

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

La profesionalización en las empresas familiares de General Pico 2020

The professionalization in family businesses of General Pico 2020

Autor: Lovan Raquel Marta

Legajo: VCPB10321

DNI: 28.544.693

Director de TFG: Márquez Agustín

General Pico, La Pampa

Argentina, Julio 2020

Agradecimientos

A mi hija Uma, por el tiempo invertido en el trabajo de mi tesis y por ser mi gran fuente de inspiración para cumplir con mis sueños, a mi marido Matías quien me ha acompañado en forma incondicional a lo largo de estos años y me ha apoyado en todas mis decisiones, a mis padres que han dejado su país para encontrar un futuro mejor para nosotros, sus hijos, y siempre han estado a mi lado en cada paso que he dado, a mis hermanos porque siempre han confiado en mí, en que algún día iba a lograr mi objetivo, a Gloria mi segunda madre, y madre de mi esposo que siempre estuvo alentándome a seguir adelante, a Neda, mi otra segunda madre y su esposo Ángel que siempre han estado para mí y mi familia, a mis amigas y amigos que siempre me han incentivado a que no baje los brazos cuando ya no quería seguir más, a mis compañeros que han sido de gran apoyo en este último tramo más difícil de la carrera, llenándome de palabras de aliento, a mi tutor por haber confiado en mí y haberme guiado en todo el trabajo de esta tesis, a las empresas que no dudaron en brindarme su ayuda para responder a mis entrevistas, a esta Universidad que permitió que pudiera estudiar, trabajar y poder estar con mi familia y mi principal agradecimiento es a Dios por haberlos conocido, a todos ellos “Gracias, simplemente gracias por estar siempre”.

“El conocimiento no es una vasija que se llena, sino un fuego que se enciende” Plutarco

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Métodos	18
<i>Diseño</i>	18
<i>Participantes</i>	18
<i>Instrumentos</i>	19
<i>Análisis de datos</i>	19
Resultados	20
<i>El impacto de las pequeñas y medianas empresas familiares en la economía local</i> ..	21
<i>El impacto de la profesionalización en las empresas familiares</i>	22
<i>Visibles dificultades en empresas que no profesionalizan</i>	23
<i>Rol del contador público en las empresas familiares</i>	24
Discusión	25
Referencias	31
Anexo I	34
<i>Consentimiento Informado para Participantes de Investigación</i>	34

Resumen

Esta investigación planteó la importancia que tiene la profesionalización en las empresas familiares de General Pico, para mejorar su desarrollo y crecimiento. El problema que se procuró resolver fue que las empresas necesitan innovarse, para poder lograr un crecimiento óptimo y adaptarse a los cambios. Se utilizó un enfoque cualitativo a través de las entrevistas. El diseño fue no experimental y de tipo transversal. El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, tomándose como muestra, seis empresas vivas de la localidad de diferentes rubros. Los resultados fueron que las empresas generan un impacto positivo en la economía local y adoptan algunos recursos de profesionalización. No contaban con protocolo y plan de sucesión escritos, y no todas tenían órganos corporativos y el contador sólo se limitaba a servicios de asesoramiento contable e impositivo y en algunas colaboraba en forma externa en la creación de estatutos y pautas para la distribución de ganancias. Se sugirió adoptar nuevas técnicas para profesionalizar a las empresas, empezando por plasmar en un documento, el protocolo familiar y el plan de sucesión, incorporar órganos de gobierno familiar, incorporar personal externo a la dirección y/o administración, entre otros.

Palabras claves: empresas, profesionalización, crecimiento.

Abstract

This research raised the importance of professionalization in General Pico's family businesses to improve their development and growth. The problem that they tried to solve was that companies need to innovate, in order to achieve optimal growth and adapt to changes. A qualitative approach was used throughout the interviews. The design was non-experimental and cross-sectional. The sampling was non-probabilistic, for convenience and voluntary, taking as a sample, six companies living in the town of different categories. The results were that the companies generate a positive impact on the local economy and adopt some professionalization resources. They did not have a written succession plan and protocol, and not all of them had corporate bodies and the accountant was only limited to accounting and tax advisory services and in some they collaborated externally in the creation of statutes and guidelines for the distribution of profits. It was suggested to adopt new techniques to professionalize companies, starting with putting the family protocol and succession plan into a document, incorporating family governance bodies, incorporating external personnel to management and / or administration, among others.

Keywords: companies, professionalization, growth.

Introducción

En un mundo cada vez más globalizado, las empresas familiares han despertado el interés por desarrollarse en forma óptima y competitiva frente a otros mercados a nivel mundial. Puede decirse que constituyen el motor de la dinámica del desarrollo económico y social (Basco, 2010).

