revelan de manera empírica que el favoritismo ante el ingreso de familiares constituye una problemática real y visible para el personal de la empresa.

Figura 9

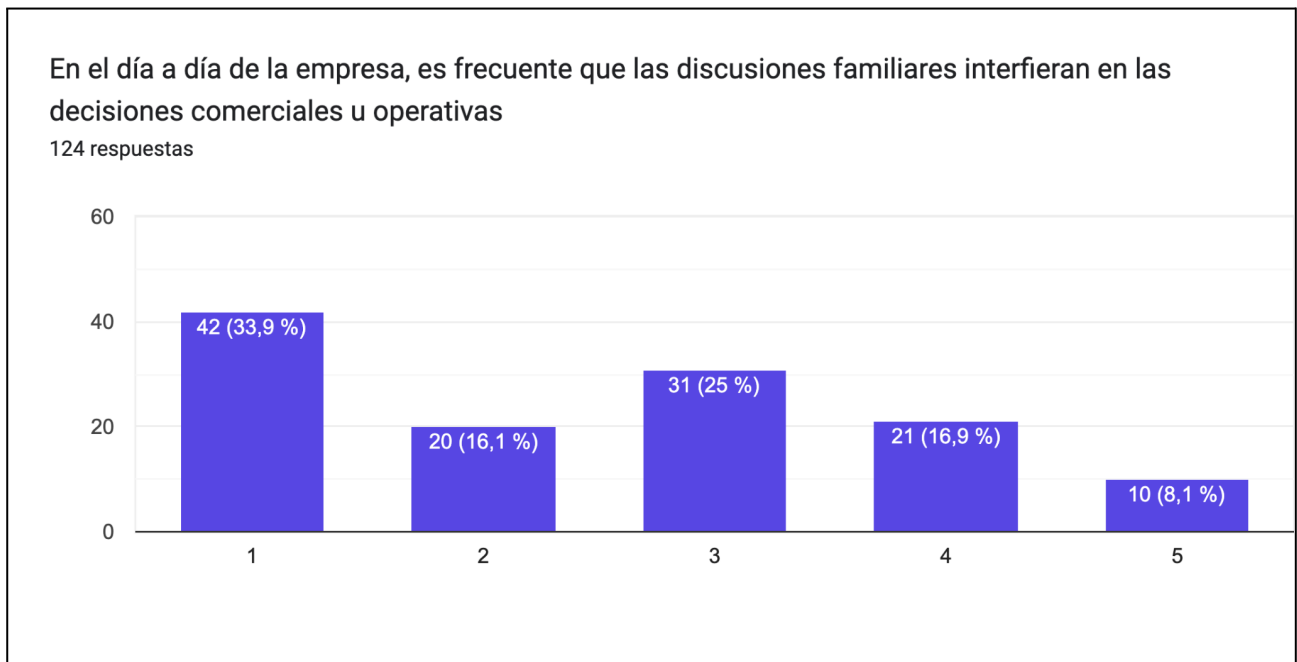
Fuente: Google Forms

Respecto a la premisa de conocer quien o quienes asumirán el liderazgo de la empresa a futuro, los encuestados se mostraron por amplia diferencia totalmente de acuerdo con la misma, dado que el 44,4% (valor 5) se manifestó totalmente de acuerdo y el 21,8% (valor 4) moderadamente de acuerdo. Por otro lado, apenas el 17% de los empleados manifestó no tener claridad sobre el futuro del mando, dado que el 7,3% se mostró totalmente en desacuerdo con la premisa (valor 1) y el 9,7% parcialmente en desacuerdo (valor 2). Se puede concluir a partir de la encuesta, que, independientemente a la redacción o no de un documento generalmente hay una visión sucesoria por parte del fundador que refleja correctamente hacia los colaboradores, que distinguen quién será el líder en el futuro.

Figura 10

Fuente: Google Forms

Al consultar sobre la frecuencia con la que los empleados reciben directivas contradictorias por parte de los familiares, un significativo 36.3% de los encuestados afirmó que ocurre de manera frecuente en la jornada laboral, dado que un 19.4% se manifestó totalmente de acuerdo (valor 5) y un 16.9% parcialmente de acuerdo (valor 4). Por otro lado, el 54.8% de los encuestados consideró que la cantidad de órdenes cruzadas es baja o nula con un 29.8% totalmente en desacuerdo con la premisa (valor 1) y un 25% parcialmente en desacuerdo (valor 2), mientras que el 8.9% (valor 3) restante adoptó una postura intermedia. Estos resultados demuestran una emergente superposición de roles en gerencia familiar, lo que puede generar confusiones en el sector operativo, forzando a los empleados a adoptar un rol de mediadores informales, voceros o representantes ante las diferencias de los altos mandos.

Figura 11

Fuente: Google Forms

Respecto a la consulta de si las discusiones del ámbito privado de los familiares interfieren en las decisiones operativas, un 25% de los empleados reconoció que estas se dan de manera frecuente, dado que el 8.1% se mostró totalmente de acuerdo (valor 5) y un 16.9% parcialmente de acuerdo (valor 4). No obstante, un segmento mayoritario de la muestra representado por el 50%, consideró que los desacuerdos familiares no logran trasladarse al sector operativo, dado que un 33.9% se manifestó en total desacuerdo (valor 1) y un 16.1% parcialmente en desacuerdo (valor 2), por lo que el 25% restante se mostró neutral. Esta contención aparente de los conflictos familiares en la mitad de las empresas sugiere que, si bien la tensión familiar existe, en ocasiones los mandos medios actúan como moderadores o representantes para aislar las discusiones del sector operativo.

