

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo final de grado. Manuscrito científico.**

**LOS NUEVOS ROLES DEL CONTADOR PÚBLICO EN EMPRESAS**

**FAMILIARES**

**THE NEW ROLES OF THE PUBLIC ACCOUNTANT IN FAMILY**

**BUSINESSES**

Carrera de Contador Público

Autor: Agrazo, Yamila Rocío

Legajo: VCPB23003

DNI: 38.080.642

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Córdoba, Julio, 2020

## ÍNDICE

<b>Resumen .....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>Métodos .....</b>	<b>15</b>
Diseño: .....	15
Participantes:.....	15
Instrumentos: .....	16
<b>Resultados .....</b>	<b>17</b>
Sistemas de gestión .....	17
Límites al accionar del Contador Público .....	18
Ampliación de roles .....	19
<b>Discusión .....</b>	<b>21</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>30</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>31</b>
Anexo I: Documento de consentimiento informado para Participantes de la Investigación.....	31
Anexo II: Preguntas de la entrevista .....	32

## **Resumen**

Lo que se buscó profundizar en el presente trabajo final de grado, es de qué manera los miembros de una organización conformada por una familia o miembros de ella, se relacionan en las esferas empresarial y personal; Cómo se generó o cómo visualizan el traspaso; Y finalmente mostrar en base a éstos aspectos, de qué manera el Contador Público podría facilitar y suavizar estos diferentes procesos, si llevara a cabo nuevos roles más allá de los meramente contables, articulando sus funciones principales con un asesoría integral adecuada a las inquietudes de cada negocio, con el simple propósito de ayudar a superar los conflictos propios de éste tipo empresarial. Se investigó en organizaciones locales intentando delimitar cuáles son los motivos por los que en las empresas mayormente se ve acotada la participación y asesoría de los profesionales de Ciencias Económicas, y de qué manera ellos podrían acompañar la gestión, pero sin intervenir en otras áreas que no correspondan a su función.

Palabras clave: Empresa, Familia, Asesoramiento, Contabilidad

## **Abstract**

What was sought to deepen in the present final work of degree, is how the members of an organization made up of a family or members of it, are related in the business and personal spheres; how was generated or how they visualize the transfer; And finally to show based on these aspects, in which way the Public Accountant could facilitate and smooth these different processes, if it carried out new roles beyond the mere accountants, articulating its main functions with a comprehensive advice adapted to the concerns of each business, with the simple purpose of helping to overcome the conflicts specific to this type of business. Local organizations were investigated in an attempt to identify the reasons why the participation and advice of economic science professionals is mostly restricted in companies, and how they could accompany management, but without intervening in other areas that do not correspond to its role.

Keywords: Company, Family, Advice, Accounting

## Introducción

Todos en algún momento de nuestras vidas, nos hemos relacionado con alguna empresa familiar, e incluso se podría afirmar que cada uno de nuestros familiares y amigos, conoce con seguridad a alguien que formó parte o pertenece a algún emprendimiento familiar. Sin embargo, existe un aspecto generalmente menospreciado, y es el papel fundamental del Contador Público en éstos ámbitos, donde las tensiones, compromisos y conflictos, están a flor de piel. Ahí, es donde el Profesional de Ciencias Económicas entra en escena, intentando conservar la armonía entre la empresa familiar, y la familia empresaria.

Las empresas familiares comprenden siempre un gran desafío, desde cualquier ángulo que se las mire. Existe una reconocida tendencia que establece que sólo el 30% de las empresas de éste tipo, logran sobrevivir a la segunda generación, y de ésta porción, solo el 15% resiste a la tercera generación, (Paladino, Traverso, & Caputo, 2017), ratificando la famosa frase padres ricos, hijos pobres, nietos fundidos.

Ésta última expresión, chocante pero lamentablemente real, hace referencia a los infinitos conflictos que pueden surgir, al trabajar con la familia, ¿Cuáles?, principalmente podemos enumerar los más generales y comunes, salvando las particularidades de cada caso: Problemas netamente empresariales que se traspasan a la familia, problemas relacionados con las responsabilidades de cada miembro, problemas netamente familiares que se traspasan a la empresa, y problemas que trae aparejado el propio paso del tiempo, como para agruparlos ampliamente.

El hecho de configurar una empresa familiar brinda a sus miembros una cierta tranquilidad y confianza, sumado a la ambición de progresar y desarrollar un emprendimiento junto con las personas que más confiamos. Sin embargo, también por éste último motivo, el proyecto de una empresa familiar lleva consigo tensiones,

nerviosismo, incertidumbre y miedos. Al estar dirigida por la familia hay muchas cuestiones que se deciden informalmente, por intuición o por la propia confianza que implican los lazos familiares, pero este tipo de compañías suele crecer rápidamente en términos comerciales, ya que poseen el *know how*, (saber cómo, los conocimientos técnicos) y toda la familia dedica el mayor tiempo posible en pos de la empresa, por lo que surge el error más común, que es la no profesionalización, el mantener esas prácticas informales en el tiempo, que luego generarán conflictos y malos entendidos, al no existir un adecuado proceso de gestión acorde a las necesidades de la empresa.

Los primeros tiempos de la empresa nunca son fáciles, es todo un universo desconocido, con responsabilidades nuevas y que aún no sabemos muy bien cómo manejar, por lo que es fundamental mantener la calma, y tener en claro que es un trabajo en equipo, donde cada uno hará su trabajo y se esforzará por crecer día a día y aprender, desde su nuevo lugar como empresario. Pero, como en cualquier equipo, pueden surgir roces, y eso es lo que se debe evitar, o en su defecto saber superar y seguir adelante.

Cuando hablamos de cuestiones relacionadas con el mero paso del tiempo, nos referimos al momento clave en la empresa familiar, que representa el soltar, permitirle a las generaciones más jóvenes que dirijan la empresa que tanto nos costó forjar, transmitir conocimientos, transmitir el verdadero *know how*. Para la generación que se va, es un cambio que involucra muchos ámbitos, ya sea emocional, gerencial u ocupacional, ya que generalmente sucede que la persona que fundó la empresa, dedica toda su vida a ella y al momento de retirarse y verse desocupado, no sabe cómo lidiar con esa situación. Por otro lado, en muchos casos sucede también, que el hecho de haber creado y dedicado tantos años a la empresa, nos da una experiencia en el negocio y conocimientos estratégicos que creemos que nadie tiene, ni tendrá, y es ahí donde se

genera lo que llamo un cuasi traspaso, donde el sucedido no se aparta totalmente de las decisiones de la gerencia, pero legalmente dejó de ser el director.