Basco (2010), demostró que la profesionalización de las empresas familiares, no se vincula con la idea de que la empresa deje en segundo plano a la familia, creando estructuras formales y prácticas de mercados, sino que tiene que hacer énfasis en la coordinación óptima de sus recursos y capacidades, basadas en los fines que persiguen las mismas y de esa forma, incorporar la relación empresa-familia a sus procesos.

Por otra parte, Barroso Martínez, Sanguino Galván y Bañegil Palacios (2012), determinaron que para que las empresas familiares puedan alcanzar el éxito, deben ser capaces de aprender constantemente y aplicar sus conocimientos en respuesta rápida a los cambios y nuevas oportunidades de mercado.

Las empresas familiares son importantes en la estructura económica de un país por el alto porcentaje de fuentes de trabajo que éstas generan y el espíritu emprendedor que emanan de sus fundadores. Pese a ello, no es fácil sostenerlas en el tiempo, debido a la crisis generacional que presentan. Como consecuencia, deben tomar decisiones en base a cómo estructurarlas y establecer diferentes estrategias en cuanto a la profesionalización de los recursos humanos, administrativos y financieros (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016).

Gran parte de las empresas que existen en el mundo son familiares, influyendo en forma positiva en la economía mundial. Representan un 80% de la totalidad de empresas en los países desarrollados mientras que los que están en vías de desarrollo alcanzan un

98% (Poza, 2010, citado por Gómez Betancourt, Betancourt Ramirez y Zapata Cuervo, 2012).

Empresa familiar es aquella organización, en la que los miembros de la familia llegan a un acuerdo para decidir en forma conjunta la designación del máximo dirigente de la empresa, y conducirse de manera estratégica hacia los objetivos de la misma: continuidad generacional manteniendo el control y la propiedad en manos de la familia (Corona y Téllez, 2011 citado por González, 2016).

Independientemente de su tamaño, una empresa es familiar si: a) tiene en común el control de las acciones y el gobierno de la empresa, pero sin implicar que algún miembro de la familia tenga a cargo la gestión; b) la familia tiene en su haber el legado de la organización y una esencia que los identifique como tal; y c) existe en la familia el deseo de continuar ese legado a través de las generaciones (Natalia Christensen, s.f., citada por Castilla, 2014).

Según Pastor (2019), las ventajas de la empresa familiar son:

- Orientación a largo plazo: las empresas familiares en su mayoría, tienen como objetivo primordial, lograr transmitir y continuar a lo largo de las generaciones, los valores y deseos del fundador, a partir de criterios que guían la toma de decisiones.
- Sacrificio y empuje por parte de los miembros de la familia que están a cargo de la gestión: el hecho de pertenecer a la familia, hace que haya un compromiso único que no es fácil de alcanzar en un profesional no familiar, a pesar de su grado de eficiencia y motivación elevada.

- Alta tasa de reinversión de beneficios: en la mayoría de las empresas, en lugar de repartirse los dividendos entre los miembros, suelen reinvertirlos para que las mismas crezcan y puedan sustentarse.
- Preocupación por la calidad de servicio o producto: en las empresas familiares suelen hacer énfasis en la calidad de los bienes y/o productos ofrecidos en el mercado, con el fin de que no disminuya el prestigio o se vea afectado el nombre de la familia.

Y las principales desventajas que tienen, de acuerdo a Pastor (2019) son:

- Conflictos familiares: es el principal riesgo para cualquier empresa familiar, ya que no siempre existe una buena relación entre los miembros de la familia, surgiendo así conflictos internos que pueden llegar a perjudicar la gestión de la empresa, tomándose decisiones basadas en criterios subjetivos o poco profesionales.
- Carencia de profesionalización en la gestión de la empresa: muchas veces en las empresas familiares, se deja en segundo plano la necesidad de profesionalizarse, anteponiendo las cuestiones personales como las de ser propietario.
- Miedo a la financiación externa: para que las empresas familiares puedan sobrevivir en el tiempo o puedan lograr un crecimiento importante en lo económico, deben acudir a la financiación de terceros. Pero en muchas ocasiones, se limitan a hacerlo por el miedo a perjudicar su patrimonio individual y el de la empresa. Si bien a corto plazo no se va a ver afectada, sí a largo plazo.

Existen dos tipos de sistemas en las empresas familiares: el sistema de la familia y el sistema de la empresa. El origen de la explicación de los problemas básicos de una empresa familiar se puede dar en el modelo de los dos círculos, en el que se puede detectar una serie de conflictos en la zona de intersección, debido a las diferentes características que las mismas presentan (Davis, 1983, citado por Rivero Ponce de León, 2019).



Figura 1. Modelo de los dos círculos.

Fuente: Zellweger (2017), citado por Rivero Ponce de León, (2019).

