

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

**“Conflictos en el traspaso generacional de empresas familiares comerciales en
Paraná”**

“Conflicts in the generational transfer of commercial family companies in Paraná”

Autor: Aguer, Andrea Belén

Legajo: VCPB30116

DNI: 35.706.632

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Entre Ríos, Julio 2020

Índice

Agradecimientos	3
Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Métodos	17
<i>Diseño</i>	17
<i>Participantes</i>	17
<i>Instrumentos</i>	18
<i>Análisis de datos</i>	18
Resultados	20
<i>Motivos de generación de conflictos al momento de la sucesión</i>	21
<i>Posibles conflictos en las facetas de vida de la empresa</i>	22
<i>Identificación de relación entre los ciclos de vida y los posibles conflictos</i>	22
<i>Unificación de resultados para la elaboración de una guía a seguir por las empresas</i>	23
Discusión	24
Referencias	32
Anexo I	35
Anexo II	37
Anexo III	38

Agradecimientos

A mis papas, mis grandes ejemplos de honestidad, sacrificio y amor. Por el apoyo brindado y por confiar en mí, durante el transcurso de la formación universitaria.

A mis hermanos, mis compañeros de vida, por la paciencia y consejos durante este camino.

A mi compañero, por el cariño y motivación.

A mis amigos, por empujarme a seguir y alegrarse junto conmigo, por cada meta lograda.

A Dios, por guiarme y darme fuerzas para alcanzar mis sueños.

¡GRACIAS!

Resumen

En las empresas familiares, las interacciones entre el sistema empresa y el familiar suelen presentar tensiones provocando numerosos conflictos en las diferentes etapas de vida de las mismas, inclusive por ejemplo un traspaso generacional mal desarrollado puede hasta provocar su muerte prematura. En esta investigación se analizó cómo impacta la falta de profesionalización en empresas del sector comercial de la ciudad de Paraná, a fin de desarrollar una guía para utilizar de consulta ante diferentes problemáticas de cambios generacionales. Se establecieron los motivos potenciales de conflicto por medio de una investigación de alcance descriptiva a través de encuestas a 5 empresas. Se obtuvo como resultado que los mayores conflictos están relacionados con la falta de unificación de criterios de los herederos en la toma de decisiones y los objetivos a seguir. La totalidad de las empresas entrevistadas, no cuenta con un proceso sucesorio preestablecido y tampoco con instrumentos que mejoren la gestión y asistan a optimizar los procesos de traspaso. De igual modo, las empresas familiares muchas veces no cuentan con asistencia profesional, que se aboque a mejorar estos procesos, asesore, y prevenga conflictos con el uso de herramientas como lo es una guía o un protocolo, más que nada en la etapa de sucesión y en los cambios generacionales.

Palabras claves: empresa, familia, conflicto, profesional.

Abstract

In family businesses, the interactions between the business and family systems tend to present tensions, causing numerous conflicts in the different stages of their life, including, for example, a poorly developed generational transfer that may even lead to their premature death. This research analyzed the impact of the lack of professionalization on companies in the commercial sector of the city of Paraná, in order to develop a guide to use for consultation on different generational change problems. Potential reasons for the conflict were established through descriptive research through surveys of 5 companies. As a result, the greatest conflicts were related to the lack of unification of the heirs' criteria in decision-making and the objectives to be followed. All the companies interviewed do not have a pre-established succession process, nor do they have instruments that improve management and assist in optimizing the transfer processes. Similarly, family businesses often do not have professional assistance, which focuses on improving these processes, advises, and prevents conflicts with the use of tools such as a guide or a protocol, more than anything in the succession stage and in generational changes.

Keywords: company, family, conflict, professional.

Introducción

La importancia del estudio de empresas familiares, radica en que son la estructura productiva más antigua de la humanidad, las cuales suelen estar generalizadas como un pequeño negocio, existiendo en cambio también muchas de las grandes empresas del mundo que comenzaron y continúan siendo una empresa familiar (Camino Mogro y Bermúdez Barrezueta, 2018).

A nivel mundial con la llegada de la industrialización, las empresas familiares fueron quienes promovieron la economía, acumulando enormes fortunas en manos de familias estadounidenses y alemanas. El crecimiento económico europeo se inició en Italia, información que se sustenta en documentos contractuales y operaciones entre comerciantes (Ramírez Ospina y Macías Ramírez, 2012).

Leiva Bonilla y Guillén Miranda (2013), indicaron que los estudios científicos de las empresas familiares son recientes, los primeros se realizaron en Estados Unidos, en el año 1950 aproximadamente, y estaban orientados a técnicas de consultoría y docencia sin generar mayores procesos teóricos.

Luego en 1961, se publica el primer paper en la revista *Administrative Science Quarterly*, abordando una forma más científica del tema. Luego por el año 1980, los temas de estudios acrecientan y se investigan en tres grandes ramas: familia, propiedad y dirección, perfeccionando los estudios alrededor de 1990 en un tema dominante, la sucesión (Leiva Bonilla y Guillén Miranda, 2013).

Gómez, Ramírez y Cuervo (2012), agregan que dependiendo del país, en América Latina nueve de cada diez empresas dependen o están directamente relacionadas con grupos familiares, siendo estas responsables del 64%, al 75% del Producto Bruto Interno (PBI) obteniendo mayor rentabilidad respecto a otro tipo de empresas.

Antognolli (2017), alude a que en Argentina estas empresas representan más del 50% de nuestra actividad económica, ya que entre 80% y 90% de las empresas, son familiares.

Saín (2016), afirma lo antes mencionado y añade que los trabajos estadísticos en Argentina, son escasos y parciales, sin embargo estas empresas constituyen más del 50% de la actividad económica, desapareciendo un 70% en la primera generación. Solo un 30% heredan los hijos, y un escaso 5% los nietos.

El concepto de empresa, está relacionado con la tarea que ejecuta una persona asumiendo riesgos para cubrir una necesidad existente en el mercado, la cual la realiza a cambio de obtener una recompensa, utilizando medios materiales, inmateriales, recursos humanos y técnicos, para materializar la realización de un objetivo (Diez Vial, Castro y Montoro Sánchez, 2014).