Por otro lado, para la generación que toma el mando, es un desafío no sólo por las funciones que ahora desempeña, sino también porque significa una enorme responsabilidad continuar con el legado familiar, adaptando los conocimientos adquiridos a una nueva generación, pero aceptando siempre el apoyo y los consejos de los que dirigieron tantos años y con éxito la organización. Por estos motivos, se insiste en este escrito que es un momento culmine en la vida de una empresa, y el Contador podría ser una pieza clave en él y colaborar para que no genere rispideces entre los que se van y los que vienen. Éste trabajo de alguna manera busca reivindicar la posición del Contador dentro de empresas de éste tipo, busca darle el lugar que en muchas empresas no logran llegar a conseguir, pero que ocupándolo, beneficiarían mucho y en muchos aspectos el accionar de la organización.

La labor del Contador en una empresa familiar mediana, ha sido invariablemente a lo largo de los años, considerada de suma utilidad para determinadas cuestiones tributarias y contables, pero muy poco estimada para actividades de asesoría contable, de recursos humanos, de inversiones, etc. De hecho, incluso a la hora de definir su perfil profesional se incluye la aplicación, el manejo y la interpretación de la contabilidad de una organización, a fin de producir informes que sirvan para la toma de decisiones, en las empresas de este tipo, por lo que su intervención se limita pura y exclusivamente a liquidar sueldos, impuestos y conformar balances a fin del ejercicio. Esto se debe, a que las empresas pequeñas o medianas, no cuentan normalmente con fondos destinados a asesoría general, asesoría de recursos humanos, asesoría en gestión, que en una empresa multinacional por ejemplo, cada una de estas tareas corresponde a un profesional en particular.

“Oficina donde se lleva la cuenta y razón de los caudales o gastos de una institución, Administración, etc.” (Real Academia Española). Ésta definición de Contaduría que brinda la RAE, representa lo que hasta ahora se cree que hace el Contador, sin embargo, lo que se propone en este trabajo es ampliarla, permitiendo así que el profesional pueda ir más allá, superarse, y poder tirar abajo esas barreras que limitan su accionar, demostrando que un Contador es mucho más que alguien que lleva los números, o tal como dice la RAE, la razón de los caudales o gastos de una institución.

En la vida, lo que hacemos, la forma en que lo hacemos, o lo que dejamos de hacer, está influenciado por el exterior. De igual manera, el ámbito en donde opere la compañía, también condiciona su accionar, su crecimiento, su desarrollo. Indudablemente las probabilidades de que una empresa crezca exponencialmente son muchísimo mayores en una ciudad capital, que en un pueblo de 10.000 habitantes. En éstas pequeñas ciudades del interior de las provincias, como lo son los pueblos de Traslasierra, Córdoba, sólo algunas empresas logran destacarse del resto y ser reconocidas. El entorno afecta no sólo el crecimiento de la empresa, sino que se expresa también en la idiosincrasia de los que habitan ese pueblo. Se podría estimar que casi la totalidad de las empresas familiares que hay en ésta zona, se formó con el simple fin de tener un ingreso regular, que cubra los gastos básicos de vida, pero sin aspiraciones de crecimiento ni ganancias extraordinarios, es por esto que existen tantos micro emprendimientos, pero muy pocas PyMEs ó grandes empresas. Dicho esto, podría concluirse que el nivel de profesionalización de éste tipo de empresas, también está determinado por el sitio en el que opera, su número de habitantes, y principales actividades económicas que se desarrollan en el pueblo ó ciudad.

Siguiendo ésta línea, cuando hablamos de entorno organizacional nos referimos también a sus aspectos socio-económicos, que impactan directamente en el desempeño de la compañía. En rasgos generales podría decirse que si la situación económica nacional y local no es favorable, impactará absolutamente en todas las empresas, no sólo en las familiares. Pero por otro lado, en épocas de crisis un efecto común es el nacimiento de éstas, ya que las familias buscan obtener más ingresos, o reemplazar el ingreso que antes percibían, pero perdieron por despidos ocasionados por la crisis, y se vuelcan al comercio familiar de distintos rubros. Es por éste motivo que frente a la recesión ocasionada por la pandemia que estamos viviendo actualmente, del COVID-19, las familias están comenzando a trabajar por su cuenta, vía online, ya sea continuando con su trabajo o arriesgándose como nuevos emprendedores.

Retomando, sabemos que salvo las ciudades reconocidas y exclusivamente turísticas, los pueblos del interior de las provincias son los más afectados por los vaivenes económicos que nos caracterizan como país, por lo que las empresas familiares que habitan en ellos, apenas pueden sobrevivir a dichas condiciones, y si lo logran, les es casi imposible sobresalir del resto de los negocios, en términos financieros.

El Observatorio de la Empresa Familiar (OEF) de la Universidad Católica de Córdoba, elaboró un informe de dichas organizaciones en la provincia.

“De las 215 empresas que lograron encuestar, el 46,5% son del centro de la provincia, y el 53,5% del interior. Del total de las compañías, el 69,3% pertenecen a una o más familias, y el 95,3% de ellas desea la continuidad en manos de la siguiente generación.” (Bringas Lucero, Ribbert, & Goddio, 2018, pág. 5)

De estos valores a los que llegó la investigación, se concluye en pocas palabras que la economía de la provincia está dominada por empresas familiares, y si alejamos

un poco la lupa, se observa la misma situación en Argentina y en el mundo. Son el sostén de la economía, la fuente principal de empleo privado, y de ellas depende la salud financiera nacional e internacional. “La mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar. Las estadísticas confirman, por ejemplo, que lo son más del 90% en los Estados Unidos, el 88% en Suiza, y en Italia el 98%.” (Echezárraga Martínez, 2014, pág. 18); Por lo que es fundamental saber manejarlas, controlarlas, gestionarlas y mantenerlas en el mercado el mayor tiempo posible. Desde éste trabajo de investigación, se propone romper con el paradigma de un Contador Público que sólo hace trámites, gestiona tributos y prepara balances; El Contador desde su formación e incluso si se capacita en estudios específicos de Administración de Empresas, o mejor aún de Empresas Familiares específicamente, es el profesional indicado para aconsejar al directorio y ayudarlo a tomar las decisiones más difíciles, basado siempre en la ética profesional, factor indispensable cuando se trata de una familia empresaria que deposita en él su confianza total.