Más allá de que ambos sistemas, tengan distintos propósitos, la empresa familiar constituye el nexo entre el sistema familiar y el empresarial. El primero a diferencia del segundo, tiene como objetivo cuidar y preservar la armonía de sus miembros, en cambio el segundo, tiene como fin último, el lucro. El principal motivo de la inestabilidad que existe entre ambos sistemas, es el hecho de que no se tengan en claro los límites y objetivos (Castejón, 2011).

De acuerdo a la teoría de los tres círculos, la empresa familiar se describe como un conjunto de sistemas que interactúan entre sí para luego llevar a cabo la toma de decisiones. A la vez, cada sistema adopta para sí sus propias funciones, roles y responsabilidades, definiéndose así: a) el sistema familiar: en el que los miembros de la familia establecen relaciones, objetivos y valores; b) el sistema de propiedad: en el que existe la forma legal y la distribución de propiedad y c) el sistema empresarial: en el que

se encuentra todo lo relacionado a la misión, gestión y operatoria de la empresa (Heredia Portillo, Guardado Ibarra y Méndez González, 2019).

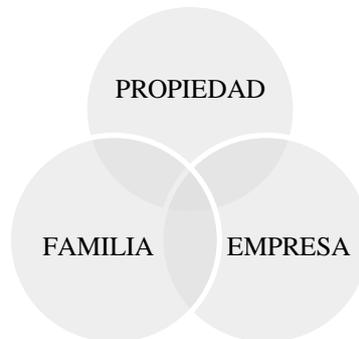


Figura 2. Modelo de los tres círculos.

Fuente: elaboración propia en base a Castilla (2014).

Como en toda organización, en la empresa familiar también existen discrepancias, ya que al tener relaciones más directas y estrechas; y en la que están presentes los afectos y valores familiares, éstas se vuelven más intensas. A pesar de que sea un grupo primario y pequeño, se considera complejo, puesto que las relaciones producen tensiones que pueden desembocar en conflictos internos. Por otro lado, la empresa es una organización de tipo más compleja, que por su entorno dinámico, tanto interno como externo, también es un polo de conflictos (Castejón, 2011).

Uno de los grandes motivos de cierre de las empresas familiares, se debe en gran parte a un deficiente plan administrativo y financiero del negocio sumado a la falta de financiamiento, al débil manejo de los recursos y a la escasa capacidad productiva. Para ello, Rueda (2011), citado por Henao Ramírez (2017), describe que a nivel mundial, una de las soluciones que tuvo mayor éxito fue el resultado de la profesionalización en las empresas.

Bastos Osorio, Vásquez Barajas y López Cáceres (2016), llegaron a la conclusión de que es necesaria la profesionalización para el desarrollo y crecimiento de las empresas

familiares, lo cual determina que se implemente un sistema de administración sencillo con funciones bien definidas. Y también recurrir a los consejos de administración con personal capacitado externo a los miembros de la familia para lograr una mejor administración de los recursos y llevar a cabo decisiones estratégicas con respecto al futuro de la empresa.

Según Lozano (2009), citado por Lozano Fuentes, Romero Gonzalez y Hirsh (2017), indicaron que un instrumento fundamental para que las empresas familiares puedan desarrollarse en forma eficiente, es el protocolo familiar, el cual dispone de una serie de reglas formales de conducta, procedimientos y políticas a llevar a cabo por los miembros de la familia dentro de la empresa y que en base a ellas, se tomen las decisiones más importantes.

En función a lo expresado anteriormente, las características principales de cualquier protocolo familiar son: a) previsión: es cuando se anticipa a las situaciones futuras con el fin de brindar de antemano una solución; b) particularidad: cada familia tiene su protocolo individualizado, adaptado a sus necesidades y circunstancias y c) legalidad: es un acuerdo obligatorio únicamente para quienes está destinado el protocolo (Soto Figueroa, 2019).

Soto Figueroa (2019), describe que más allá de que cada empresa tenga su particularidad, los elementos básicos del protocolo son los siguientes:

- Empresa, bienes y personas afectadas por el protocolo.
- Misión y valores de los miembros de la familia.
- Estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa.

- Estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la familia.
- Criterios de división entre el patrimonio de la empresa y el de la familia.
- Pautas y principios con respecto a la evaluación, contratación y remuneración de los miembros de la familia que trabajan en la empresa.
- Pautas de distribución del capital, acciones y participaciones sociales de la empresa.
- Política de dividendos de la empresa.
- Aporte a la comunidad, responsabilidad social.
- Código y comportamiento ético de la familia.

Murguía Gutiérrez (2016), concluyó que la incorporación del tema del protocolo familiar en las empresas familiares es indispensable, ya que con el mismo se logra optimizar las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa, pudiendo evitar que las diferencias de criterio entre los miembros de la familia perjudiquen el ambiente empresarial. Es decir, acordar un protocolo familiar en base al consenso y a un diálogo uniforme ayuda a lograr una mejor armonía en la familia, y como consiguiente que la empresa prospere y continúe a través de las generaciones.