Tapies (2011), manifiesta la complejidad de encontrar una única definición de empresa familiar, adaptada a diferentes países, culturas, tamaño y tipo de entidades. Éste fue uno de los principales temas de discusión sobre la disciplina en las últimas décadas.

Ramírez Ospina y Macías Ramírez (2012), hacen referencia a que entre los autores se diferencian los que piensan que las empresas familiares se distinguen de acuerdo a quien ejerce el control, continuidad de la propiedad de las mismas, o forma de gobierno.

Mientras que Quintana (2012) señala, que una empresa es familiar si reúne las siguientes características:

No siendo cotizada, más del 50% de los derechos de voto en su Junta General u órgano similar está en posesión de la persona(s) que fundó la compañía; en posesión de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o en posesión de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). La

mayoría de los votos puede ser directa o indirecta. Siendo cotizada, el mencionado porcentaje es superior al 25%. En ambos casos, al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o administración de la compañía. (p. 8)

Sin embargo, como características básicas y comunes de este tipo de empresas los autores Molina Parra, Botero Botero y Montoya Restrepo (2017), mencionan que las mismas son dirigidas normalmente por sus dueños, la propiedad está reunida en una o varias familias, y generan las familias interferencia en la toma de decisiones financieras y comerciales.

Comúnmente, se tiende a confundir o relacionar a las empresas familiares con las pequeñas y medianas empresas, aun siendo que existen muchas grandes empresas familiares en el mundo. Asimismo los autores agregan, que al conservar a través del tiempo los valores, cultura y buenas costumbres que tienen las empresas familiares, pueden convertirse en una ventaja competitiva importante para su trayectoria (Molina Parra et al., 2017).

Olvera, Moya, y Santamaría (2017), resaltan que se combinan dos esquemas en dichas empresas, el empresarial que es el promotor del desarrollo económico a través de los procesos laborales diarios de la organización, y el familiar que se relaciona con el parentesco y la emocionalidad.

Rabinovich (2014), agrega a esos esquemas, que el empresarial es cuando la misma tiene más de cinco miembros, e incluye trabajadores que no son parte de la familia. Y por otro lado menciona el de la familia, compuesto por miembros que no forman parte de la empresa. Como lo expone en el siguiente gráfico, hay un tercer esquema que está compuesto por ambos:

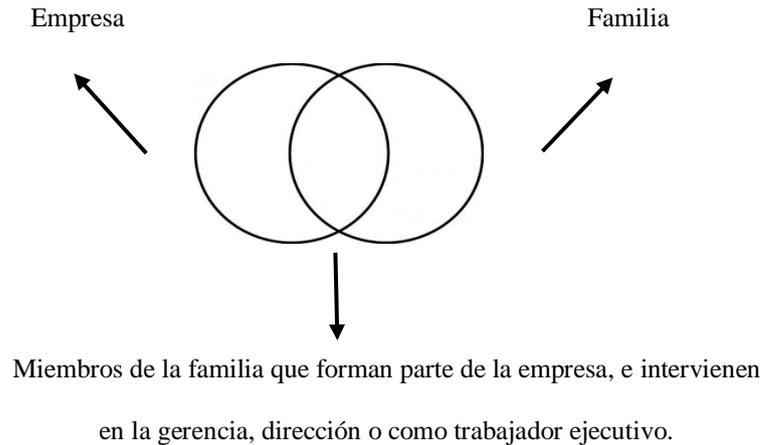


Figura 1. Familia y empresa: un delicado equilibrio. Fuente: Rabinovich (2014).

Martínez (2010), menciona que durante el desarrollo de una empresa familiar, la misma pasa de tener un solo dueño hasta ser propiedad de varios accionistas, distinguiendo así, tres etapas básicas: dueño controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos. Asimismo, el autor señala que la primera etapa es la de constitución, normalmente una persona sola o con su pareja, quienes emprenden un negocio de cero.

La segunda etapa de sociedad de hermanos, comúnmente es de sucesión natural de su dueño, por lo general algunos hermanos trabajan como ejecutivos en la empresa mientras que otros solo son accionistas de la misma (Martínez, 2010).

Por último, describe la tercer etapa de consorcio de primos como la más difícil de conducir, ya que tienen una mayor cantidad de accionistas. Comienza este consorcio con primos de primer y segundo grado, extendiéndose luego a parentescos más amplios, los cuales habitualmente no se abocan a la gestión, sino su interés primordial es la propiedad de la empresa (Martínez, 2010).

Martínez (2010), señala que tanto a nivel mundial como a América Latina se realizaron evaluaciones que muestran que aproximadamente el 70% de las empresas familiares se encuentran en la primer etapa, de dueño controlador, el 20% o 25% en la de

sociedad de hermanos, mientras que un porcentaje mucho 5% o 10% en la tercer etapa de sociedad de primos.

Press (2011), por su parte indica que el ciclo de vida de las empresas familiares depende de decisiones que obedecen tanto de lo organizacional como de lo familiar, influyendo estas en el período de vida de las empresas, así es como distingue 4 etapas:

- Primera etapa: son los primeros cinco o diez años. Proceso que generalmente pasa y depende de las decisiones de una sola persona, que en busca de la independencia económica encara un proyecto. Se busca hacer diferencia económica y sobrevivir.

- Segunda etapa: entre los diez y veinte primeros años. El fundador ya reconoce la conquista del negocio, es donde la empresa crece y empieza el dueño a notar que no puede tomar solo todas las decisiones. La estructura de la empresa empieza a cambiar, y generalmente se incorpora algún hijo al negocio, introduciendo así nuevas energías. De a poco va a notar el fundador la necesidad de la profesionalización, pensando en recursos humanos para la toma de decisiones en planos más estratégicos.

- Tercera etapa: se alcanza un nivel alto o favorecido en el mercado. Al fundador le empiezan a surgir deseos de retirarse, pero al mismo tiempo la sensación de que los hijos no tienen la experiencia necesaria para hacer frente al negocio. Surgen también miedos e incertidumbre de crecer o cerrar. Pueden surgir conflictos en cuanto a la transición, y el ingreso de la tercera generación, los nietos, intentando de todas maneras mantener la unión familiar, inculcando valores y en miras de prosperar y expandirse.