El estudio de las empresas familiares ha ido convirtiéndose en un tema central con el paso de los años, del que comenzaron a surgir expresiones como protocolo familiar, planificación empresa-familia y modelos de traspaso generacional, que antiguamente no se habían definido. Actualmente con sólo insertar éstas palabras en el buscador de Internet, descubrimos cientos de resultados desde textos, notas de diarios, papers, libros completos sobre el tema y hasta organizaciones que se crearon exclusivamente para dar apoyo a aquellos empresarios que tengan la necesidad de resolver conflictos, comenzar con un protocolo familiar, capacitarse, etc. Pero, ¿Qué es el protocolo familiar? El Instituto Argentino de la Empresa Familiar (I.A.D.E.F.) lo define:

El Protocolo Familiar (o Acuerdo de Familia) es el instrumento que contiene el conjunto de decisiones sobre la manera en que los miembros de la familia empresaria deberían comportarse como propietarios y como familiares, como directivos, como posibles sucesores en la titularidad y la dirección de la empresa, como miembros de ésta y también de la familia. Es además el resultado del consenso de todos ellos e incluye los principios (valores), compromisos, derechos y deberes de los miembros de la EF y de la Familia Empresaria. Es el nexo entre la familia y la empresa. (Instituto Argentino de la Empresa Familiar, 2013)

Es, en otras palabras, una especie de acuerdo empresarial donde se sentarán las bases, condiciones y funciones de cada miembro, junto a las responsabilidades que tendrá cada integrante de la familia. Es consensual y escrito, por lo que el hecho de comenzar a configurarlo simplemente, representa un momento clave. Éste es otro de los escenarios donde los Contadores podrían facilitar en gran medida el proceso, haciendo las veces de mediador, para que dicho acuerdo sea conveniente para todas las partes intervinientes, y sobre todo, no modifique en absoluto la armonía laboral y familiar. La importancia de la aplicación de un protocolo empresa-familia es gigantesca, pero desafortunadamente “cuando se preguntó si sabían qué es un protocolo el 41,5% respondió que Sí, mientras que el 54,9 dijo que No. Al interrogar sobre si poseían esta herramienta el 94% dijo que No y el 6% expresó que Sí.” (Bringas Lucero, Ribbert, & Goddio, 2018, pág. 17). Ése es el principal problema y la principal causa de muerte de las empresas familiares, la informalidad con la que se manejan, con la que toman las decisiones, la no asignación de roles, responsabilidades y funciones, la no planificación, el creer que como son familia no es necesario, o resultará chocante para el otro, será incómodo verlo a la cara en alguna reunión familiar, o traerá mayores conflictos. Y

justo ahí es donde radica el error, los conflictos surgen por no planificar, por no establecer las condiciones en el momento justo, y dejarlo pasar, hasta que la bola de nieve es tan grande que no se puede controlar. Porque la planificación también incluye el saber separar las dos órbitas que implica una empresa familiar, tal como su nombre lo indica: Familia y Empresa, Familia empresaria y Empresa familiar. Esto, pensado rápidamente pareciera de una sencillez extrema, pero sin embargo, es una de las principales debilidades que tiene que afrontar una EF. Es muy complicado por ejemplo, trabajar con un hijo, asignar responsabilidades y/o jerarquías, porque el día que suceda algún problema y tengamos como jefes que advertirlos, será muy fina la línea entre un superior sancionando a un empleado y un padre retando a un hijo. Sin embargo, se puede, y aquellas empresas que lo logran, logran también distinguirse del resto. El capital emocional es tan importante como el financiero, ya que las decisiones están guiadas por el bienestar conjunto de la empresa y familia (Sharma, Chrisman, & Gersick, 2015) Asimismo, el llamado protocolo familiar, forma parte de un gran universo nombrado Profesionalización y que representa una gestión adecuada a las necesidades de la compañía, que beneficie las relaciones, los traspasos generacionales, que relacione todos los elementos que conforman el proceso estratégico: Control, Análisis, Planificación e Implementación. (Bringas Lucero, Ribbert, & Goddio, 2018).

¿La no profesionalización puede llevar a la muerte prematura de las empresas familiares? Absolutamente sí. Es uno de los principales retos que conforman la vida empresarial. En la gran mayoría del material existente sobre los problemas más comunes de los negocios familiares, se repiten tres factores con los que frecuentemente se lucha a la hora de gestionarlos. Se podría definir un tridente de conflictos, que está compuesto por el traspaso generacional, un principal desafío y motivo de conflicto; Las relaciones, fundamentales para el crecimiento empresarial; Y la profesionalización que

a diferencia de los demás elementos, tiene efectos a largo plazo, es decir, puede que hoy los directores de una empresa familiar, no la crean necesaria, y por ende no apliquen sistemas de gestión, organigramas de funciones, pirámides de jerarquías, sistemas de control interno, pero con el paso del tiempo se irá gestando un gran problema de fondo, que el día que salga a la luz, afectará a cada rincón de la empresa. Como sabemos, una organización es un gran sistema, interrelacionado, es un ciclo donde todas las etapas y todos los niveles jerárquicos están involucrados hacia un mismo fin, por lo que si una de las partes no está bien controlada, gestionada y determinada, todo el sistema dejará de funcionar en armonía.

Cuando la empresa está atravesando sus primeros años de funcionamiento, está basada en la autogestión, y se podría llegar a creer que no necesita de la profesionalización, porque está dando sus primeros pasos. Sin embargo, las empresas familiares se caracterizan por crecer rápidamente si se lo proponen, por la energía, el tiempo y el empuje con el que dedican casi todo su tiempo en pos de ello. Por lo tanto, a medida que lo vayan haciendo, comenzarán por necesitar más mano de obra, luego puede que necesiten mejorar el servicio de marketing o contratar alguno, los ingresos comenzarán a aumentar y hay que saber con certeza cómo administrarlo para poder reinvertirlo, al haber más trabajo hay más responsabilidades, tenemos más clientes que complacer, muchas más miradas encima, con el tiempo podemos expandirnos y comenzar a comercializar hacia el exterior, y estos cambios conllevan tensiones. Éste es el momento donde sí comienza a ser necesario por lo menos un nivel mínimo de profesionalización, para regular un poco este nuevo mundo que se abre a nuestros pies, poder controlarlo y sacar lo mejor de él, procurando a la vez no generar roces entre la familia.