La profesionalización produce grandes cambios en las empresas para mejorar su competitividad, y en el caso de las empresas familiares, el proceso se vuelve más complejo. De acuerdo a los estudios e investigaciones realizadas por expertos académicos, asesores de empresas familiares y empresarios, se logró resolver que las mayores causas del éxito de la profesionalización fueron: la adaptación a los cambios y el buen manejo de los procesos de la misma. Por otro lado, las causas que no tuvieron éxito, fueron: la capacidad de realizar tareas en conjunto por parte del propietario y la

incorporación de personas no familiares para los cargos de gerencia (Flores Ortiz, Vega López y Chávez Moreno, 2016).

Es un gran reto para las empresas familiares, el hecho de incorporar la profesionalización en sus recursos tanto humanos, financieros y de gestión, ya que les es más difícil la transformación. El problema primordial que surge cuando las empresas familiares se encuentran en la búsqueda de la profesionalización, es que el miembro a cargo de la dirección de la empresa, hace mucho tiempo que ocupa el puesto y se resiste a los cambios y transformaciones que exige la misma (Romero, 2017).

La profesionalización con respecto a los órganos de gobierno, se refiere a la institución de los órganos necesarios de dirección y gestión de la empresa, los cuales son los responsables de la creación de un plan estratégico que brinde el buen desempeño y rentabilidad de la organización (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), afirmaron que una empresa consigue alcanzar su profesionalización empresarial, con la creación de estructuras de gestión y de órganos de gobierno empresarial y familiar, que van a ser los que brindan la estabilidad y equilibrio necesarios para la toma de decisiones y de esa manera atenuar los conflictos que se generan entre los miembros de la familia dentro de la empresa.

Quejada Pérez y Ávila Gutierrez (2016), determinaron que las empresas familiares se constituyen como elementos claves dentro de la innovación de los procesos de la globalización, ya que se consideran como fuentes generadoras de empleo y procesos de emprendimientos. Pese a sus enormes fortalezas, el principal problema que se origina es que las empresas peligran su continuidad, ya que los sucesores del fundador, no tienen el mismo deseo que su antecesor y tienden a mezclar las funciones de la familia con las de la empresa. Por lo que sugirieron que en estos casos, es necesario un gobierno corporativo

para mediar ante los conflictos y garantizar la transparencia en la gestión empresarial. Además para ayudar a la contribución de la dinámica y sostén de las empresas, es necesario adoptar los procesos de internacionalización y profesionalización de sus recursos.

La Cooperación Financiera Internacional del Banco Mundial (2011), citada por Quejada Pérez y Ávila Gutierrez (2016), define al gobierno corporativo como el conjunto de estructuras y procesos que permiten la dirección y el control de las empresas familiares, estableciendo relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas.

Un buen modelo de gobierno corporativo debe incorporar la transparencia en las actividades, un fuerte control y balance e incremento en las obligaciones fiduciarias. Los órganos para llevar a cabo los procesos del gobierno corporativo son: asamblea de accionistas, asamblea familiar, consejo de administración, consejo familiar, director general o directores de la empresa (Mayo Castro, González Hernández y Pérez Sánchez, 2016).

La implementación del gobierno corporativo pasó de ser una herramienta de transparencia a ser un recurso para mejorar la competitividad de las empresas, beneficiando así el buen desarrollo y crecimiento de las mismas (Mayo Castro et al., 2013).

Henao Ramírez (2017), mencionó que es fundamental la profesionalización basada en la educación, ya que los recursos humanos capacitados y motivados pueden lograr un mayor crecimiento a la organización. También describe que es mejor separar a la familia de la empresa, para poder desarrollar las tareas operativas con personal externo

y de esa manera, se logre capacitar, motivar y controlar el seguimiento de las operaciones, para lograr mejores resultados.

De acuerdo a Guerrero y Sandoval (2010), citado por Henao Ramírez (2017), el 33% de las empresas llegan a pasar a la segunda generación, debido a que en la primera se da lugar a la capacitación y de esa manera, se transmite la enseñanza a los hijos, para luego continuar con el negocio, perfeccionándose cada vez más en la profesionalización.

Lozano Fuentes et al., (2017), concluyeron que la sucesión es uno de los temas más difíciles de tratar, ya que muchas empresas no consiguen transitarla con éxito. De acuerdo a Belausteguigoitia (2012), citado por Lozano et al., (2017), indicó que mientras el fundador decida tener el control, por más que sus familiares trabajen arduamente en el negocio, la chance de que exista una sucesión exitosa es totalmente nula.