En esta etapa, es donde Press (2011) plantea interrogantes como, ¿hay un modelo a seguir para el traspaso de la dirección y plan de retiro? Algún sucesor, ¿quiere asumir la dirección de la empresa? ¿Los sucesores están capacitados? ¿Quieren la familia y

accionistas que el negocio continúe? ¿Cómo se va a elegir el sucesor que ocupara el cargo más alto?

- Cuarta etapa: Superada la etapa anterior, nuevamente se busca sobrevivir y expandir. El autor plantea que aquí el negocio está afianzado y seguramente cuenta con suficiente solvencia económica para expandirse o crear nuevas empresas con las ganancias obtenidas. El fundador ya es una persona adulta mayor, y sus hijos empiezan a generar nuevos interrogantes, como la incorporación en puestos claves de otros miembros no familiares, y a plantearse si efectivamente hay una transición clara y alguno de los hijos cuenta con la capacidad y deseo de dirección de la empresa.

Sin embargo, hay empresas que no superan las primeras etapas de antes mencionadas por diferentes causas, generando así una obstrucción en su crecimiento dejando de ser competitivas en el mercado (Marcelino Aranda, Baldazo Molotla y Valdés Nieto, 2012).

Las mismas, pueden estar relacionadas a restricciones de recursos, estrategias conservadoras, prejuicios a los sistemas financieros, visión del fundador como reliquia, tienen escasas de gestión profesional o contienen estructuras añejas (Marcelino et al., 2012).

Agregando Rabinovich (2014), menciona como desventaja de las mismas la falta de claridad en necesidades generando así confusiones entre familia y empresa, escasas de firmeza en la medición de resultados y los conflictos generacionales en la elección de los puestos jerárquicos.

Numerosos autores coinciden en que la sucesión para cualquier organización es un proceso complejo compuesto por varios momentos de la vida empresarial e incluso suele comenzar antes de que los herederos se inicien en la empresa, no solo cambian los

miembros de la organización sino también, este proceso incluye cambios económicos y de funcionamiento de las actividades.

Otra problemática encontrada es la del género, más complejo de detectar pero no menos importante, ya que percibir la importancia del rol empresarial de la mujer puede generar muchos beneficios. Escasos estudios sobre el tema, y poca atención a la relación empresa-mujer en los estudios de Argentina, sin embargo en 2011 la OIT (Organización Internacional del Trabajo) mostraba que el 63% de las empresas Argentinas tenían desequilibrios de género, siendo la mayoría de las empresas familiares (Barbero y Lluch, 2014).

En un estudio realizado por García Solarte, García Pérez, y Madrid Guijarro (2012) donde compara dos grupos, de hombres y mujeres, se llegó a las siguientes conclusiones en lo que refiere a las empresas en general:

- Tienen un promedio de ventas menor, las empresas gestionadas por mujeres.
- Suelen ser más pequeñas poniendo un límite en el crecimiento, pero no así en lo referido a la cantidad de empleados, donde no se encontraron diferencias.
- En lo que refiere a la cantidad de años de gestión, no hay disparidad con las gestionadas por hombres, si en lo referido a la tecnología, donde las gestionadas por mujeres tienen más debilidad tecnológica.
- En cuanto al rendimiento en procesos internos no localizaron diferencias, tampoco en lo que refiere a las relaciones humanas, en cambio en lo que refiere a ingresos brutos, sí.

Continuando García et al. (2012), concluye sobre las empresas familiares lo siguiente:

Del total de las empresas gestionadas por mujeres, la mayoría son familiares. Ya que en ese tipo de empresas se encuentra más seguridad para el progreso profesional.

No obstante, como ventajas de las empresas familiares se menciona su unión y compromiso, la historia compartida, flexibilidad en cuanto al manejo del tiempo y dinero, mayor confianza en las relaciones internas que se traslada a las externas con proveedores por ejemplo, un mayor compromiso y lealtad, y agilidad en la toma de decisiones (Rabinovich, 2014).

Las empresas familiares son más difíciles para conducir que el resto de las empresas que están dirigidas por miembros no familiares, pero si las mismas logran sustentabilidad y perdurar en el tiempo, contribuyen y tienen un aporte muy grande a la sociedad en donde están inmersas.

Para poder crecer como empresa y resguardar sus lazos familiares, las empresas familiares deben profesionalizarse, aun cuando eso implique incorporar o contener en la organización a miembros no familiares en cargos directivos o en la planificación del sucesor. Así mismo también, mejorar la cultura organizacional y los procesos de toma de decisiones para una mejor administración (López, Ortiz, Quinteros y Moreno, 2012).

Por lo que López et al. (2012), continúan describiendo que la profesionalización hace que tanto las decisiones como la evaluación de resultados no se vean afectados por razones familiares y que las actividades tengan de por medio criterios empresariales.

Finalizando los autores López et al. (2012), concluyeron que es en la etapa de planeación en donde los fundadores deben fortalecer la empresa profesionalizando la misma, contratando directores o gerentes con mayor experiencia y visión objetiva, formar y capacitar a los integrantes pero especialmente a los sucesores.

Conducir la empresa orientando la misma hacia un proceso de profesionalización, no es sencillo ya que implica tener en claro cuáles son sus valores, los cuales se consideran primordiales a la hora de pensar en involucrar a terceros en el proceso, y además no perder de vista la historia, que es lo que hizo que perdure en el tiempo.

Como instrumento para realizarlo, se puede elaborar un protocolo familiar con pautas por escrito donde se establezcas los procesos de preparación de futuros profesionales y los mecanismos para profesionalizar a los empleados (López et al., 2012).

Rabinovich (2014), define al protocolo como un acuerdo donde se establecen normas de funcionamiento, similar a una constitución, donde se describen los antecedentes de la empresa, su visión y valores que se desea presidan a través del tiempo.

Los objetivos del mismo, son prevenir y tomar medidas sobre acontecimientos eventuales e imprevistos que puedan suceder en el futuro, como también prever conflictos por las discrepancias que puedan surgir (Rabinovich, 2014).

Continuando, el autor menciona que así como el protocolo se utiliza como instrumento para la resolución de conflictos, también despliega las claves para las futuras generaciones en materia familiar, de patrimonio y gestión. El cual surge como producto de varias reuniones entre diferentes miembros, y eso es lo que aumenta su valor, el ser elaborado familiarmente en un momento de calma o tranquilidad en donde se puedan obtener a resultados consensuados (Rabinovich, 2014).