En la provincia de Córdoba, el plan estratégico representa una herramienta poco valorada por los empresarios, ya que el 68,8% no posee, y sólo el 31,2 % sí lo hace. (Bringas Lucero, Ribbert, & Goddio, 2018). El hecho de no contar con un plan adecuado de gestión estratégica, comprende una debilidad interna que pocas veces puede subsanarse, ya que cuanto más se demore en introducirlo, más frecuentes y graves serán los problemas que irá generando entre los miembros de la empresa. La profesionalización puede llegar a ser un problema difícil de detectar, pero también puede ser mortal para la empresa. Una de las barreras más eficientes consiste en expandir los límites de acción de los Contadores Públicos dentro de la empresa, para lograr aplicar un plan de gestión que se ajuste directamente a las necesidades particulares del negocio, un sistema hecho a la medida de nuestros problemas.

Tal como lo anticipaba en párrafos anteriores, el emprender no es tarea fácil, y el hecho de que sea con la familia lo hace mucho más accesible en algunos aspectos y mucho más complicado en otros. Si pensamos en el momento en que exista un problema, sea cual fuere el motivo, tal vez preferiríamos que no estuviera involucrado un padre, un hijo, un hermano; Sin embargo a la hora de hablar de la confianza, la seguridad por ejemplo en el manejo de dinero o las cuentas de la empresa, en nadie se confiaría más que en un miembro de la familia, en su gran mayoría. Por esto es que caracterizo a la empresa familiar como ambigua, ambivalente, puede ser muy bueno en ciertas ocasiones, o muy malo; Puede representarnos la mayor alegría de nuestras vidas disfrutar de un proyecto empresarial exitoso con nuestros hijos, padres, hermanos, pero también puede significar el dolor más grande si por algún motivo, la relación se perjudica debido a roces generados en la empresa. Es tan delicada la línea que divide estos dos polos, que es por ello que insisto y vuelvo a insistir en saber cuidar a la empresa familiar, permitir que los profesionales, aunque sean ajenos a la familia, nos

ayuden a gestionarla para poder sacar el mejor provecho, y no dejar que mueran, porque de esa manera moriría también parte de la economía nacional y mundial. Tan sólo de imaginar que una pequeña porción de las empresas familiares del mundo cierran sus puertas, el panorama sería catastrófico. Hoy más que nunca, con la pandemia que nos acorrala, hay que hacerle frente a la crisis que se avecina, y proteger como nunca el patrimonio familiar, emprender con los seres queridos y luchar para salir adelante. Hoy más que nunca el profesional de ciencias económicas es imprescindible, actuando a veces de consejero, de auditor, de simple apoyo emocional, y volcando todo lo que sabe y toda su experiencia para hacer crecer ese proyecto familiar que deseemos emprender.

Para concluir, el objetivo general de éste trabajo de investigación consiste en:

Correlacionar el nuevo horizonte de trabajo del Contador Público, con las debilidades que podría subsanar con su participación, propias de las Empresas Familiares de Traslasierra, Córdoba en el primer semestre del año 2020.

Del cual se desprenden los siguientes objetivos específicos:

-Describir el sistema de gestión actual que aplican, atendiendo a los conflictos comunes en estos negocios.

-Analizar cuáles son las causas de los límites a la participación del Contador Público.

- Enumerar y relacionar los nuevos ámbitos donde el Contador actuaría, y cómo beneficiaría ello a la gestión empresarial y familiar.

## Métodos

### *Diseño:*

La investigación incluida en el presente manuscrito científico tuvo un alcance de tipo exploratorio, se intentó determinar cuáles eran los roles que el Contador Público desempeñaba y qué responsabilidad tenían en la muerte prematura de los negocios familiares.

El ámbito espacial y temporal se delimita a las empresas familiares que operaban en la zona de Traslasierra, Córdoba, en el primer semestre del año 2020, donde la pandemia del COVID-19 afectó a la economía en su conjunto.

El enfoque de este manuscrito fue de tipo cualitativo, por lo que se estudiaron casos y se realizaron entrevistas a empresarios de la zona, para obtener una visión completa de la problemática planteada.

El diseño de dicha investigación fue no experimental, ya que los fenómenos se observaron en el hábitat donde se producen, y en un momento único, por lo que además fue de tipo transeccional ó transversal.

### *Participantes:*

La población estará integrada por todas empresas familiares de la zona de Traslasierra en el primer semestre del año 2020, de la que se conformó una muestra de 3 (tres) empresas medianas, que se encuentran funcionando, y las cuales se han suscripto al consentimiento informado, incluido en el Anexo I.

El método de selección de la muestra se determinó no probabilístico ó dirigido, es decir, en forma no aleatoria. Por consiguiente, y debido a las condiciones actuales de aislamiento preventivo, se aplicó un muestreo accidental, atendiendo a las necesidades de la investigación y las limitaciones para las entrevistas presenciales.

A fin de validar la hipótesis planteada, se entrevistó mediante medios digitales a directores de las PyMEs que conforman la muestra. Se les consultó por medio de un cuestionario, diversos interrogantes basados en su experiencia personal dentro del negocio familiar. Para ello, le fue solicitado leer y firmar el consentimiento informado, incluido en el Anexo I del presente trabajo.

*Instrumentos:*

Las entrevistas se confeccionaron de modo que el encuestado no tuvo que dedicar más de 30 minutos en ello. Constaba de 8 preguntas, orientadas a los objetivos de la presente investigación, y dichas respuestas fueron transcritas de manera textual.

*Análisis de Datos:*

De las entrevistas realizadas, se ordenaron los distintos tópicos consultados, según el grado de relevancia que tenían para el objeto de estudio. Por consiguiente, se analizaron las respuestas y se las clasificó en base a 3 (tres) características: Profesionalización, Traspaso generacional y Roles del profesional dentro de la empresa. Una vez categorizados los resultados, se procedió a su presentación dentro de la conclusión final.

## Resultados

### Sistemas de gestión

Atento al primer objetivo específico planteado para ésta investigación, ninguna de las empresas entrevistadas afirmó contar con una asesoría en sistemas de gestión. El motivo principal por lo que no la contrataron, coinciden que fue el económico. Por otro lado, de las tres empresas consultadas, sólo una de ellas ha definido oficialmente un organigrama de funciones y jerarquías, y es en ella también donde sus directores afirmaron capacitarse constantemente en cuestiones de gestión y administración de empresas. Las otras dos declararon que las jerarquías y responsabilidades se fueron estableciendo automáticamente con el paso del tiempo, y que esporádicamente acuden a cursos o capacitaciones pero relacionados a la industria de la que forman parte, y no a cuestiones administrativas o gerenciales.