Granados Uribe, Ramírez Soto y Gil Giraldo (2018), determinaron como elementos claves de la sucesión, el liderazgo y la personalidad de quienes están al mando de las empresas familiares. Sostienen que se deben formar líderes desde el nacimiento, es decir, prepararlos e incentivarlos desde la infancia para asumir en un futuro la responsabilidad de tener en sus manos el manejo de la empresa, teniendo en cuenta protocolos de familia y planes de sucesión adecuados para preservar y proteger el patrimonio de la familia y a su vez, que sirvan de guía para la empresa y exista un equilibrio con el entorno y que cada miembro desde su punto de vista realice su aporte al crecimiento de la empresa.

Se sabe que las empresas familiares constituyen el motor de las economías mundiales, tal es el caso de Argentina, en la que casi un 90% de las empresas, son familiares, y constituyen más del 50% de la actividad económica del país. En relación a

otros países, el 70% de las empresas se extinguen en la primera generación, el 30% la continúan sus hijos y sólo el 5% queda a cargo de sus nietos (Antognolli et al., 2012).

Uno de los mayores retos que presentan los negocios familiares, es el tema de la sucesión. Para la mayoría de los fundadores no es fácil dejar de lado la gestión de la empresa por temor a perder el control, sin embargo esta cuestión es clave para la permanencia de la misma, por lo que es necesario considerar un plan de sucesión a mediano plazo (Mayo Castro et al., 2013).

Los factores que inciden en la resistencia a la sucesión son:

- Falta de información: es la inexistencia de datos para el diseño del plan de sucesión, para ello es importante contar con la información necesaria para el correcto manejo de estas cuestiones, eliminando malos entendidos y confusiones entre los miembros de la familia.
- Factores culturales: el rechazo puede deberse a la propia idiosincracia, formación recibida y a la influencia de generaciones antecesoras.
- Amenazas al estatus quo: es el miedo a que se modifique la estructura organizacional en relación a los valores, costumbres y normas de la empresa.
- Retención de poder: es el hecho de no ceder el poder a los que continúan la empresa por verse amenazada su posición en la organización.
- Clima organizacional: estudiar e identificar los factores negativos que afecten al clima de la empresa antes de iniciar el proceso de sucesión.
- Miedo al fracaso: es el temor que se produce en los fundadores por la falta de confianza en la preparación de los sucesores para tomar el control de la empresa.

Nazrala (2016), determinó que en Argentina el buen funcionamiento de los órganos de gobierno familiar y corporativo son fundamentales para que las empresas familiares puedan tener un buen desarrollo y crecimiento. También mencionó que la profesionalización con respecto a la gestión de los recursos humanos es otro de los factores de mayor éxito para las empresas, como el ingreso de familiares a la firma, siempre y cuando estén capacitados, la incorporación de profesionales externos, asignación de remuneraciones y el desarrollo de programas de capacitación para el personal.

El recurso de la profesionalización basado en la capacitación de los recursos humanos, facilita la rápida adaptación a los cambios tecnológicos y productivos que tiene la empresa familiar, ya que esas competencias van a verse reflejadas en las futuras acciones de los miembros de la organización sean o no familiares, con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa (Santamaría y Pico, 2015, citado por Santamaría Freire y Chicaiza Chaguamate, 2016).

Castilla (2014), concluyó que las empresas familiares de Argentina tienen que focalizarse más en el consejo familiar, buscando nuevas herramientas para poder llevar a cabo la función en forma estratégica, ya que implica ser un área en el que se genera mayor tensión, al estar afectada por los vínculos de tipo emocional.

El problema principal que surge tras la lectura en profundidad de los distintos antecedentes, está dado por el impacto que la falta de profesionalización genera, influyendo en el buen desarrollo y crecimiento de las empresas familiares de General Pico en el año 2020. Es decir, si se aplicaran las herramientas de profesionalización, ¿se observaría algún cambio en el desarrollo y crecimiento de las mismas? ¿afectarían su

grado de competitividad con respecto a las demás empresas frente a los mercados que están en constante crecimiento?

La presente investigación resulta importante y de utilidad para las empresas familiares, ya que busca motivar a las mismas en la aplicación de técnicas de profesionalización para que puedan generar un nivel óptimo de crecimiento y un mayor grado de competitividad frente a otras empresas en el mercado a nivel mundial.

El objetivo general del trabajo de investigación es determinar la importancia de la falta de profesionalización como obstáculo para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de General Pico en el año 2020.

Los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

- Describir el impacto de las empresas familiares en la economía local de General Pico.
- Identificar si la aplicación de herramientas de profesionalización contribuye a mejorar el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares.
- Identificar las dificultades u obstáculos que pueden presentarse en las empresas que no se profesionalizan.
- Indagar cómo un contador público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta fue de alcance descriptivo, ya que se intentó determinar si la profesionalización resulta importante para el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas de General Pico en el año 2020.

El enfoque fue cualitativo tratando de recolectar la mayor cantidad de datos posible con el fin de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática planteada.