El elaborar un protocolo implica también, manifestar información y compartirla con los demás integrantes de la empresa, que incluya además de objetivos a cumplir en el futuro, responsabilidades y actitudes de compromiso que se esperan de los integrantes y de ellos para con la organización. Su cumplimiento o no, será responsabilidad y dependerá exclusivamente de sus miembros.

En Argentina, es alto el porcentaje de mortalidad por falta de madurez y crecimiento, y el riesgo constante que eso genera. Los pocos conocimientos sobre la profesionalización y escasa claridad en las reglas de juego, en la gestión de los fundadores de estas empresas engrandece esta problemática (Antognolli, 2017).

El alcance de la empresa familiar y su importancia en la esfera económica son muy relevantes y los conflictos generacionales de sucesión, ocupan gran parte de los problemas a generarse en el futuro de las empresas familiares, es por ello que entender el porqué de la importancia de contar con un protocolo y contar con personal profesional en determinadas tareas, resultan componentes elementales para lograr el éxito.

A raíz de lo antes expuesto, y ante el desconocimiento o falta de profesionalización de los fundadores de empresas familiares sobre cómo actuar frente a situaciones de conflictos generacionales, que suelen escalar hasta generar la división de la familia o empresa en Entre Ríos, y más específicamente en la ciudad de Paraná, surge la necesidad de brindarles herramientas para evitarla.

Las nuevas generaciones, ¿afectan el desarrollo de las empresas familiares condicionándolas?, ¿limitan la falta de profesionalización a las empresas familiares?

Esa probable brecha entre los fundadores y el heredero ¿se produce por la limitación o posibilidad escasa de capacitación? ¿Se debería preparar la sucesión más anticipadamente?

La justificación de estudiar esta problemática radica en la importancia que representa poder aportar un valor a las empresas familiares. El exgobernador Sergio Urribarri, según Saín (2016) mencionó que en el sector privado, el 90% de las empresas son familiares en la provincia de Entre Ríos, siendo entonces necesario estudiar el lugar

que ocupan los conflictos en los traspasos generacionales y el motivo por el cual un hijo es dueño por legado muchas veces sin acreditar su formación.

Para poder dar respuesta al problema planteado, y siendo de gran relevancia el estudio generacional en las empresas familiares de Paraná, por ser las responsables de la obtención de un PBI mayor respecto a otros tipos de empresas, se plantean los siguientes objetivos.

El objetivo general de este manuscrito científico, es diseñar una guía a seguir por las empresas familiares del rubro comercial de la ciudad de Paraná en sus distintas etapas de vida, para contribuir a la inclusión de sus sucesores, en el año 2020.

Los objetivos específicos de este manuscrito son:

- Enunciar los posibles motivos de generación de conflictos en empresas familiares, al momento de la sucesión.

- Definir los posibles conflictos y ubicarlos en la faceta de vida empresaria en que puedan aparecer.

- Identificar la relación entre los ciclos de vida de una empresa familiar y sus posibles conflictos, para mejorar la gestión desde la perspectiva del contador público.

- Proponer una guía a seguir por las empresas familiares que unifique los resultados de los objetivos anteriores hacia una sucesión exitosa.

Métodos

Diseño

La investigación planteada tuvo un alcance descriptivo, buscó detallar las características de las variables y causas de los fenómenos que generan conflictos.

El enfoque de la investigación fue cualitativa, ya que como instrumento de recolección de datos se utilizó la entrevista, indagando sobre la problemática de cambio generacional, posteriormente procediendo al análisis de los datos.

El diseño del trabajo fue no experimental, ya que se llevó a cabo sin la conducción de variables, y fue de tipo transversal porque se recolectó información sobre cada empresa, en un sólo momento determinado.

Participantes

La población bajo estudio estuvo conformada por las empresas familiares del rubro comercial de la ciudad de Paraná, provincia de Entre Ríos.

El criterio de la muestra fue no probabilístico, ya que las empresas familiares entrevistadas, fueron seleccionadas teniendo como criterio para obtener información, empresas vivas de no más de 5 años, y empresas muertas, no pudiendo obtener un registro de empresas familiares en la ciudad de Paraná. Solo se tomaron 5 empresas, las cuales antes de ser entrevistadas leyeron y firmaron el consentimiento informado a cada una de ellas (Anexo I).

Instrumentos

Se conectó a referentes de la ciudad en la temática de empresas familiares y grupos inmediatos para obtener contactos de fundadores de este tipo de empresas, que se hayan formado en los últimos años o se hayan disuelto.

Para este proceso se indagó sobre la problemática de contar con información referida a los posibles conflictos a surgir en las distintas etapas de vida de la empresa y en las empresas muertas, si consideran a los mismos un posible motivo de fin.

Asimismo, para el relevamiento de la información se realizaron dos tipos de entrevistas, una dirigida a empresas familiares vivas (Anexo II) y otro tipo de entrevista para las empresas muertas (Anexo III).

Las preguntas que se realizaron fueron elaboradas con anterioridad, de tipo semiestructuradas. Por el contexto que se atravesaba de aislamiento preventivo por el COVID-19, las entrevistas fueron realizadas vía email, manteniendo un soporte digital de las mismas.

Análisis de datos

Luego de recibir los correos electrónicos de las empresas entrevistadas, se procedió al análisis de datos contenidos en los mismos. Se les garantizó el anonimato, por lo que también se pudo recabar información sobre la historia de vida de las empresas para así poder llevar el análisis de la información a un determinado contexto.

Las entrevistas se realizaron por medio de un formulario, a través del cual se obtuvieron los testimonios de las empresas participantes. Luego se cotejó la información

analizada con los objetivos específicos propuestos, para observar si revelaron datos que hayan sido planteados.

Para ordenar los datos obtenidos en las entrevistas, se observaron los resultados en una primera instancia de forma separada, por un lado los obtenidos de las empresas que se encuentran en funcionamiento y por otro las que no, para luego procesar la información de forma conjunta.

Se tabularon y presentaron las respuestas que hacían referencia a lo planteado en cada objetivo específico, para luego formular los resultados y posteriormente analizarlos interrelacionado las variables de cada uno.

Resultados

Las entrevistas fueron realizadas a cinco empresas familiares, dedicadas a la actividad comercial en la ciudad de Paraná.