Otra de las aristas establecidas en los objetivos, se refiere a los traspasos generacionales, y respecto de ello, una de las empresas ya se encuentra dirigida por la segunda generación familiar, debido al fallecimiento del padre y fundador, por lo que la transición fue abrupta y total; Otra de las empresas está en estos momentos atravesando su primer traspaso, ya que lo están realizando de forma paulatina y gradual, es decir, la dirección sigue estando a cargo de la primera generación, pero las decisiones trascendentales se toman de manera conjunta, y el manejo del personal, cuestiones administrativas y de recursos humanos, está a cargo completamente de la segunda generación; La última de las empresas encuestadas aún es conducida por la primera

generación, y a pesar de tener un hijo que también trabaja en la empresa, el director no visualiza, al menos en un futuro cercano, un traspaso de mando.

Por último, otra de las preguntas relacionadas con el presente objetivo específico, fue si en los comienzos de la empresa, contaron con un asesor de gestión, o algún profesional idóneo en el área, que colaborara formulando una especie de camino a seguir y los guiara en el proceso inicial. A tal interrogante, los consultados respondieron negativamente, agregando y en este punto coincidieron los tres directores, que sus comienzos se basaron en la autogestión, como forma de aprendizaje de los procesos y decisiones empresariales.

#### Límites al accionar del Contador Público

Continuando con el segundo de los objetivos establecidos, se pudo obtener que las respuestas ante el primer interrogante fueran unánimes. Todas afirmaron que sería favorable para la empresa el asesoramiento de un tercero no familiar en distintas áreas organizacionales. Pero sin embargo, dos de ellas definen el accionar de su Contador Público como cuestiones puntualmente tributarias y contables, mientras que la tercera sí es asesorada por el profesional en determinadas cuestiones empresariales, además de su labor principal.

Los participantes suscriptos a esta investigación que no reciben la asesoría del profesional, aclararon que no lo creen necesario de acuerdo al volumen de ventas que maneja el negocio, y que además de no existir profesionales que desempeñen esas tareas en la zona, el costo de contratar un servicio de este tipo está fuera de su alcance económico. Ambos concluyeron también en que los mismos Contadores limitan su propio accionar, ya que jamás recibieron propuestas de asesorías en otras áreas que no sean las meramente contables. Por lo que estimaron, que de existir profesionales con

dichas aptitudes en la zona, y de contar con el capital necesario, contratarían un servicio de asesoría integrado con las tareas contables y tributarias, pero no de manera individualizada, sino que un solo profesional los asesore en todas las áreas, por motivos de comodidad y sobre todo financieros. Cabe destacar que una de las empresas que actualmente no cuenta con una asesoría por parte de su Contador, ha tenido experiencias anteriores, con profesionales que han intentado llevar a cabo tareas de este tipo, y han tenido que suspender dichas actividades, por considerarlas innecesarias y exageradas para el volumen de ventas y la acotada expansión del negocio.

#### Ampliación de roles

Dentro de las empresas contactadas hay una que se distingue del resto, por establecer entre sus miembros organigramas oficiales, por capacitarse en sistemas de gestión con asiduidad y por sobre todo, por contar la empresa con un Contador Público, que paralelamente a sus funciones primordiales, les brinda una asesoría integral, abarcando muchos otros vértices, como la gestión, las responsabilidades y las inversiones del negocio, entre otros. Ésta empresa que cuenta con tres sucursales, manifestó que fue una decisión que se gestó en conjunto, entre los directores y el profesional, que paulatinamente fue participando y aconsejándolos en determinadas situaciones, y finalmente culminó con una asesoría integral que hoy, aseguran, sigue dando buenos resultados. Explicaron que el tener a un profesional que pueda orientarlos en tantas áreas relacionadas, y tan importantes en el desarrollo de la organización, le ha brindado ventajas frente a cada obstáculo y cada desafío que les ha tocado atravesar como empresarios. Aclaran que la primera participación que el profesional tuvo en el negocio, ajeno a sus tareas principales, fue a la hora de colaborar para que logran atravesar el traspaso generacional, como consecuencia del fallecimiento de su padre y fundador. Confiesa uno de los directores, que de no ser por su ayuda, la decisión estaba

tomada y no iban a continuar con el negocio. Luego de varias reuniones y de evaluar los beneficios y las desventajas de continuar el legado familiar, los que el mismo profesional les enumeró, tomaron la determinación de reabrir la empresa, basándose en la experiencia adquirida, y con la convicción y la confianza que teniendo un Contador de este tipo como sostén, conseguirían mantener viva la herencia de la familia.

Por otra parte, las dos empresas restantes se justifican por un lado, en la inseguridad que les genera, el confiar determinadas cuestiones a personas ajenas a la familia, por otro el factor económico, sobre todo teniendo en cuenta el contexto actual, dominado por una crisis económica, que si bien en esta zona no afecto aún como en las grandes ciudades, muchos comercios cerraron sus puertas, y muchos otros por el momento lograr subsistir, pero con un presupuesto más que acotado, como para destinarlo en dichos servicios. Describen que la situación actual ha afectado a cada rincón de la economía no sólo provincial ni nacional, sino mundial, y que aquellos comerciantes que no cuentan con la asesoría integral, deberán encontrar solos la mejor forma de prepararse para la crisis que se avecina.

Para cerrar, y focalizando en la ampliación de roles de los profesionales, el director de una de las empresas consultadas, comentó que hace alrededor de cinco años, un Contador Público de la zona le propuso brindarle una especie de asesoría general, y que estuvo trabajando en la empresa por casi cuatro meses, pero comentó que tuvo que desvincularlo del negocio, por que el profesional pretendía gestionar una empresa familiar pequeña, como si fuera una multinacional, y eso le resultó excesivamente costoso, innecesario y exagerado para las necesidades de la empresa.