El diseño del trabajo fue no experimental, debido a que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, y de tipo transversal, es decir se recopilaban datos en un momento único para cada participante.

Participantes

La población estuvo conformada por pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de General Pico en el año 2020.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se tuvo acceso a un listado completo de las empresas familiares de la ciudad, y ni bien surgieron casos que podían utilizarse, se procedió a utilizarlos.

La muestra estuvo conformada por empresas familiares de distinto tipo: comercial, agropecuario y de servicios; y que debido a la naturaleza del tipo de investigación fueron un total de seis casos.

Previo a la entrevista, que se envió a través de email, se procedió al envío del consentimiento informado para la posterior firma de cada uno de los participantes (Anexo I).

Instrumentos

Se contactó a través de whatsapp a los titulares de las empresas familiares, como no se tuvo acceso a empresas muertas, se relevaron empresas existentes de diverso tipo de antigüedad.

Para este caso se profundizó sobre los distintos recursos de la profesionalización y si los mismos influyen o no en el buen desarrollo y crecimiento de las empresas familiares.

Para el relevamiento de la información, se realizó un sólo tipo de entrevista para todos los participantes. Estas entrevistas cuentan con un cuestionario de veinte preguntas que son abiertas, de tipo semiestructuradas, elaboradas con anterioridad. Las respuestas de algunos participantes fueron respondidas por email y otras a través de audios de whatsapp.

Análisis de datos

Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes que contestaron a través de audios de whatsapp, y se recopilaron junto a las recibidas por email, para su posterior análisis.

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general para mostrar una breve reseña de la historia de la empresa, a modo de enmarcar la situación. Además cada entrevistado accedió a participar en el estudio de forma voluntaria luego de que se les garantizara su anonimato y absoluta discreción.

Se comparó la información obtenida en cada caso observado en los cuales se responde a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos.

Resultados

Se detalla en la tabla 1 una breve descripción de las empresas familiares vivas que participaron en la entrevista de este trabajo de investigación:

Tabla 1

Breve reseña de las empresas familiares de General Pico

Empresa	Fecha de inicio	Tipo de actividad	Cantidad de miembros familiares	Porcentaje de participación en el capital de la empresa	Cantidad de empleados	Generación en la que se encuentra
1	Año 1993	Transporte de cargas generales	4 (hermanos)	25 % cada uno	30	Segunda
2	Año 2006	Agropecuaria	3 (padre de familia, esposa y un hijo)	33.33 % cada uno	5	Segunda
3	Año 1980	Venta al por mayor y menor de neumáticos y servicio de alineación, balanceo, control delantero y de amortiguadores	5 (padre de familia, esposa y tres hijos)	El padre posee el 84 % y la madre el 16%	22	Tercera
4	Año 2016	Servicios agropecuarios	3 (padre de familia, esposa e hijo)	33.33 % cada uno	6	Primera
5	Año 1994	Transporte de pasajeros	5 (padre de familia, esposa y tres hijos)	20 % cada uno	3	Segunda
6	Año 1982	Agropecuaria	4 (padre de familia y tres hijos)	30 % corresponde al padre y el 23 % a cada uno de los hijos	4	Segunda

Fuente: datos recabados por el autor.

El impacto de las pequeñas y medianas empresas familiares en la economía local

De acuerdo a las entrevistas que se realizaron, se puede describir el impacto socioeconómico que se genera en la economía local:

Tabla 2

Tipos de impacto de las empresas familiares en la economía local

Empresa	Impacto económico	Impacto social
1	Recepción de materias primas y mercaderías traídas desde los centros de producción (Buenos Aires, Rosario y Córdoba).	Servicio ágil y confiable. Genera 30 puestos de empleo (administrativos, choferes de larga distancia y personal de reparto en la zona).
2	Abastecimiento de carnes, cereales y oleaginosas.	Brinda calidad y prestigio en sus productos. Genera 5 puestos de trabajo rural: tres puesteros, un tractorista y un peón general.
3	Abastecimiento de neumáticos y servicios de alineación y balanceo.	Prestigio y confiabilidad en sus productos y servicios. Genera 22 puestos de empleo: administrativos, jefes de taller, mecánicos, etc...
4	Servicios de trilla y cosecha mecánica de cereales y oleaginosas.	Servicios que brindan confiabilidad. Genera 6 puestos de trabajo, entre los que se encuentran tractoristas y maquinistas.
5	Servicio de transporte que traslada a las personas a los centros de producción y de atracción turística.	Ofrece servicios de turismo y viajes de estudio. Servicios que brindan confort y confiabilidad. Brinda trabajo a 3 empleados que son choferes.
6	Abastecimiento de carnes, cereales y oleaginosas.	Brinda prestigio y calidad en sus productos. Genera 4 puestos de empleo: una empleada administrativa part time, dos puesteros y un tractorista. Y además tercerizan servicios de contratistas rurales, ingenieros agrónomos y veterinarios.