Las empresas vivas fueron tres, formadas en un rango de 1 a 10 años atrás y las empresas muertas participantes fueron dos.

La empresa participante número 1, actualmente en actividad, se compone del fundador quien está en la dirección general y los hijos en los puestos operativos y de gestión, teniendo así participación la segunda generación.

La empresa participante número 2, también se encuentra en actividad. Se encuentran el fundador y los hijos en los puestos de toma de decisión y a su vez también los hijos junto con terceros que no forman parte de la familia, en los puestos operativos y de gestión.

La empresa número 3, fundada por 3 hermanos, se encuentra actualmente en actividad. Los fundadores son los responsables junto a terceros ajenos al grupo familiar, tanto de las tareas de toma de decisiones como de las operativas y de gestión.

En cuanto a las empresas muertas, la empresa familiar número 4 dejó sus actividades hace 3 años, estuvo en actividad 5 años y era conducida por el fundador y sus hijos, estando en manos del fundador tanto las tareas de toma de decisiones como las operativas y gestión.

Y la última empresa participante, la número 5 se mantuvo en actividad 2 años, estaba compuesta por dos fundadores, familiares entre sí. Los cuales se encargaban tanto de las tareas de conducción como a la operatoria diaria comercial de la empresa.

Motivos de generación de conflictos al momento de la sucesión

En las empresas vivas, los conflictos que se identificaron que podrían llegar a suceder a momento de la sucesión son los siguientes:

Empresa número 1, destacó la posible disconformidad de salarios entre familiares que forman parte de la empresa.

Empresa número 2, nombró las diferencias en los intereses sobre objetivos a seguir de la empresa al momento de la sucesión.

En la empresa número 3, se detectó la posibilidad de ocurrencia de conflictos familiares por diferencias en las tareas de toma de decisiones.

De las empresas que no se encuentran en actividad actualmente, la empresa número 4 indicó que al momento de la sucesión existieron problemas en cuanto a la falta de diálogo entre el fundador y la primera generación, y diferencias en cuanto a los objetivos a seguir. También la resistencia por parte del fundador a la innovación y nuevas ideas planteadas por los sucesores.

Y en cuanto a la empresa número 5, los resultados indican que los motivos fueron la división de ganancias, falta de compromiso e intereses personales por encima de los objetivos de la empresa.

Los resultados demuestran, que los mayores conflictos esperados al momento de la sucesión, están relacionados con la falta de unificación de criterios de los herederos, en lo que refiere a toma de decisiones en la dirección general y sobre los objetivos a seguir.

Posibles conflictos en las facetas de vida de la empresa

Primera etapa: Se presentan conflictos en lo que refiere a falta de organización en las tareas distribuidas entre los integrantes de la empresa, como también en asunción de responsabilidades.

Segunda etapa: Se detectaron resultados relacionados a conflictos en las diferentes maneras de trabajar entre los integrantes del grupo familiar y también en cuanto a cómo llevar adelante las tareas de gestión del negocio.

Tercer etapa: En esta etapa se plantearon conflictos entre los fundadores y primer generación, en cuanto a diferencias en los pensamientos y el no abrir el negocio a las nuevas ideas planteadas por sus hijos, un motivo recurrente es la falta de confianza por la poca experiencia de las nuevas generaciones.

Cuarta etapa: Se detectaron diferencias que pueden existir en cuanto a los objetivos que aspira cada miembro para cuando se busca la expansión del negocio. Aquí los intereses personales entran a ocupar un gran lugar a la hora de tomar decisiones para el crecimiento económico de las empresas.

Identificación de relación entre los ciclos de vida y los posibles conflictos

De los datos obtenidos de las preguntas realizadas a empresas que se encuentran en actividad, se obtuvo como resultado que las tres primeras etapas del ciclo de vida se estiman que son las de mayor conflicto.

En el caso de los resultados obtenidos sobre empresas muertas, expusieron que fue la primer etapa de los primeros cinco o diez años, la de mayor conflicto entre los integrantes del círculo familia- empresa.

En resumen, la mayoría de las empresas encuestadas tanto las que se encuentran en actividad como las empresas que ya están disueltas, expusieron a la primera etapa dada por los primeros años de vida de la empresa familiar, como la de mayor conflicto.

Unificación de resultados para la elaboración de una guía a seguir por las empresas

Por último, en la siguiente tabla se muestran las diferentes etapas de vida por las que transita una empresa familiar, y a raíz de los conflictos expuestos en la entrevista, se unifican los resultados para transitar una sucesión exitosa.

Tabla 1: *Posibles conflictos y propuestas de soluciones.*

Etapas	Posibles conflictos	Soluciones propuestas
Primera Etapa	Falta de organización en las tareas distribuidas. Asunción de responsabilidades.	Acordar la planificación de un protocolo, donde se dejen asentadas las tareas que están a cargo de cada integrante del grupo familia-empresa y sus responsabilidades.
Segunda Etapa	Diferentes maneras de trabajar. Discrepancias en cómo llevar adelante las tareas de gestión del negocio.	Aplicación de un protocolo, donde se establezcan los objetivos a seguir y la manera de alcanzarlos. Evaluar la posibilidad de contar con un asesor externo al entorno familia-empresa para la obtención de un criterio neutral.
Tercera Etapa	Oposiciones en los pensamientos entre los fundadores y primer generación nuevas ideas sobre el negocio. Falta de confianza a las nuevas generaciones por la poca experiencia adquirida.	Facilitar el diálogo, fomentando reuniones de equipo y una permanente capacitación en materias de recursos humanos, liderazgo y temas específicos para profesionalizar la empresa.
Cuarta Etapa	Desacuerdos en los objetivos que aspira cada miembro hacia la expansión. Intereses personales por sobre las decisiones en cuanto al crecimiento económico de la empresa.	Al momento de surgir la posibilidad de un mayor crecimiento y expansión, nuevamente fomentando el diálogo y sincerando las aspiraciones individuales de cada integrante heredero, evaluar la apertura a nuevos accionistas.

Fuente: elaboración propia.

Discusión

En este manuscrito el objetivo principal es diseñar una guía para que las empresas familiares del rubro comercial de Paraná sigan en sus diferentes etapas de vida, hacia el favorecimiento de la inclusión de los futuros sucesores, ya que en la mencionada ciudad el desconocimiento de los fundadores ante estas situaciones de conflicto, suelen muchas veces llevar la muerte prematura de la empresa.