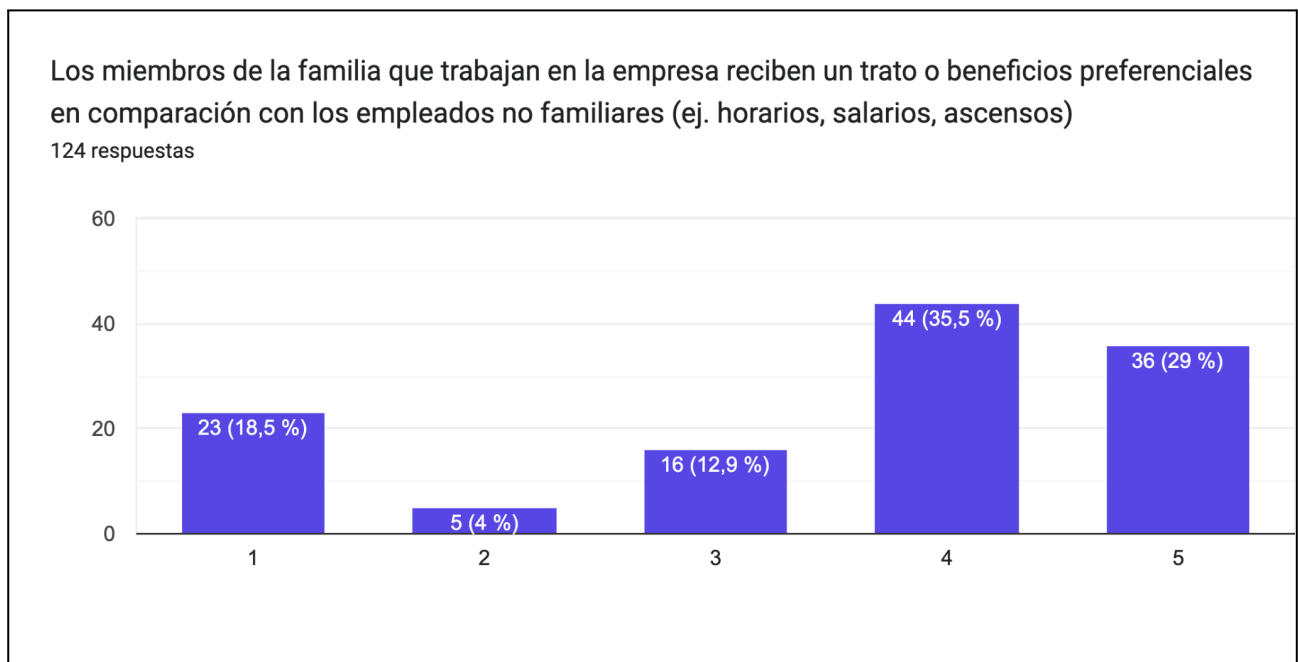
Figura 12

Fuente: Google Forms

Esta contención de las disputas se ve amenazada por la informalidad propia de las PyMES bajo estudio en el AMBA, lo que introduce el análisis de la Variable Independiente (Protocolo Familiar) y su dimensión de riqueza socioemocional y gobernanza. Al evaluar el indicador de acuerdos formales sobre el ingreso de familiares, sueldos y resolución de disputas interpretado por la existencia de canales formales y profesionales de gestión tales como reuniones periódicas de directorio, un departamento de recursos humanos profesionalizado o procesos administrativos estandarizados, un contundente 56.5% de la muestra cuantitativa manifestó la inexistencia o debilidad en estas herramientas (acumulando un 23.4% en la opción de ausencia total y un 33.1% en el valor 2). Apenas un 29.8% de los empleados o ex empleados identificó la presencia de estos canales formales (un 12.1% en el valor 4 y un 17.7% en el valor 5). Esta debilidad instrumental muestra por qué las decisiones en la convivencia de la planta y los límites jerárquicos se resuelven

de manera arbitraria, emocional y verbal en la mayoría de las organizaciones relevadas en el territorio, prescindiendo en su mayoría no sólo de un protocolo escrito de gobernanza, sino de normas básicas de convivencia.

Figura 13

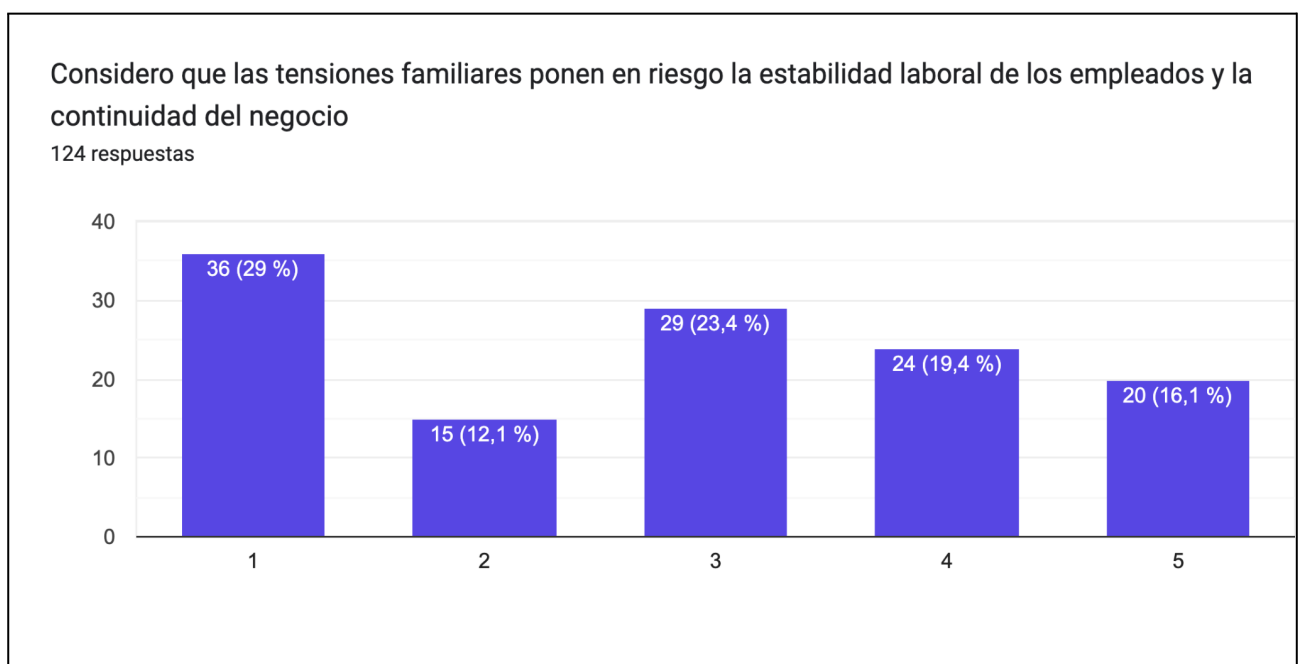


Fuente: Google Forms

La prueba empírica más contundente y con mayor consenso entre los empleados y ex empleados respecto de las desigualdades en las condiciones laborales se vincula con el **indicador de acuerdos formales sobre el trato equitativo y parámetros de remuneración** de la variable de protocolo. Al averiguar sobre si los familiares de los dueños que se desempeñan laboralmente en la empresa reciben un trato de favor o beneficios preferenciales en comparación con los empleados externos, un 64.5% de los encuestados coincidió en que existe este favoritismo (acumulando un 35.5% en el valor 4 y un 29% en el extremo “totalmente de acuerdo” representado por el valor 5). En la parte opuesta, un 22.5% de los colaboradores no familiares indicó no observar diferencias en el trato o los

beneficios (un 18.5% en el valor 1 y un 4% en el valor 2), el 12.9% restante se mantuvo en una posición neutral. Esta asimetría en término de flexibilidad en los horarios, remuneraciones asimétricas o ascensos por apellido compone una fuente de malestar silencioso en el clima interno de las Pymes, demostrando de qué manera la falta de un protocolo escrito que fije reglas claras y evite las parcialidades deteriora la moral de los colaboradores que no son parte de la familia.