Fuente: datos recabados por el autor.

Se puede visualizar en la tabla 2, que los resultados que arrojaron las entrevistas deja en evidencia el impacto positivo que las empresas familiares generan, logrando reactivar la economía local, dejando entrever que además de cumplir con el propósito de

lucro, generan empleo, ofrecen productos y brindan servicios basados en calidad y prestigio.

El impacto de la profesionalización en las empresas familiares

Se logró identificar ciertas herramientas de profesionalización en las empresas entrevistadas, que se indican en la tabla 3:

Tabla 3

Herramientas de profesionalización en las empresas familiares

Empresa	Tipos de herramientas de profesionalización
1	Órganos de gobierno de administración y representación a través de la gerencia. Protocolo familiar no escrito. Dos de los miembros son profesionales. Pautas de distribución de ganancias y retiros de dinero. Plan de sucesión no escrita.
2	Uno de los miembros es profesional (contador). Terceriza los servicios de un ingeniero agrónomo para obtener asesoramiento en la parte productiva.
3	Órganos de gobierno de administración y representación a cargo de la presidencia, vicepresidencia y sus apoderados. Protocolo familiar no escrito. Miembros de la familia profesionales (analista en sistemas, licenciada en administración de empresas y comercio exterior e ingeniero electromecánico). Los empleados en su mayoría tienen estudios secundarios y han realizado capacitaciones. Tiene políticas de dividendos y de remuneraciones. Plan de sucesión no escrita.
4	Uno de los miembros es ingeniero agrónomo. Cada miembro tiene una función definida en su puesto.
5	Tiene órgano de gobierno de administración a través de la gerencia.
6	Tiene órganos de gobierno de administración y representación (presidente y vicepresidente). Uno de los miembros es ingeniero en producción agropecuaria. Tiene como personal externo, un veterinario (realiza la supervisión de la actividad ganadera) y un ingeniero agrónomo (se dedica al monitoreo de los cultivos agrícolas). Posee políticas de dividendos.

Fuente: datos recabados por el autor.

De acuerdo a lo que se expuso en la tabla 3, en relación al protocolo familiar, las empresas afirmaron no contar con uno escrito, pero que en la práctica basan sus comportamientos en una serie de reglas de conducta que fueron pactadas en forma oral y no escrita. Lo mismo con el plan de sucesión, se observó que si bien no cuentan con un plan escrito, la mayoría de las empresas tienen en mente continuar a través de las siguientes generaciones.

Visibles dificultades en empresas que no profesionalizan

En la tabla 4 se describen las dificultades y/u obstáculos que se detectaron en la entrevista:

Tabla 4

Dificultades y/u obstáculos en las empresas familiares que no aplican los recursos de la profesionalización

Dificultades u obstáculos por la no profesionalización de las empresas familiares	Descripción
Miembros de la familia no profesionales	Se pudo apreciar que la mayor parte de las empresas, no tiene miembros en la familia que sean profesionales, sino que sustentan sus conocimientos en base a la experiencia.
Empleados no profesionales	Se conoció que la mayoría de los empleados no están capacitados profesionalmente, a excepción de los choferes de camiones y de maquinarias agrícolas. Lo que no permite un rendimiento óptimo en los puestos.
Inexistencia de profesionales externos en la dirección y/o administración de la empresa	Se pudo deducir que en las empresas no existen miembros profesionales externos en la dirección y/o administración, lo que impide un mejor desarrollo y crecimiento de la empresa.
Ausencia de capacitación	Se obtuvo información de que la mayoría de las empresas no implementan cursos de capacitación al personal, obstaculizando el rendimiento deseado en las empresas e impidiendo la eficiencia en los puestos.
Inexistencia de protocolo familiar	Se obtuvo información de que algunas de las empresas no tiene protocolo familiar, lo cual hace que las decisiones que se tomen no dejen de lado los criterios familiares.
Falta de plan de sucesión	Se pudo dar a conocer que algunas de las empresas no tiene un plan de sucesión, lo que hace peligrar su continuidad en el traspaso generacional.

Fuente: datos recabados por el autor.

Rol del contador público en las empresas familiares

En relación al rol del contador en los procesos de profesionalización, se pudo determinar lo indicado en la tabla 5:

Tabla 5

Colaboración del contador público en los procesos de profesionalización

Empresa	Procesos de profesionalización en los que colabora el contador
1	El contador colabora con la constitución de la sociedad, el armado del estatuto y las pautas para las políticas de dividendos.
2	El contador no colabora en los procesos de profesionalización.
3	El contador colabora con la constitución de la sociedad, la creación del estatuto y las pautas de distribución de ganancias.
4	El contador no colabora en los procesos de profesionalización.
5	El contador colabora con la constitución de la sociedad, el armado del estatuto y las pautas de distribución de ganancias.
6	El contador colabora con la constitución de la sociedad, la confección del estatuto, las pautas de distribución de ganancias y en la mediación de los conflictos que surgen entre los miembros de la familia.