Es importante mencionar que este estudio no tiene antecedentes en esta ciudad, siendo la primera investigación sobre las causas que llevan a producir conflictos en el momento de la sucesión. Asimismo, vale aclarar que es de gran utilidad no solo para las pequeñas sino también para las grandes empresas, quienes podrían adecuar el estudio a cada necesidad y realidad empresaria. Esto trae grandes beneficios a la hora de contar con un plan de acción inmediato, ante la aparición de situaciones de conflicto inesperadas.

En relación al primer objetivo específico sobre generación de conflictos al momento de la sucesión, surge la disconformidad de salarios, falta de unificación de objetivos a seguir, como también la difícil tarea de delegar por parte del fundador hacia las nuevas generaciones. Coincidiendo así el estudio con Marcelino et al., (2012), en que las tácticas conservadoras y la visión del fundador como reliquia, como también la escasez de gestión profesional, generan un obstáculo y entorpecen el crecimiento de la empresa.

En cuanto al segundo objetivo específico propuesto sobre cuáles son los posibles conflictos a suceder y la ubicación en la faceta de vida empresaria en que suelen aparecer, comenzando por la primera etapa se resalta la falta de organización de tareas asignadas y responsabilidades atribuidas a los integrantes. Estos resultados podrían corresponderse con lo planteado por Press (2011), quien menciona que en esta primera etapa, de los cinco

o diez iniciales años, es donde las decisiones pasan por una sola persona, siendo lo más importante lograr diferencia económica, siendo compatible con los resultados obtenidos donde no hay una organización colectiva ni una fuerte responsabilidad por los demás integrantes de la empresa, ya que la mayor parte de las acciones están en manos del fundador.

Los resultados obtenidos sobre los conflictos de la segunda etapa, están relacionados a las diferencias entre las maneras de trabajar y gestionar la empresa, entre los integrantes del grupo familia-empresa. Estos resultados ratifican las características de la segunda etapa en que Press (2011) hace alusión a que la empresa crece y el fundador empieza a notar que no puede tomar solo las decisiones, incorporándose un hijo o familiar al negocio, ocurriendo así las diferencias mencionadas que se obtuvieron en los resultados, sobre las formas de trabajar y la profesionalización de ciertas tareas vitales para la empresa.

En lo que respecta a los conflictos que pueden aparecer en la tercera etapa de vida empresaria, es repetitiva la carencia de confianza en las nuevas generaciones por su corta experiencia en la vida empresaria. Se armoniza lo anterior con los deseos del fundador de retirarse que plantea Press (2012), pero a su vez existe la incertidumbre y miedo de hacer crecer el negocio o por el contrario, cerrarlo. También llevan a los interrogantes sobre si las nuevas generaciones están lo suficientemente capacitadas para asumir la responsabilidad de la conducción, coincidiendo así los resultados obtenidos con lo expuesto por el autor.

Terminando con la cuarta etapa, los resultados exponen que pueden surgir diferencias en lo que refiere a los objetivos a seguir e intereses personales que anhela cada integrante a la hora de pensar en la expansión de la empresa. Se coincide con lo

que el autor Press (2012), expone respecto de esta problemática al indicar que en esta etapa la estabilidad económica seguramente sea propicia para iniciar nuevos negocios, pero no hace mención a la posibilidad de existencia de una individualización de los objetivos personales de cada heredero, considerando que en esta etapa es donde el fundador ya planea retirarse. Es fundamental coincidir en los objetivos a seguir, para encarar un proyecto de expansión en un contexto de unidad y solvencia en el círculo familia-empresa.

A su vez, en esta etapa el autor plantea también, la incorporación de miembros no familiares a la empresa en puestos claves, a raíz de la posible expansión y necesidad de profesionalizar la misma, lo cual no es una opción considerada por las empresas que fueron entrevistadas, ya sea porque aún no está en el horizonte de planeamiento una posible expansión o quizás aún no han surgido conflictos que tengan que enfrentar buscando una solución profesional, siendo ésta una importante diferencia observada.

Respecto al tercer objetivo específico de esta investigación, la identificación del ciclo de vida de mayor conflicto, tanto las empresas vivas como las que no se encuentran actualmente en funcionamiento, coinciden en que es la primera etapa la de mayor conflicto. Los autores no destacan una etapa en particular como de mayor conflicto, sin embargo aluden a la complejidad de los primeros años de vida de las empresas. Esto va en línea con Martínez (2010), quien agrega que la primera etapa de constitución es en la que se encuentra un 70% de las empresas familiares de América Latina, y es donde radica la importancia de un mayor estudio de la etapa mencionada, para poder atravesarla exitosamente y con la menor cantidad de conflictos posibles.

El cuarto objetivo específico de la investigación, busca proponer una guía que unifique los resultados obtenidos anteriormente, para que las empresas familiares logren

una sucesión exitosa. Los resultados observados, como la falta de organización, discrepancias en cómo llevar a cabo las tareas, diferencias en los pensamientos o puntos de vista, diferencias en cuanto a los objetivos a seguir, los cuales fueron ordenados de acuerdo a la posible etapa en donde pueden ocurrir los conflictos y las posibles soluciones a aplicar, como lo es la planificación para una primer etapa, el uso del protocolo como principal herramienta para la segunda, fomentar el dialogo entre los miembros de la empresa en la tercera etapa y en la cuarta etapa, sincerar las aspiraciones personales y la apertura de la empresa a nuevos integrantes.

En efecto, coinciden estos resultados con los estudios realizados por otros autores, ya que la falta de organización, profesionalización y aplicación de herramientas como lo es un protocolo, llevan muchas veces a la muerte prematura de las empresas. Por ejemplo, estos resultados son compatibles con los de Rabinovich (2014), donde el autor funda que prevenir y tomar medidas, estipular la misión y valor que se quieren mantener en la empresa, contribuye a desarrollar los temas primordiales hacia el buen desarrollo las futuras generaciones.