Figura 14

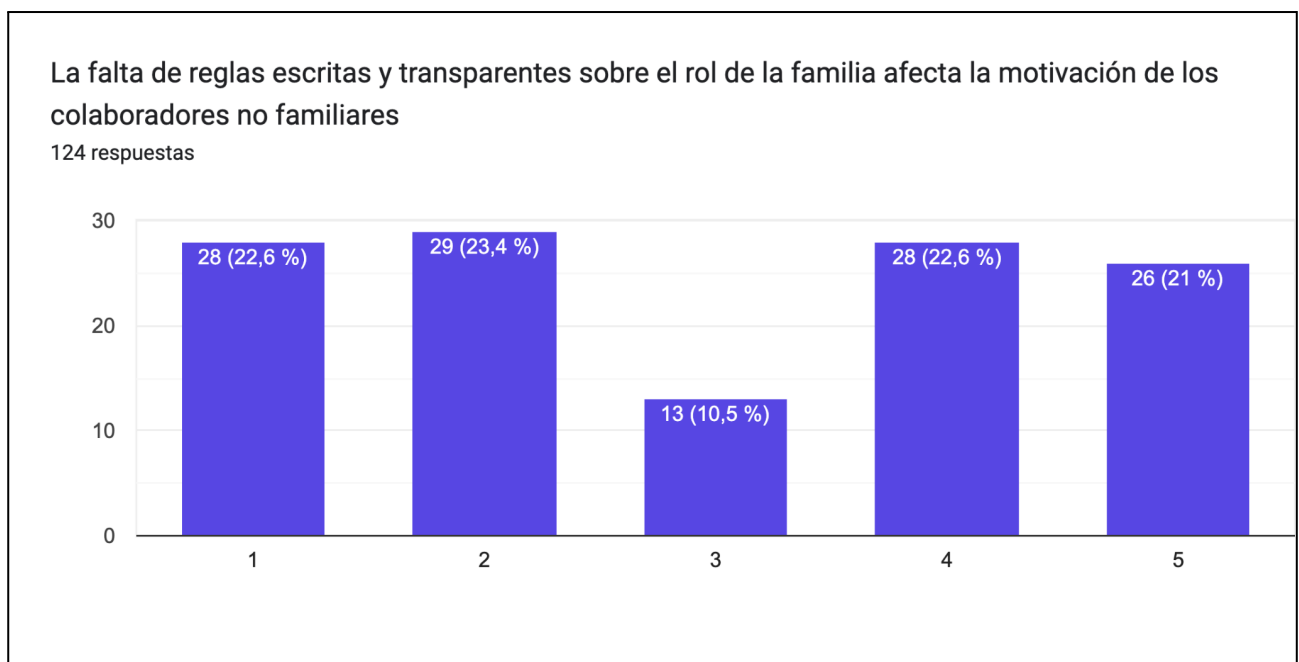


Fuente: Google Forms

La percepción de asimetría y falta de objetividad derivan en un temor real por la estabilidad laboral, esto afecta a la **Dimensión de Continuidad** de la empresa familiar. Al consultar si las tensiones entre familiares ponen en riesgo la estabilidad laboral de los empleados y la continuidad del negocio, un 35.5% de los trabajadores está de acuerdo con esta afirmación (un 16.1% en el valor 5 y un 19.4% en el valor 4). Sin embargo la mayor parte de los encuestados, es decir un 41.1% consideró que las tensiones familiares no representan una amenaza directa para la continuidad de las

empresas (un 29% en el valor 1 y un 12.1% en el valor 2), mientras que el 23.4% restante se muestra neutral. Estos resultados sugieren que, aunque las tensiones familiares son parte de este tipo de organizaciones, una gran parte de los empleados percibe que la rentabilidad o el posicionamiento de las organizaciones pesan más que estas supuestas tensiones.

Figura 15

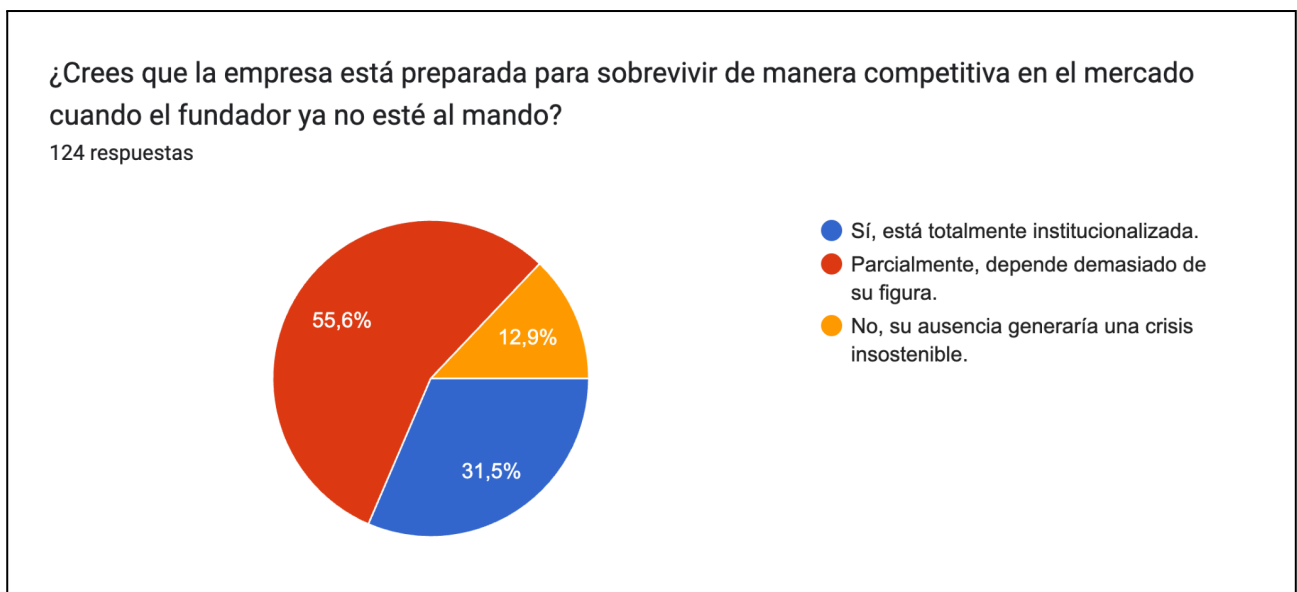


Fuente: Google Forms

Si bien la estabilidad no constituye una gran amenaza según la opinión de los empleados y ex empleados, la informalidad impacta sobre el compromiso de los colaboradores, lo que nos lleva al indicador de resistencia emocional vs. necesidad estratégica de institucionalización de la variable de gobernanza. Respecto a la consulta acerca de si la falta de reglas escritas y transparentes acerca del rol de la familia afecta la motivación de los colaboradores, un 43.6% de estos coincidió con esta afirmación (un 21% en el valor 5 de total acuerdo y un 22.6% en el valor 4). Un 46% de la muestra manifestó no sentir un impacto directo en su motivación diaria por este motivo (un 22.6% en el

valor 1 y un 23.4% en el valor 2), mientras que un 10.5% mantuvo una postura neutral. Esta cuasi paridad en ambos extremos muestra que, casi la mitad de los empleados, consideran que la ausencia de estas reglas escritas como puede ser un protocolo familiar derivan en una desmotivación por la falta de reglas claras y transparentes.