## Discusión

Al momento de formular el presente escrito, se ha planteado como objetivo general, encontrar una relación entre una posible ampliación de roles del Contador Público y las debilidades que se lograrían subsanar con el nuevo horizonte de trabajo, intentando demostrar de qué manera beneficiaría esta ampliación, a la gestión de las empresas familiares de Traslasierra, Córdoba en el primer semestre del año 2020. Dentro del apartado introductorio, se hace referencia a diversos antecedentes relacionados con estadísticas de empresas familiares en el país, los diferentes inconvenientes que debe afrontar cualquier negocio familiar y las distintas soluciones que cada autor propone. Sin embargo, la gran mayoría de los antecedentes encontrados hacen hincapié en enumerar los problemas centrales que genera un negocio familiar, y la manera de solventarlos, y en rasgos generales en todos los textos se plantean las mismas cuestiones, y todas ellas se resumen en el protocolo familiar. Esto se debe en gran medida, al surgimiento contemporáneo de cientos de organizaciones destinadas a aplicar estos protocolos, en aquellas empresas que soliciten sus servicios, por lo que siempre su mejor solución será incurrir en este tipo de programas. Sumado a ello, existe un factor al que este tipo de herramientas brinda especial atención, y es el capital emocional, tan determinante cuando se trata de una familia empresaria, tal como lo explican Sharma, Chrisman, & Gersick, argumentando que las decisiones están guiadas por el bienestar conjunto de la empresa y familia (2015). Desde éste trabajo si bien se concuerda con los autores citados a la hora de definir estos conflictos comunes, se busca ir más allá, y ampliar en cierta manera la mirada hacia esa solución ideal, combinando el protocolo que plantean los autores, con el nuevo accionar de los profesionales dentro de las empresas familiares pequeñas y medianas. Por estos motivos se insiste en la relevancia del presente escrito, como punto de partida hacia las empresas futuras y al

logro de una gestión eficiente, que realmente permita que las empresas puedan sacar provecho de todo el potencial con el que cuentan, y paralelamente a ello, se llegue a reivindicar la posición del Contador dentro de ellas, aplicando sus conocimientos y experiencias para que las empresas que están comenzando a insertarse en el mercado, obtengan un lugar de reconocimiento y puedan superar sus expectativas día a día. Para la zona a la que se refiere el presente manuscrito, este resulta particularmente útil, ya que al no ser una ciudad capital, en su gran mayoría las empresas locales son pequeñas o medianas, y lo propuesto sería de gran ayuda, sumado a que no se encontraron investigaciones de este tipo para esta zona geográfica.

Tal como se expresaba en el apartado introductorio, en concordancia con las estadísticas de Echezárraga Martínez (2018) que expresaban que la mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar, las empresas y emprendimientos familiares son el sostén de la economía, no sólo nacional, sino mundial; Es impactante el número de ellas que cierra sus puertas cada año, y muchas se ven obligadas a hacerlo por no gestionarla de manera correcta, o como se mencionaba también en dicho apartado, por la idiosincrasia misma de los negocios de este tipo, que implica una informalidad en muchos aspectos, que con el paso del tiempo y el aumento en la magnitud del negocio, pueden llevar al cierre. A fin de conocer qué tipos de sistemas de gestión y control interno aplican las empresas locales, y poder dar respuesta al primer objetivo específico planteado, de las tres empresas consultadas, en primera instancia sólo una de ellas definió oficialmente un organigrama de funciones, lo que denota este informalismo tan común, pero sumamente desfavorable para las empresas, tal como se prescribe en la introducción. En cuanto a la implementación de un control interno, podría decirse que las tres empresas llevan un control sobre todo de existencias de materia prima, productos terminados, cumplimiento del horario laboral y una de ellas

incluso lleva una planificación exhaustiva de las tareas para cada jornada, que cada empleado debe cumplir. A pesar de ser esperable que en empresas de cierta magnitud, sean familiares o no, se aplique aunque sea un mínimo nivel de control de existencias, resultó sorprendente descubrir que en la zona, existe al menos una empresa mediana que aplica también una programación tan minuciosa de las tareas diarias, asignadas a cada trabajador. Lo dicho denota la intención de abandonar la informalidad característica que se describe en el párrafo precedente, sin embargo y atento a la magnitud acotada de observaciones, podría decirse que el informalismo observado no es total, sino sólo en determinados aspectos, ya que de las entrevistas se obtuvo que una de las empresas formuló un organigrama, y otra planifica las tareas diarias. Por lo dicho, se espera que esta investigación sea el primer paso hacia el cambio, hacia la profesionalización tan necesaria y fructífera de todas las empresas familiares, que este trabajo incentive a los directores a abandonar totalmente ese informalismo, y colabore para que logren gestionarse de manera óptima.

Adicionalmente y a fin de culminar con el primer objetivo específico planteado, se interrogó sobre los sistemas de gestión y con una posible asesoría en esta rama empresarial, y en este caso se obtuvo que ninguna de las empresas encuestadas cuenta con un sistema de gestión establecido y aplicado. Sin embargo, una de ellas afirmó que el Contador Público que atiende a la empresa, también los asesora desde otra arista incluida la gestión, punto que se analizará en los párrafos ulteriores. Retomando, y tal como se esperaba observar, el aplicar un sistema de gestión empresarial resulta para los directores poco necesario, también debido en gran medida a la informalidad ya nombrada, que implica que la asignación de roles, jerarquías y la planificación de objetivos se encuentren, según su creencia, preestablecidos por naturaleza, que se planteen de forma implícita, como cualidades innatas de las empresas familiares, pero

sin necesidad de determinarlos oficialmente; Por otra parte, suele representar un gasto extra que no consideran necesario y muchas veces no se llega a comprender que realmente es una inversión, por lo que finalmente desisten de incluirlo. Tal como se anticipa en apartados anteriores y siguiendo la línea de Bringas Lucero, Ribbert, & Goddio (2018), quienes concluyen que la profesionalización comprende el Control, Análisis, Planificación e Implementación, es que se insiste en resaltar desde este escrito lo fundamental de lograr alcanzarla de manera idónea.

Haciendo referencia al segundo objetivo específico establecido, relacionado con las causas de la limitación al accionar del Contador Público, en primer lugar se obtuvo que en dos de ellas el profesional sólo brinda servicios contables y tributarios, sin ahondar en otras áreas, incluso nunca asiste al centro administrativo de la organización, sino que liquida los haberes y los impuestos correspondientes, y envía los recibos y comprobantes por correo a la localidad correspondiente a su cliente, o por medios digitales. El presente trabajo final pretende modificar el ámbito de acción tradicional de un Contador sobre todo cuando se trata de una empresa pequeña o mediana, preferentemente desde los primeros años de vida de la empresa; Pretende cambiar la visión de un Contador como simple liquidador de sueldos e impuestos. Sin embargo, en segundo lugar se pudo conocer que la restante empresa consultada cuenta con un profesional encargado del área contable que además los asesora en otros vértices relacionados con la gestión empresarial, inversiones, funciones y organigrama, etc. Un aspecto a destacar y que se relaciona directamente con los resultados que se esperan obtener luego de la popularización de lo propuesto en este manuscrito científico, es que la extensión de los límites accionarios se logró sin duda gracias a que los directores en este caso, lo permitieron, pero por sobre todo, la iniciativa fue del Contador a cargo, que en un acto por lograr supervivencia de la empresa, ofreció colaborar con sus

conocimientos y su experiencia profesionales, para que a pesar de la reciente pérdida física del padre y fundador, los nuevos directores se sientan acompañados y confiados en esta nueva etapa, y sobre todo puedan continuar el legado. Estos resultados refuerzan los fundamentos de esta investigación basados en que el cambio se produce en connivencia entre la dirección que necesita y acepta la ampliación de los límites, y el profesional que se ofrece a producir dicha ampliación.