Los autores López et al. (2012), hacen hincapié en la importancia de profesionalizar especialmente a los sucesores para fortalecer la institución, como así también la creación de un protocolo que formalice esos procesos. Si bien del total de las empresas entrevistadas, solo un 60% de ellas tienen incorporada la utilización del protocolo, esto puede explicar las diferencias encontradas con las empresas que aún siguen en funcionamiento y las que no, ya que el objetivo del mismo es tomar medidas para prevenir conflictos que puedan suceder en un futuro, y las empresas que no se encuentran en actividad son las que no lo utilizaron.

Dada la imposibilidad de estudiar una población mayor, se considera una limitación de esta investigación la muestra poco representativa por entrevistarse solo 5 empresas, existiendo así un sesgo potencial del investigador. Al ser un estudio sin precedentes, se carece de información e índices oficiales sobre algunos datos específicos como lo es la cantidad exacta de empresas familiares en la ciudad de Paraná y pueden existir imprecisiones en los porcentajes de actividad mencionados.

Otra limitación del presente trabajo de investigación tiene que ver con la poca disponibilidad de datos, siendo que no contienen las empresas información pública acerca del funcionamiento y estructuras del entorno familia-empresa, dicha limitación también se puede observar en otras investigaciones previas.

No se pueden generalizar los resultados, ya que las características de las empresas entrevistadas difieren en cuanto a su tamaño y son relativamente jóvenes por lo que tienen pocos conflictos o incluso no han surgido, al no haberse generado importantes cambios generacionales.

No obstante así, como fortaleza se alude que la investigación fue la primera en estudiar el tema de conflictos en el traspaso generacional en la ciudad de Paraná, siendo de gran importancia contribuir a mejorar la calidad de vida de las empresas y buscar evitar la aparición de conflictos en el ámbito familia-empresa.

Otra fortaleza es que la utilización de la mencionada muestra basada en empresas familiares del rubro comercial de Paraná, es valiosa ya que aporta evidencia sobre la problemática de empresas locales y que se encuentran en el caso de las empresas vivas, en constante crecimiento y aporte económico sostenido en la ciudad.

Esta investigación desde una perspectiva generalizada, refleja la importancia de intentar evitar o anticiparse a los conflictos que pueden ocasionarse, motivando a los miembros de la empresa familiar trabajar con unión y responsabilidad.

Es incuestionable la importancia económica de las empresas familiares en la ciudad de Paraná, el estudio del funcionamiento estructura y los posibles conflictos a generarse, ganan importancia al ser que superando éstos se puede asegurar el éxito de la misma. Por lo cual, son vitales las medidas que se tomen para prevenir la generación de conflictos y más aún cuando se trata de la sucesión y futuro de la empresa.

En conclusión, la mayoría de las empresas familiares entrevistadas no cuentan con una línea sucesoria ni tienen en su horizonte de planeamiento establecer con anticipación una línea de posible cambio generacional, están abocadas a la gestión y administración de la vida cotidiana de la empresa y solución de problemas inmediatos. Entre los objetivos que si tienen estipulados, se encuentran los relacionados a procedimientos comerciales, como los afines a oportunidades de negocio, como también a planes de inversión a realizar en un futuro. No tener establecido un procedimiento sucesorio, que es lo que ocurre en la totalidad de las empresas entrevistadas, resulta una fuente de conflictos entre los herederos en el futuro, que muchas veces es la principal causa de muerte prematura de empresas familiares.

La mayoría de las empresas familiares, no conocen instrumentos que mejoren la gestión y contribuyan a mejorar los procesos de traspaso ni cuentan con asistencia profesional, en calidad de asesores externos. Una gran dificultad, es lograr la supervivencia de las generaciones que se van incorporando a la vida empresaria, los avances tecnológicos y la adecuación de la organización a las nuevas tendencias y formas de organización del trabajo.

Es por ello que se recomienda la inclusión de profesionales en la empresa, ya que pueden contribuir asesorando y elaborando herramientas para facilitar estos traspasos generacionales y achicar la brecha entre el fundador y los herederos. Del mismo modo, incluir en la empresa concretamente un proceso de profesionalización de los miembros, principalmente de los que realizan tareas en puestos claves, como lo son los cargos directivos de la empresa, o integrar el trabajo de un asesor externo que fortalezca dicha área con sus conocimientos y experiencia, para que contribuya a mejorar los procesos de toma de decisiones y sea quien tenga una visión neutra a los conflictos e intereses personales de los miembros.

Por otra parte se recomienda, la elaboración y el uso de un protocolo como un importante instrumento que puede contribuir y establecer lineamientos a seguir por las empresas, el cual tenga como principal objetivo el bienestar de los miembros del entorno familia-empresa, guíe en las etapas de vida empresarial, y se anticipe a los posibles conflictos.

Se recomienda además la utilización de una guía a seguir por las empresas familiares de la ciudad de Paraná, la cual las oriente a advertir en cada etapa de vida empresarial que transitan, los posibles conflictos que puedan generarse. Por consiguiente, para que sea utilizada de consulta, de manera que puedan encontrar propuestas de soluciones a los conflictos ocasionados o incluso también, anticiparse a ellos.

En consecuencia de lo anterior descripto y como futura línea de investigación, se sugiere continuar la investigación pero profundizando en ciertos aspectos específicos que se pudieron haber hallado y se consideran relevantes, ya sea por utilizarse solo una pequeña muestra o realizarse en un corto periodo de tiempo esta investigación, para evitar así la muerte prematura de empresas familiares. También la utilización de otros

instrumentos o formas de recolección de datos, para alcanzar una muestra que sea lo más cierta y representativa, que esté en las posibilidades del investigador.

Para finalizar y sobre lo anterior descrito, se menciona que esta investigación es una breve colaboración a una problemática recurrente en las empresas familiares de la ciudad de Paraná, y que debe ser analizada con mayor profundidad. Abordar otros temas no tratados en esta investigación como la visión de un sesgo del género masculino sobre el género femenino en lo que respecta a la dirección de las empresas de estas características, cuando se retira el fundador, podría enriquecer aún más los estudios y adecuarlos a las problemáticas de los tiempos que corren, donde la igualdad de derechos y condiciones, se acrecienta.

Sería muy valioso y constructivo también, el estudio de las formas contractuales que se encuentran dentro de este tipo de empresas, donde el trabajo informal por el abuso de confianza entre los miembros que están unidos por lazos familiares y laborales, muchas veces son fuente de conflicto, por la falta de estructura legal y del ordenamiento jurídico del trabajo. Es un suceso recurrente que se observó en las entrevistas realizadas y el mencionado estudio, podría contribuir a mejorar los lazos del entorno familia-empresa e incluso definir los límites de cada uno de ellos.