Figura 15



Fuente: Google Forms

Finalmente, la encuesta aportó datos para evaluar la viabilidad de continuidad competitiva de las empresas ante el eventual retiro o fallecimiento del socio fundador y su vinculación con el traspaso de un mando personalista a uno organizacional. Al indagar sobre la capacidad de supervivencia de las empresas sin la presencia del socio fundador, apenas un 31.5% de los empleados manifestó que se encuentran en condiciones de competir dada la institucionalización en el mercado. Por el contrario, un 55.6% consideró que las empresas dependen en abundancia de la figura del fundador, mientras que un 12.9% señaló que la ausencia del líder fundador generaría una crisis insostenible. Al unificar estos dos últimos valores, se evidencia que un 68.5% de los colaboradores no familiares

diagnostica una situación de alta vulnerabilidad para la continuidad de las empresas familiares productivas en el AMBA, demostrando que la gestión informal y la ausencia de canales de comunicación afectan la sustentabilidad de las empresas familiares en el tiempo.

Análisis Integral de Datos

El análisis de las regularidades empíricas observadas en la muestra de 124 colaboradores de PyMES familiares del sector productivo radicadas en el AMBA permite confrontar de manera directa los datos obtenidos con los postulados teóricos que estructuran esta investigación. Al examinar las respuestas recolectadas, se evidencia una tensión constante entre la racionalidad administrativa y la lógica afectiva, un fenómeno que valida empíricamente los modelos conceptuales de Tagiuri y Davis (1982), Gómez y Mejía (2007) y Martínez Echezárraga (2010).

Liderazgo Personalista y Dependencia

La investigación comienza abordando la variable dependiente transición generacional. Los datos cuantitativos arrojan un diagnóstico de vulnerabilidad estructural: el 68,5% de los colaboradores afirma que la organización depende de la figura del fundador o que su ausencia generaría una "crisis insostenible". Este hallazgo valida la tesis de Martínez Echezárraga (2010) sobre el "modelo personalista" como la principal barrera para la continuidad, donde el líder es el único que toma decisiones estratégicas.

Al triangular este dato con las entrevistas, surge una contradicción reveladora. Fundadores como Eduardo Ecke y Franco Vitali manifiestan estar en un proceso de delegación basado en el "derecho al error" y la confianza. Sin embargo, los consultores Diego Valls y Martina Di Nezio advierten que esta delegación es a menudo una "pantalla formal". Valls describe el fenómeno de "desordenar lo profesional", donde el fundador desautoriza procesos financieros ya establecidos por los hijos (como pagos o registros), operando lo que la literatura denomina "liderazgo en la sombra". Esta desigualdad de percepción explica por qué apenas el 31,5% de los empleados percibe que la empresa está realmente institucionalizada para sobrevivir sin su líder fundador.

Diego Valls aporta el caso más ilustrativo: un hijo que decide no invertir en una oportunidad inmobiliaria porque su padre la bloquea, y que tres meses después observa que el terreno subió un 50%. El resultado no es solo la pérdida de la inversión, sino el impacto psicológico documentado por el propio consultor: el sucesor decide no proponer más proyectos de innovación. Es la institucionalización del bloqueo.

Martínez Echezárraga (2010) identifica este patrón como uno de los más destructivos para la continuidad organizacional, precisamente porque no es visible desde afuera: la empresa aparenta haber hecho la transición (hay un sucesor en el cargo) pero en la práctica el poder no se transfirió. Nicanor Zappia (Consultor de Empresas Familiares) lo caracteriza como la diferencia entre "tener el título" y "tener el poder real": el sucesor que no puede ejercer autoridad real termina sintiéndose, en sus propias palabras, un "empleado en la sombra".

La solución técnica propuesta por Valls, tableros de indicadores financieros que brinden "tranquilidad informativa" al fundador sin que este necesite intervenir operativamente, es una herramienta práctica de gestión de la transición que merece incorporarse al protocolo tipo como mecanismo de delegación progresiva basada en datos.

Esta observación empírica tiene respaldo en la investigación de Mateo (2017) y en la conclusión central de Valls: "la regla de oro para la supervivencia es poner primero a la empresa y después a los hijos". El criterio de idoneidad sobre el criterio de apellido no es solo una recomendación ética sino una condición de eficiencia organizacional: cuando el personal percibe que el sucesor ocupa su posición por mérito, la autoridad se construye orgánicamente; cuando percibe que lo hace por parentesco, la autoridad debe imponerse permanentemente a un costo emocional y operativo muy alto.

Valdés y Martínez (2015) documentaron que en el 80% de los casos relevados en su estudio, los hijos que ya trabajan en la empresa siguen siendo supervisados en la práctica por el padre-fundador. Este dato cuantifica la brecha entre la sucesión formal y la sucesión real, y confirma que la transferencia de idoneidad percibida es tan importante como la transferencia de cargo.

Superposición de Sistemas y Crisis de Liderazgo

Utilizando el Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982), se observa que la zona de mayor fricción es la intersección entre Familia y Empresa. La encuesta revela que un 36,3% de los empleados recibe órdenes contradictorias entre padres e hijos de manera frecuente. Esta ruptura de la unidad de mando administrativa encuentra una explicación detallada en el testimonio de Fabio Ciriani: los operarios suelen interrogar de forma secuencial a distintos líderes familiares hasta obtener la respuesta más conveniente a sus intereses, deteriorando la eficiencia organizacional.

Este desorden operativo se agrava por la falta de canales formales. El 56,5% de la muestra acusa la inexistencia o debilidad total de reuniones de directorio, procesos de RRHH o canales profesionales. Como sostiene Dubois (2010), la "atipicidad legal" de la PyME argentina ignora el impacto de los afectos, dejando los límites librados a la voluntad de las partes. El ex gerente Gabriel Vetrano refuerza esta idea al relatar cómo los fundadores, para evitar el conflicto directo en la familia, desplazan sus diferencias hacia los mandos medios, forzando a los gerentes externos a actuar como "malabaristas" que pelean las batallas de los dueños en la planta, testimonio que coincide con el de Germán Ecke, ex Gerente de PyMES familiares en el AMBA.