Como último objetivo específico que se planteó alcanzar con la investigación, se intentó determinar en qué aspectos la flexibilización de los límites de participación del Contador, benefició a la gestión tanto empresarial como familiar, y atendiendo a los testimonios de la empresa que ya cuenta con este tipo de asesoría, se logró modificar la opinión sobre un aspecto que en el apartado introductorio se había definido como un área donde el Contador Público podría mejorar la gestión, esto es en el sector de Recursos Humanos. La empresa consultada declaró que el profesional no puede ni se le permite participar del sector de RRHH ni en el control interno aplicado en la empresa, ya que esas decisiones son exclusivas del directorio. Por lo dicho, desde este escrito se concuerda con esta apreciación, ya que realmente, de no tratarse de un profesional puntualmente capacitado para abordar ese sector, estas decisiones se ubican fuera de la órbita de acción de un Contador Público, por lo que resulta razonable dicha determinación. Por otro lado, los entrevistados aseveraron que la ampliación del campo laboral del profesional los benefició particularmente en gran medida, ya que al tomar el mando de la dirección luego de haber ocupado un cargo secundario por años, se encontraron con un desafío inmenso por delante. Luego de varias reuniones con el Contador de la empresa, este comenzó a aconsejarlos en principio sobre lo primordial, la importancia de continuar el negocio familiar; Luego les recomendó establecer un organigrama de funciones y jerarquías. Con el paso del tiempo, el Contador pasó a

actuar como una especie de asesor general y a la vez un auditor interno, que sin ser una empresa de gran tamaño, cumple funciones y asesora al directorio en cuestiones esenciales para que se mantenga en el mercado y se gestione de manera adecuada. De esta manera queda expuesta la connivencia necesaria y ya mencionada entre el Contador y el director de la empresa, que permitió la flexibilidad de límites de acción para el profesional, y una gestión delegada en ciertos aspectos pero que benefició y brindó tranquilidad al director.

Dentro de las limitaciones que afectaron al presente trabajo final es importante señalar la situación sanitaria actual, provocada por la pandemia mundial que generó el Coronavirus, que particularmente afectó la investigación ya que al ser una zona mayormente turística, este sector de la economía no está habilitado para continuar en actividad durante la etapa de aislamiento preventivo, lo que dificulta el contacto con los directores para realizar las entrevistas necesarias. Debido a esta situación, de todas las empresas que se logró contactar sólo tres accedieron a ser consultadas, y dichas entrevistas tuvieron que ser realizadas mediante medios audiovisuales, por lo que la confiabilidad y la practicidad que implica realizar una entrevista cara a cara, pudiendo ampliar cada respuesta y re direccionar la consulta, en estos casos se vio afectada en gran medida, ya que cada entrevistado se limitó a responder los interrogantes planteados de manera acotada y en pocas palabras, generando una entrevista con respuestas cerradas sin posibilidad de obtener más información que la solicitada literalmente en cada pregunta. A pesar de esta situación, se logró contactar a dichas empresas con éxito, y lo que benefició a esta investigación es el hecho de que las empresas consultadas no pertenecen al rubro de hotelería y turismo, por lo que si bien las opciones de empresas se limitaron por el aislamiento, y la cuarentena obligatoria, se pudo adaptar el trabajo a las posibilidades con las que se contaba en el momento. De todas formas, la zona

geográfica en la que se basó el manuscrito, cuenta con una limitación implícita, y es el hecho que al estar conformada por una gran cantidad de pueblos con muy pocos habitantes, el número de empresas pequeñas o medianas es todavía menor, es decir, la zona cuenta con una infinidad de emprendimientos y negocios familiares demasiado pequeños, que no se podía incluir en la investigación por no estar en condiciones de responder a determinados tópicos empresariales, debido a su magnitud.

Por otra parte, otra debilidad es la dificultad que generó a la hora de plantear los objetivos y básicamente el tema central del manuscrito, la homogeneidad de contenido que tienen todos, o al menos gran parte de los textos sobre empresas familiares. Se ha observado que en su gran mayoría, todos los trabajos consultados sobre estos negocios cuentan con tres aspectos generales, conflictos típicos, traspasos generacionales y protocolo familiar. Para aportar luz sobre este tema, y ampliando la definición del Instituto Argentino de la Empresa Familiar, proporcionada en el apartado introductorio, el protocolo familiar es un programa de gestión integral diseñado exclusivamente para este tipo de empresas, pero las empresas pequeñas o medianas apenas conocen este tipo de herramientas, y no cuentan con fondos para aplicarlo, aunque tuviesen la posibilidad de hacerlo. Esto conduce hacia una de las debilidades más fuertes con las que cuenta este trabajo, y es el caso de estar planificado específicamente para esta zona geográfica, donde abundan las empresas más pequeñas, que no están en condiciones de aplicar un protocolo empresa-familia. El lector que cuente con algunos estudios en contabilidad o gestión, podría anticipar e intentar opacar el propósito de este manuscrito, apelando que es una herramienta que ya existe y es conocida como auditoría interna. Desde este escrito brindamos entidad a esa apreciación, sin embargo y a pesar de reconocer la existencia de dicha herramienta, ésta se diseñó y por lo tanto se incluye en empresas de gran envergadura como lo son las multinacionales, que además de necesitar un sector de

este tipo, están en condiciones de financiarlo, y este no es el caso de las empresas locales. Adicionalmente, no se han encontrado trabajos investigativos sobre dicha auditoría o cualquier otra herramienta similar que aplique para empresas más pequeñas, y exclusivamente de la zona de Traslasierra. Por lo que la relevancia de este trabajo final no se ve opacada en absoluto.