Referencias

- Antognolli, S. (2017). *Empresas familiares: Buenas practicas en Argentina: Resultado del programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la region centro*. Cordoba. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13064>
- Barbero, M. I. y Lluch, A. (2014). Historia empresarial e historia de las mujeres en Argentina. Una breve revision histografica. *History, Business and Entrepreneurship*, 5, 8-10.
- Camino Mogro, S. y Bermudez Barrenzueta, N. (2018). Las Empresas familiares en el Ecuador: Definicion y aplicacion metodologica. *X-pedientes Economicos* , 2(3), 46-72. Obtenido de http://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/42/14
- Diez Vial, I., Castro, G. M. y Montoro Sánchez, M. A. (2014). *Economía de la empresa*. Ediciones Paraninfo, SA. , 6.
- García Solarte, M., García Pérez, D., y Madrid Guijarro, A. (2012). Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*, 28(47),47.
- Gomez Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J. B. y Cuervo, N. Z. (2012). Empresas familiares multigeracionales. *Entramado*, 8(2), 39. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265425848003.pdf>
- Leiva Bonilla, J. C. y Guillén Miranda, E. (2013). *Un siglo de cambios: Empresas familiares y familias empresarias en America Latina y España*. Obtenido de https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/3109/un_siglo_cambios_empresas_familiares.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Lopez Vega, A., Ortiz Flores, M. V., Quinteros Solis, M. M. y Moreno, E. (2012). La profesionalizacion como factor de competitividad: un analisis de las empresas familiares del sector industrial en Tijuana, Mexico. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(1), 1167-1174. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Claudia_Preciado-Ortiz/publication/320331711_EL_GRADO_DE_COMPETENCIAS_DEL_EGRADO_DE_LA_LICENCIATURA_EN_TURISMO_VERSUS_LAS_CAPACIDADES_GENERICAS_EXIGIDAS_POR_EL_MERCADO_LABORAL/links/59de40a0aca27247d7942abf/EL-GRADO-
- Marcelino Aranda, M., Baldazo Molotla, F. A. y Valdés Nieto, O. (2012). El metodo del estudio del caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento & Gestion*, 33, 125-139. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000200006&script=sci_arttext&tlng=en
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares: Reto al destino*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=3209199&query=empresa+familiar+ciclos>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S. y Montoya Restrepo, A. (2017). Una nueva perspectiva:. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 78. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v33n142/0123-5923-eg-33-142-00076.pdf>
- Olvera Gutiérrez, S., Montañez, G. S. y Santamaría, C. (2017). La responsabilidad social y la cultura organizacional en las empresas familiares. *Neumann Business Review*, 3(2), 8. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Gloria_Montanez/publication/323461285_

La_responsabilidad_social_y_la_cultura_organizacional_en_las_empresas_familiares/links/5b89bde6299bf1d5a735a7ac/La-responsabilidad-social-y-la-cultura-organizacional-en-las-empresa

- Press, E. (2011). *Empresas de familia : Del conflicto a la eficiencia: ¿cómo se construyen y cómo se sostienen?: ¿condenadas a desaparecer?: ¿obligadas a subsistir?* Buenos Aires: Ediciones Granica S. A. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=3208591&query=etapas+de+la+empresa+familiar>
- Quintana, J. (2012). *Guia practica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Instituto de la Empresa Familiar. Obtenido de <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/Guia%20gobierno%20EF.pdf>
- Rabinovich, N. F. (2014). *Empresas Familiares: Claves de Gestion para Crecer*. Buenos Aires: Confederacion Argentina de la Mediana Empresa (CAME).
- Ramirez Ospina, D. E. y Macias Ramirez, V. H. (2012). Empresas familiares: Un analisis desde la teoria de la agencia. *Revista Cientifica Universidad de la Costa*, 11-12. Obtenido de https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/184/pdf_26
- Saín, C. (29 de Agosto de 2016). Pymes familiares: el 60% cierra por peleas personales. *Diario UNO de Entre Rios* . Obtenido de <https://www.unoentrierios.com.ar/la-provincia/pymes-familiares-el-60-cierra-peleas-personales-n1216786.html>
- Tapies, J. (2011). Empresa familiar: Un enfoque interdisciplinar. *Universia Business Review*(32), 12-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320760001>

Anexo I

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____ Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

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

_____ Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi

consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a

_____.

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

Anexo II

Entrevista para empresas vivas

- ¿Quiénes del entorno familiar forman parte de la empresa? (grado de parentesco).

- ¿En qué año se fundó la empresa?

- ¿Que rango etario tiene la segunda generación? De ser que participa en la empresa.

- ¿Quiénes están en los puestos de toma de decisiones y quienes en los puestos operativos o de gestión?

- ¿Cuentan con la aplicación de protocolo? De contar con uno, ¿cuál es el objetivo general del mismo? Indicar si se desconoce su uso.

- ¿Está establecida la línea sucesoria? ¿Cuál es el grado de parentesco y edad del mismo?

- Enuncie los motivos de conflictos generados en el entorno familia-empresa, que sucedieron o estima que pueden llegar a suceder en el futuro.

- De los ciclos de vida de la empresa, ¿cuál estima que es o será el de mayor conflicto?

Anexo III

Entrevista para empresas muertas

- ¿Quiénes del entorno familiar formaron parte de la empresa? (grado de parentesco).

- ¿En qué año se fundó la empresa?

- ¿Que rango etario tenía la segunda generación? De ser que participo en la empresa.

- ¿Cuáles de ellos estaban en los puestos de toma de decisiones y quienes en los puestos operativos o de gestión?

- ¿Contaron con la aplicación de protocolo? De contar con uno, ¿cuál era el objetivo general del mismo? Indicar si se desconoció su uso.

- ¿Ya estaba establecida la línea sucesoria? De haber estado establecida, ¿Cuál era el grado de parentesco y edad del mismo?

- De haber existido, enuncie el motivo de algunos de los conflictos que se generaron en el entorno familia-empresa.

- De los ciclos de vida de la empresa, ¿cuál estima que fue el de mayor conflicto?