Riqueza Socioemocional y el Impacto del Nepotismo en el Talento Externo

La Teoría de la Riqueza Socioemocional de Gómez-Mejía (2007) sostiene que las familias priorizan la armonía y el control sobre la rentabilidad financiera. Los datos de campo confirman esta preferencia por el afecto: un 64,5% de los encuestados denuncia tratos preferenciales, flexibilidad horaria y remuneraciones asimétricas por "apellido" antes que por mérito. El concepto central es que las familias fundadoras toman decisiones orientadas a preservar un conjunto de activos no financieros, identidad, control, legado y pertenencia, incluso cuando ello implica resignar eficiencia económica. Desde esta perspectiva, elaborar un protocolo representa una amenaza a esos activos: documentar la sucesión equivale a anticipar la propia salida.

Esta "trampa del afecto" perjudica directamente el compromiso del personal no familiar: el 43,6% de los trabajadores o ex trabajadores externos afirma que la falta de reglas claras daña su motivación cotidiana. Esta afirmación concuerda con lo planteado por Dodero (2002), quien sostiene que la "confusión de roles" es la causa principal de la desmotivación del talento externo, que percibe un "techo de cristal" infranqueable.

La Brecha entre el Éxito Comercial y la Salud Organizacional

Un hallazgo singular de la investigación es que un 41,1% de los empleados no percibe que las tensiones familiares pongan en riesgo su empleo actual. Sin embargo, la triangulación con los antecedentes sugiere que este es un "falso blindaje". El éxito comercial de una PyME puede enmascarar ineficiencias graves que solo afloran ante una crisis de salud del fundador.

La consultora Martina Di Nezio destaca que los traspasos en Argentina suelen ser "forzados" por fallecimientos o contingencias traumáticas, encontrando a las familias en una vulnerabilidad extrema por no tener acceso a información estratégica.

En tanto que los ex-Gerentes Gabriel Vetrano y Germán Ecke coinciden en sus testimonios afirmando que los fundadores poseen representantes de sus posturas entre el personal, principalmente en los mandos medios, lo cual daña las relaciones entre los empleados y enmascaran los desacuerdos familiares que podrían derivar en tensiones.

En este sentido, el caso de estudio de Carlomagno (2022) es paradigmático: documentó cómo una empresa textil sin protocolo se vio obligada al cierre en su primera etapa, mientras que su posterior institucionalización con reglas claras permitió retomar la senda del crecimiento. La encuesta validó esta necesidad: casi la mitad de los empleados consideran que la falta de reglas claras afecta la motivación de los colaboradores, y esto lleva a la pérdida de eficiencia y posibles problemas operativos.

La superposición de roles como fuente estructural de conflicto

El Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982) sigue siendo el instrumento más preciso para explicar la naturaleza de los conflictos en empresas familiares.

El conflicto más frecuente observado por los gerentes externos (Gabriel Vetrano y Germán Ecke) es el de las "órdenes cruzadas": cuando dos familiares con distintos roles envían instrucciones contradictorias al personal, los empleados no saben a quién obedecer y resuelven la ambigüedad de manera oportunista, siguiendo al directivo que les conviene en cada momento.

Este fenómeno es exactamente lo que Tagiuri y Davis describen como el problema de la intersección central del modelo: quienes ocupan simultáneamente los tres círculos, fundador o sucesor clave, deben decidir bajo presión, y en ausencia de reglas, la decisión se toma por criterios afectivos que el sistema empresarial no puede sostener de manera consistente.

El conflicto de remuneración: el indicador más visible

Entre todos los conflictos detectados, el de la remuneración de familiares es el más frecuente, el más visible para el personal externo y el más difícil de resolver sin un protocolo previo. Martina Di Nezio lo describe, *"El hijo tiene un sueldo de 8 millones por mes, que no se debería llevar, porque tiene un cargo de administrativo. En realidad están retirando un resultado que todavía no ganaron."*

La investigación de Arteaga y Menéndez-Requejo (2014) sobre 264 empresas provee el correlato cuantitativo de esta observación: las empresas que implementan protocolos obtienen una rentabilidad financiera significativamente mayor al año de su implementación. La relación causal es clara: cuando la remuneración de familiares se establece por el valor de mercado del puesto y no por el afecto o la necesidad del pariente, la empresa recupera eficiencia financiera.

Los datos de la encuesta refuerzan esta perspectiva: los colaboradores no familiares reportan que los miembros de la familia que trabajan en la empresa reciben un trato o beneficios preferenciales, generando un deterioro del clima laboral que va más allá del conflicto entre los propietarios.

El protocolo como proceso, no como documento

El hallazgo de Bringas (2017) que la calidad del proceso de elaboración predice más la continuidad que el contenido del documento encuentra un eco directo en los datos cualitativos del campo. Diego Valls lo expresa con particular claridad: *"El protocolo familiar puede funcionar solamente si el vínculo en la empresa está bien llevado. Si hay cosas escondidas o alguien queda resentido, ese protocolo el día que lo querés usar no sirve."* Diego Valls (Consultor, Fase Cuatro)

La Legitimidad del Sucesor y el Desafío de la Profesionalización

Al analizar la construcción de autoridad, los sucesores exitosos entrevistados, como Francisco Antonini y Fabio Ciriani, coinciden en que la legitimidad no se hereda, sino que se construye "ensuciándose las manos" en la planta. Ciriani destaca que pasó por todos los puestos operativos para neutralizar la percepción inicial de ser un "reemplazo inexperto". Este proceso de inducción gradual se alinea con las etapas que describe Martínez Echezárraga para una transición exitosa.

El contraste con el caso de Gabriel Vetrano (Viamo) es ilustrativo: la empresa familiar donde trabajó como gerente externo incorporó al sucesor directamente en una gerencia clave sin formación previa, con resultados que el propio Vetrano describe como una mezcla de innovación genuina y caos organizacional costoso. La diferencia entre los dos casos no es de talento ni de voluntad, sino de proceso.

No obstante, Julieta Hermida aporta la perspectiva de género, relatando la dificultad de imponer autoridad técnica en un entorno de planta masculinizado que prefiere la validación verbal del fundador. Este "techo de cristal" mencionado también en los papers de Valdés y Martínez (2015) y Carlomagno (2022), subraya que sin un protocolo que formalice los requisitos de ingreso y ascenso por idoneidad, las sucesoras enfrentan una barrera adicional de resistencia cultural.

El Protocolo Familiar como Mecanismo de Salubridad

Finalmente, al analizar la variable independiente, se detecta que el Protocolo de Familia en el AMBA se percibe más como una "herramienta de salvataje" que de prevención. Lucero Bringas (2017) concluye que la calidad del proceso participativo y la comunicación interna son lo que realmente predice la continuidad, y no el contenido estático del documento.