La inexistencia de investigaciones relacionadas puramente con los objetivos planteados, podría definirse en principio como una limitación, porque esta situación hizo que la investigación no se inspire en directrices ya planteadas por otros escritores ni con textos basados en objetivos similares, sin embargo, se considera una gran fortaleza para este escrito el hecho de estar creando un camino a seguir, de responder a ciertos objetivos que no se habían formulado con anterioridad, por lo que las conclusiones a las que se arribó se relacionan en algunos puntos con trabajos anteriores, pero surgen pura y exclusivamente de la investigación realizada para este escrito, lo que lo hace novedoso y genera el puntapié para futuras investigaciones sobre este campo.

A modo de describir las conclusiones a las que se arribó gracias a la investigación realizada, en primer lugar se puede asegurar que la informalidad que caracteriza a estos negocios afecta a cada rincón, y la gestión y el control interno no son la excepción, de hecho es uno de los sectores más importantes y donde la no profesionalización genera resultados que en el largo plazo, pueden llevar a la muerte prematura de los negocios. Se ha demostrado que la gestión y el control interno son dos de los aspectos que a la hora de mantener en funcionamiento una empresa familiar, resultan indispensables. Gracias a las entrevistas realizadas se puede inferir en que al menos existe una leve tendencia por parte de los directorios de lograr alejarse de la informalidad típica, y es debido a estas observaciones que se insiste en promover lo expuesto en el presente trabajo final, ya que todas las circunstancias están dadas, la

necesidad por parte de la empresa de un servicio de este tipo, la voluntad de los directores por mejorar día a día la gestión, y la experiencia y la intención de los profesionales por integrar sus funciones con otras que estén relacionadas, y ser el responsable de tal sector esencial en la gestión empresarial.

Continuando, se podría inferir desde este escrito que sería recomendable para llevar a cabo dicha asesoría integral, que los profesionales interesados se capaciten en materia de gestión empresarial y principalmente de empresas familiares, de ser posible. Esto les brindará ventajas competitivas frente a otros Contadores que no dominen de tal manera esas áreas. Por otro lado también brindará confianza al cliente, que será quien tomará las decisiones finalmente. Desde la perspectiva planteada en el transcurso del texto, resulta sumamente útil, práctica y económica la herramienta propuesta, principalmente para las pequeñas y medianas empresas, ya que de ese modo podrían contar con una asesoría integral adecuada a la magnitud del negocio y a las necesidades propias de cada familia empresaria. El hecho de aglomerar todas las tareas que implica la gestión empresarial, en un solo profesional que además esté especialmente capacitado para llevarlas a cabo, brinda a los directores la posibilidad de centrar sus energías y dedicarse por completo a las cuestiones que el Contador no realiza, como el control interno, recursos humanos, atención al cliente, atención a proveedores, etc. Las empresas familiares de menor magnitud no cuentan con la posibilidad de solventar el gasto de mantener un sector exclusivo para la auditoría interna, además de resultar posiblemente excesivo si la empresa todavía está en crecimiento. Dicho esto, se justifica desde cierto ángulo la negación de dos de las empresas consultadas hacia estas prácticas, ya que de no existir un profesional que abarque todas las tareas integralmente, resulta imposible acceder a una asesoría de esta clase, a pesar de ser un servicio necesario y sumamente beneficioso.

A modo de cierre, se recomienda fomentar el desarrollo de la asesoría integral por parte de un solo profesional capacitado, en las pequeñas y medianas empresas, y el perfeccionamiento de su aplicación y estudio, a fin de lograr implementarla de la manera más eficiente y beneficiosa para la empresa en cuestión. Por otro lado se sugiere para futuras investigaciones, intentar aumentar el tamaño de la muestra, e incluso estudiar dichas variables en otras zonas de similares características, donde también sea posible aplicar la asesoría propuesta.

Por otro lado, se sugiere la aplicación para empresas en crecimiento, de tamaño mediano, ya que a medida de la empresa adquiere magnitud es probable que resulte más eficiente, ramificar las tareas que el contador realizaba en forma integrada, y subdividir las en diferentes departamentos, a cargo de diferentes profesionales idóneos en cada área.

## Referencias

-Améstica-Rivas, L., King-Domínguez, A., Larraín, C., & Parra, Y. (2019). Sucesión, desempeño y capacidad gerencial en empresas familiares. *Dimensión Empresarial*, XXVII (2).

-Bringas Lucero, M. A., Ribbert, E., & Goddio, C. (2018). Observatorio de la Empresa Familiar. Universidad Católica de Córdoba, Centro de la Empresa Familiar, Observatorio de la Empresa Familiar, Córdoba, Argentina.

-Echezárraga Martínez, J. (2014). *Empresas Familiares: Reto al destino*. Buenos Aires: Granico.

-Instituto Argentino de la Empresa Familiar. (30 de Julio de 2013). Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <http://www.iadef.org/2013/07/30/empresas-familiares-gobierno-corporativo/>

-Paladino, M., & Traverso, L. y. (2017). Un itinerario para la trascendencia de la empresa familiar a la familia empresaria. Buenos Aires: LID.

-Real Academia Española. (s.f.). Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://dle.rae.es/contadur%C3%ADa>

-Sharma, P., Chrisman, J., & Gersick, K. (2015). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the future. Family Business Review , XXIII (4).

## **Anexos**

Anexo I: Documento de consentimiento informado para Participantes de la Investigación

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Agrazo, Yamila Rocío**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **Los nuevos roles del Contador Público en las empresas familiares**.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente **30 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 **Agrazo, Yamila Rocío (Te. 011-1532307177)**.

---

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

#### Anexo II: Preguntas de la entrevista

- 1- ¿Cuándo y quiénes fundaron la empresa?
- 2- ¿Hubo algún traspaso de la dirección a otra generación? ¿Cómo ocurrió? Si no se produjo aún, ¿cómo imagina que sucederá? ¿Cree en la asesoría de un 3ro a la hora de un traspaso?
- 3-¿Se definió oficialmente el organigrama de funciones en algún momento o no fue necesario? ¿
- 4- ¿Considera viable el asesoramiento de un 3ro no familiar, en cuestiones de gestión, de control interno, de financiamiento, de inversiones?
- 5- En los inicios de la empresa, ¿contaba con un asesor de este tipo? ¿Por qué?

6-¿Considera que el Contador Público de su empresa realiza tareas meramente contables y tributarias, ó en algún momento lo ha asesorado en otras cuestiones empresariales?

7- Si aplica, ¿Por qué cree que la labor del Contador está limitada en su empresa? Caso contrario, ¿En qué cree que benefició la ampliación de las tareas del Contador Público, actuando de asesor en otras áreas relacionadas con su campo profesional?

8- En los inicios de la empresa, ¿contaba con un asesor financiero, de gestión, de inversiones? ¿Por qué?