A pesar de que el empresario suele resistirse alegando que "la palabra basta" o "no hay tiempo", la investigación demuestra que, en la segunda generación, los acuerdos verbales se vuelven insuficientes ante la destrucción de la propiedad. El protocolo, definido por Favier Dubois (2010) como un instrumento de autodisciplina, debe integrar cláusulas sobre la remuneración acorde a mercado y protocolos de ingreso para neutralizar el favoritismo detectado en el 64,5% de los casos. Como señala el consultor Nicanor Zappia, el éxito de la transición depende fundamentalmente de la apertura emocional del fundador para permitir que los sucesores asuman responsabilidades reales, rompiendo el ciclo de la "informalidad estratégica".

Conclusiones Finales

En esta sección se exponen las conclusiones finales de la investigación, estructuradas en tres niveles de análisis. En primer término, se detalla el grado de cumplimiento de los objetivos específicos, contrastando la evidencia empírica con el sustento teórico. En segundo lugar, se formula una respuesta integrada a la pregunta de investigación. Finalmente, se presentan las limitaciones del estudio y se proponen futuras líneas de investigación para el ecosistema de PyMES familiares en Argentina.

Conclusiones de Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Diagnosticar el estado actual de la gestión sucesoria en PyMES del AMBA.

La investigación permite concluir que la PyME familiar del sector productivo en el AMBA opera bajo un modelo de alta dependencia personalista, donde la figura del fundador es el eje gravitacional de la organización. Los datos cuantitativos son determinantes: un 68,5% de los colaboradores diagnostica una situación de vulnerabilidad, afirmando que la empresa depende demasiado del dueño o que su ausencia provocaría una crisis insostenible.

A pesar de que fundadores como Eduardo Ecke y Franco Vitali manifiestan tener "pensada" la sucesión, se observa una brecha entre la intención y la formalización, ya que ninguno posee un plan documentado por escrito. Esta "informalidad estratégica" se traduce en lo que la literatura de Martínez Echezárraga (2010) define como un techo de cristal para la institucionalización: apenas el 31,5% de los empleados cree que la firma está realmente preparada para competir sin su líder histórico.

Ninguna de las empresas relevadas cuenta con un protocolo familiar formalizado y operativo. Esta ausencia no es percibida como un problema urgente por los propios empresarios, lo que constituye en sí mismo el dato más relevante del estudio. Esta observación coincide con los hallazgos de Borgonovo (2025), quien documentó que la mayoría de los propietarios de empresas familiares argentinas reconoce la importancia de la planificación sucesoria pero no la traslada a la acción. La brecha entre intención y práctica es el núcleo del problema.

Objetivo específico 2: Categorizar los conflictos por superposición de roles en ausencia de acuerdos formales.

A partir de la aplicación del Modelo de los Tres Círculos (Tagiuri y Davis, 1982), se concluye que la falta de un protocolo formal genera fricciones operativas que desgastan la unidad de mando. La investigación permitió categorizar dos tipos de conflictos predominantes:

1. Conflictos Operativos por Órdenes Cruzadas: El 36,3% de los empleados recibe directivas contradictorias entre miembros de la familia de forma frecuente. El testimonio de Fabio Ciriani revela que esta duplicación de mando es a menudo aprovechada de forma oportunista por el personal para saltar jerarquías, dañando la eficiencia técnica de la planta.
2. Conflictos por Nepotismo y Riqueza Socioemocional: En línea con la teoría de Gómez y Mejía (2007), el 64,5% de la muestra percibe que los familiares reciben tratos preferenciales y remuneraciones asimétricas por "apellido" y no por mérito. Esta asimetría, validada por gerentes externos como Germán Ecke y Gabriel Vetrano, genera un malestar que afecta la equidad interna.

Objetivo específico 3: Analizar el impacto de la incertidumbre sucesoria en el clima organizacional y la motivación.

Se concluye que la falta de reglas claras tiene un impacto directo en el compromiso del talento no familiar. El 43,6% de los colaboradores afirma que la ausencia de normativas transparentes sobre el rol de la familia afecta negativamente su motivación diaria.

Un hallazgo paradójico es que, si bien el 44,4% de los encuestados tiene claridad sobre quién asumirá el liderazgo futuro, esto no mitiga la percepción de riesgo sucesorio. Esto sugiere que el problema no es la identidad del sucesor, sino su legitimidad y autoridad real. Los testimonios de herederos como Julieta Hermida y Francisco Antonini confirman que deben enfrentar el fenómeno del "liderazgo en la sombra", donde el fundador desautoriza informalmente sus decisiones, generando una señal de inestabilidad hacia el resto de la organización.

Objetivo específico 4: Diseñar lineamientos de gobernanza para mitigar los conflictos detectados.

Sobre la base del análisis integral, se concluye que el protocolo no debe ser una herramienta de "salvataje" reactiva, sino un mecanismo de salubridad organizacional. Los lineamientos propuestos deben incluir:

- Profesionalización del ingreso: Establecer requisitos de idoneidad técnica para familiares, neutralizando el favoritismo detectado en el 64,5% de los casos.
- Institucionalización de Órganos de Gobierno: Implementar reuniones de directorio y un Consejo de Familia para separar la lógica afectiva de la racionalidad del negocio.
- Uso del Marco Legal: Aprovechar las ventajas del Art. 1010 del Código Civil y Comercial para blindar la "unidad productiva" frente a futuras disputas de herencia

Respuesta a la pregunta de investigación

El presente estudio permite responder de manera concluyente a la pregunta de investigación: la falta de un protocolo familiar genera conflictos que afectan la continuidad en una medida crítica, principalmente a través de la superposición de los sistemas de familia y empresa que impide la delegación efectiva y profesional.

La investigación demostró que, sin reglas escritas, la "informalidad estratégica" y el peso de la riqueza socioemocional prevalecen sobre la eficiencia, dejando a un 68,5% de las organizaciones en riesgo de colapso ante la ausencia del fundador según los resultados obtenidos en la muestra.

La administración de una PyME familiar no es solo la gestión de activos, sino la administración de un legado. El Protocolo Familiar, lejos de ser una imposición burocrática, es el instrumento que permite que el esfuerzo del fundador trascienda su propia vida, asegurando que la empresa siga siendo un motor de empleo y producción para las futuras generaciones.

En este sentido, la investigación evidencia que el principal riesgo para la continuidad de las PyMES familiares no se encuentra únicamente en la falta de recursos económicos o en factores externos del mercado, sino en la ausencia de mecanismos internos capaces de ordenar la transición y preservar el equilibrio entre los intereses familiares y empresariales. La dependencia excesiva de la figura del fundador, la dificultad para transferir autoridad y la falta de criterios objetivos para la incorporación y desarrollo de los sucesores representan obstáculos que pueden comprometer años de construcción organizacional.

Sin embargo, los resultados también permiten observar que la existencia de una empresa familiar no implica necesariamente una debilidad estructural. Por el contrario, el compromiso, la identidad compartida y el sentido de pertenencia constituyen ventajas competitivas cuando son

acompañados por estructuras de gestión adecuadas. El desafío consiste en transformar esos valores familiares en una fortaleza organizacional mediante reglas claras, procesos de comunicación y criterios profesionales.

Por lo tanto, el Protocolo Familiar debe interpretarse como una herramienta de anticipación y no como una respuesta frente al conflicto ya instalado. Su implementación temprana permite reducir incertidumbre, preparar a las nuevas generaciones y garantizar que la empresa pueda continuar desarrollándose sin depender exclusivamente de la presencia de una persona determinada. De esta manera, la continuidad deja de depender de la voluntad individual del fundador y pasa a estar sostenida por una estructura capaz de trascender generaciones.

Limitaciones del Estudio

Como en toda investigación de carácter descriptivo-correlacional, se reconocen limitaciones que deben considerarse para la interpretación de los hallazgos:

1. Alcance Geográfico y Sectorial: Los resultados se circunscriben al sector productivo del AMBA, por lo que su extrapolación a empresas de servicios puros o de otras regiones con diferentes dinámicas culturales debe realizarse con cautela.
2. Accesibilidad y Confidencialidad: La naturaleza íntima de los conflictos familiares generó barreras para acceder a datos contables exactos, basando el análisis financiero principalmente en las percepciones de colaboradores y expertos.
3. Sesgo de deseabilidad social: Se detectó en los fundadores entrevistados una tendencia a minimizar los conflictos domésticos, contraste que debió ser balanceado mediante la triangulación con las voces de gerentes externos y las encuestas anónimas.

Referencias

Arteaga,R., Menendez-requejo, S. (2014). *Influencia del protocolo familiar en los resultados de las empresas familiares* [Paper académico, Universidad de Oviedo].

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2518938

Borgonovo, Diana Tuma (2025). *Gobernanza y sostenibilidad en Empresas Familiares en Argentina*. [Informe Empresas Familiares Argentinas, Universidad Siglo 21].

<https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/29517>

Carlomagno, G.G. (2022). *El protocolo familiar como herramienta de gestión para lograr la sustentabilidad de las empresas familiares* [Trabajo final de especialización, Universidad de Buenos Aires, facultad de ciencias económicas].

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2585_CarlomagnoGG.pdf

Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas* [Libro, Editorial El Ateneo]

Favier Dubois, E. M. (2010). *El protocolo de la empresa familiar como instrumento de prevención de conflictos* [Capítulo de libro, Derecho societario argentino e iberoamericano, Favier Dubois y Spagnolo].

http://favierduboisspagnolo.com/trabajos_doctrina/PROTOCOLO_DE_LA_SOCIEDAD_DE_FAMILIA.pdf

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills [Artículo de revista académica, Administrative Science Quarterly].

https://www.researchgate.net/publication/279900703_Socioemotional_Wealth_and_Business_Risks_in_Family-Controlled_Firms_Evidence_from_Spanish_Olive_Oil_Mills

Martínez Echezarrága, J. (2010). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia* [Libro, Emecé Editores].

Mateo, F. (2017). *Protocolo familiar y Plan de Sucesión para una empresa Cía. Mercantil Agrícola e Industrial SA*, [Tesis de grado, Universidad Católica de Salta].

http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/61857/1041/104161857.pdf

Ministerio de Economía de la Nación. (2025). *Empresas por segmento (PyMEs, Emprendedores y Economía del Conocimiento)* [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Provincia de Buenos Aires.

<https://catalogo.datos.gba.gob.ar/dataset/empresas-por-segmento-pymes-emprendedores-y-economia-del-conocimiento>

Lucero Bringas, M. de los A. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria* [Tesis de Doctorado, Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas].

<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/protocolo-familiar-gestion-empresaria.pdf>

Tagiuri, R., y Davis, J. A. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar [Artículo de revista académica, *Family Business Review*].

https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_eco_027.pdf

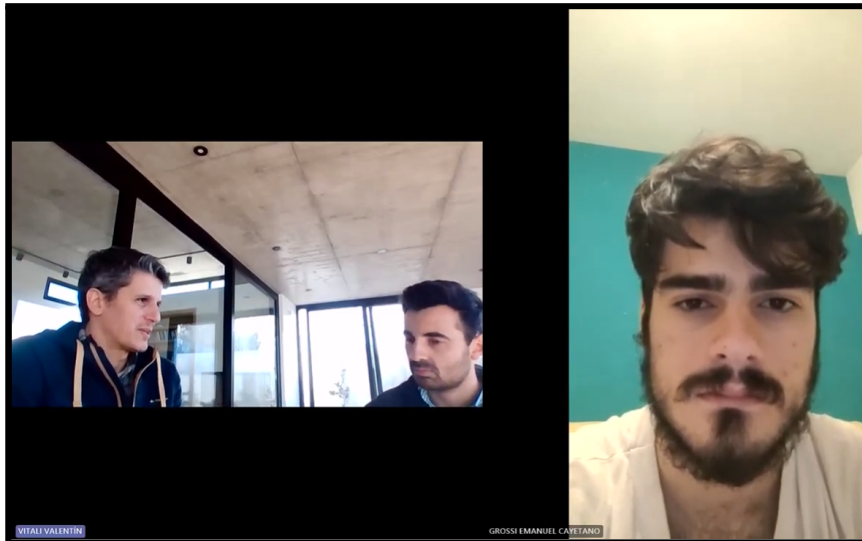
Valdés, M., y Martínez, S. (2015). *Principales características de la cultura organizacional a tener en cuenta en el diseño de un protocolo para la gestión de empresas de familia de Corrientes y*

Resistencia [Paper académico, 12º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: El trabajo en su laberinto. Nuevos y viejos desafíos. Buenos Aires, Argentina].

https://aset.org.ar/congresos-anteriores/12/ponencias/17_Valdes.pdf

Anexos

Figura 13



Fuente: 🎬 Diego consultora Fase 4.mp4

Figura 14



Fuente: 🎬 MicrosoftTeams-video (8).mp4

Figura 15

Fuente: 🇵🇪 Nicanor Zappia - Consultor

Figura 16

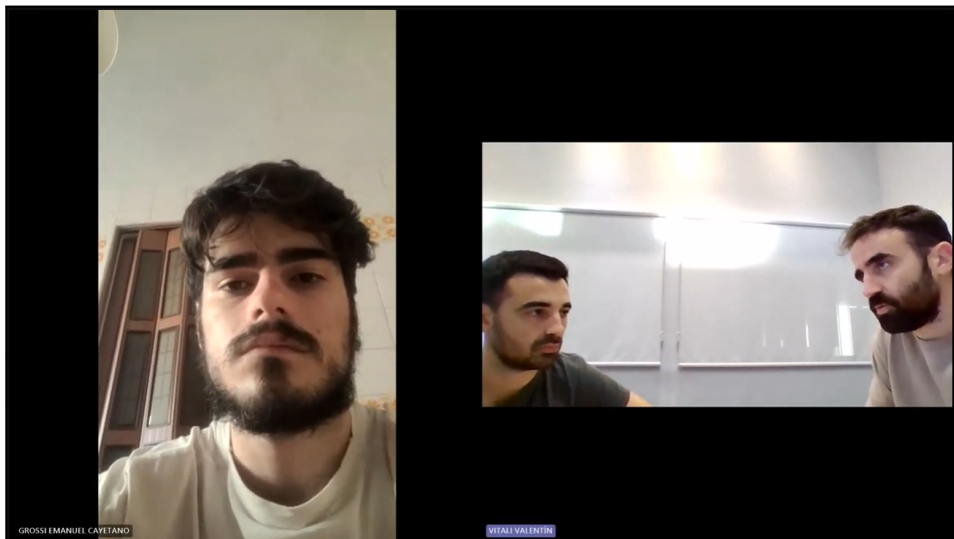
Fuente: 🇵🇪 Eduardo Ecke - Fundador

Figura 17

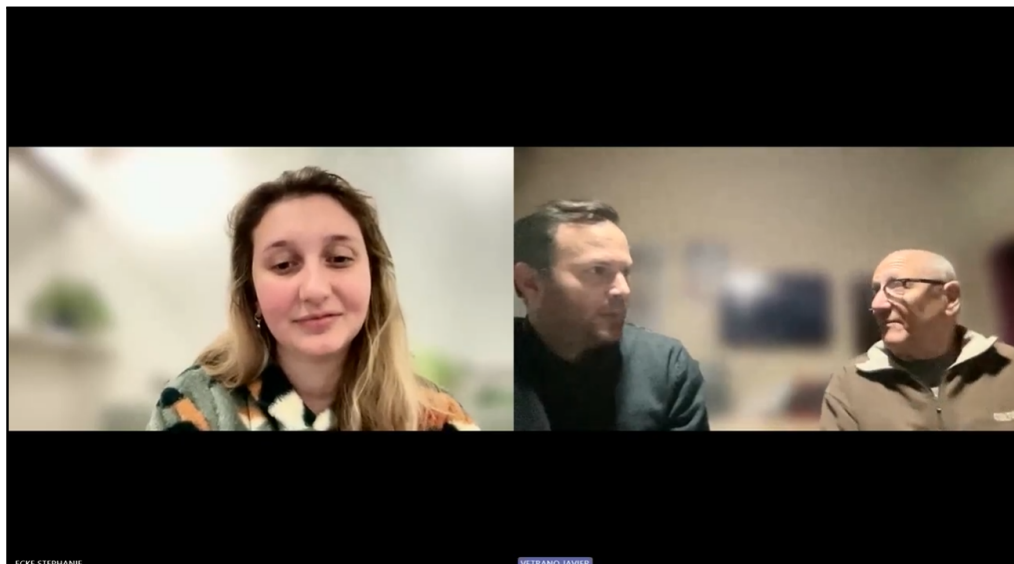
Fuente: 🇵🇪 Fabio Ciriani - Heredero

Figura 18

Fuente: 🇵🇪 Entrevista Francisco constructora final.mp4

Figura 19

Fuente: 🎥 Fundador Franco Vitali.mp4

Figura 20

Fuente: 🎥 Entrevista Gabriel Vetrano ex gerente.mp4

Figura 21

Fuente: 🇵🇪 Germán Ecke - ex gerente

Figura 22

Fuente: 🇵🇪 Julieta Hermida - Heredera

Figura 23

Encuesta sobre dinámica organizacional y continuidad en empresas familiares

Estimado/a participante: la presente encuesta se realiza en el marco de una investigación académica para la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). El objetivo es analizar como influyen las dinámicas de las empresas familiares del sector productivo del AMBA en su estructura organizacional durante los procesos de transición generacional. La encuesta es completamente anónima, confidencial y los datos serán utilizados exclusivamente con fines científicos. Agradecemos enormemente su tiempo.

¿Cuál es tu relación actual con la empresa familiar? *

☐ Empleado

☐ Ex- empleado

¿La empresa pertenece al sector productivo (manufacturas, fábricas, talleres, producción)? *

☐ sí

☐ no

Fuente: Google Forms

Figura 24

¿La empresa está radicada en el AMBA? *

☐ Sí

☐ No

¿En que etapa de recambio generacional se encuentra la empresa? *

☐ Primera generación (dirigida únicamente por el fundador)

☐ En transición (el fundador está incorporando a los hijos en la gestión)

☐ Segunda generación (ya la dirigen los hijos en su totalidad)

Fuente: Google Forms

Figura 25

Transición generacional y liderazgo

Para las siguientes afirmaciones, por favor seleccioná el nivel de acuerdo del 1 al 5 (donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo)

La incorporación de los hijos del fundador de la empresa se realiza en base a su capacidad profesional y mérito, no sólo por apellido *

1 2 3 4 5

totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ totalmente de acuerdo

Existe claridad sobre quién o quiénes asumirán el liderazgo de la empresa en el futuro *

1 2 3 4 5

totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ totalmente de acuerdo

Fuente: Google Forms

Figura 26

Los empleados recibimos órdenes o directivas contradictorias entre los miembros de una familia (ej. padre dice una cosa, hijo dice otra) *

1 2 3 4 5

totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ totalmente de acuerdo

En el día a día de la empresa, es frecuente que las discusiones familiares interfieran en las decisiones comerciales u operativas *

1 2 3 4 5

totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ totalmente de acuerdo

Existen canales formales y profesionales en la empresa (ej. reuniones de directorio, RRHH, procesos claros) *

1 2 3 4 5

totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ totalmente de acuerdo

Fuente: Google Forms

Figura 27

Los miembros de la familia que trabajan en la empresa reciben un trato o beneficios preferenciales en comparación con los empleados no familiares (ej. horarios, salarios, ascensos) *

1 2 3 4 5

totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ totalmente de acuerdo

Considero que las tensiones familiares ponen en riesgo la estabilidad laboral de los empleados y la continuidad del negocio *

1 2 3 4 5

totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ totalmente de acuerdo

Fuente: Google Forms

Figura 28

La falta de reglas escritas y transparentes sobre el rol de la familia afecta la motivación de los colaboradores no familiares *

1 2 3 4 5

totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ totalmente de acuerdo

¿Crees que la empresa está preparada para sobrevivir de manera competitiva en el mercado cuando el fundador ya no esté al mando? *

☐ Sí, está totalmente institucionalizada.

☐ Parcialmente, depende demasiado de su figura.

☐ No, su ausencia generaría una crisis insostenible.

Fuente: Google Forms