Fuente: datos recabados por el autor.

Como se pudo observar, el contador además de cumplir con sus tareas impositivas, contables y de asesoramiento, también colabora en forma externa en algunos de los procesos de profesionalización en la mayoría de las empresas familiares entrevistadas. No obstante no colabora en la dirección y/o administración de las mismas, pero se logra ver que el contador es indispensable a la hora de tomar las decisiones más importantes de tipo económicas y financieras de las empresas.

Discusión

En este trabajo de investigación se plantea como objetivo general, determinar la importancia de incorporar técnicas o procesos de profesionalización, a fin de mejorar el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas de General Pico. Cabe destacar que el propósito primordial es incentivar a las empresas familiares de la localidad, a modernizar sus empresas y no quedar obsoletas, mediante las técnicas de profesionalización para que puedan alcanzar un nivel óptimo de desarrollo y crecimiento frente a un mercado que está en constante cambio, y que exige que las mismas logren un mayor grado de competitividad.

En relación al primer objetivo específico, se puede observar que el impacto que las empresas familiares generan, es fundamental para el desarrollo de la economía local, ya que realizan valiosos aportes a distintos sectores de la misma, logrando de esa manera que se reactive la economía. En concordancia a Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016), estas empresas, además de ser fuentes generadoras de empleos, suelen ser las empresas que mayor fortaleza presentan, por el espíritu que emanan de sus fundadores, contribuyendo de manera positiva en la sociedad. Cabe enfatizar que la mayoría de las empresas se encuentra en la segunda generación, esto significa que con el paso de los años, se aumenta el prestigio y confiabilidad de las mismas hacia sus proveedores, clientes, entidades financieras, etc... Se puede destacar que estas empresas familiares son importantes en la estructura económica de la ciudad, ya que sin ellas, no se generaría empleo ni tampoco se tendría el correcto abastecimiento de materias primas, productos y servicios.

Con respecto al segundo objetivo específico, se observa que la mayoría de las empresas familiares entrevistadas, tiene un escaso conocimiento acerca de las

herramientas o técnicas de profesionalización o aún no tienen en mente considerarlas en sus empresas, sólo se limitan a tener algún miembro capacitado profesionalmente en la familia o a la tercerización de los servicios de un profesional externo. Es decir, relacionan el tema de la profesionalización con el hecho de incorporar profesionales a la empresa o realizar capacitaciones. Tal como lo menciona Henao Ramírez (2017), es fundamental la profesionalización basada en la educación, ya que el personal capacitado y motivado puede alcanzar un crecimiento y desarrollo óptimos para la empresa. Y en concordancia con Nazralla (2016), el ingreso de familiares capacitados a la firma, es otro de los factores de mayor éxito para las empresas, como así también la asignación de remuneraciones y la implementación de programas de capacitación para el personal. Y tal cual lo demostraron Barroso et al., (2012), para que las empresas puedan alcanzar el éxito, tienen que considerar capacitarse continuamente y de esa forma aplicar sus conocimientos en respuesta rápida a los cambios repentinos del mercado. Respecto al protocolo familiar, las empresas si bien no cuentan con un protocolo escrito, disponen de reglas de normas de conducta y procedimientos que se han determinado en su momento en forma oral y no escrita, las cuales no se plasmaron en un documento, y que se tratan de poner en práctica para poder regular las relaciones entre los miembros de la familia dentro de la empresa. Tal como lo describe Murguía Gutiérrez (2016), el tema de incorporar un protocolo familiar en las empresas es indispensable para establecer relaciones óptimas entre los miembros de la familia, logrando evitar que los distintos criterios de ideas y pensamientos, perjudiquen la empresa. Es decir, el hecho de consensuar un protocolo familiar, consigue que haya armonía en el diálogo y como consecuencia, se alcance la prosperidad y continuidad de la empresa. Otro tipo de herramientas de profesionalización que se observa es la existencia de órganos de gobierno en la mayoría de las empresas, ya

que se trata de empresas que se registran como sociedades de responsabilidad limitada y sociedades anónimas. En las primeras se encuentran los órganos de administración representados por socios gerentes y en las segundas, la junta general de socios y los órganos de administración o consejos de administración representados por el presidente, vicepresidente y apoderados de los mismos. No obstante, no se observan órganos de gobierno familiar en ninguna de las empresas entrevistadas. Estos resultados concuerdan en parte con lo expresado por Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), que afirman que la creación de estructuras de órganos de gobiernos en las empresas de tipo empresarial y familiar, trae aparejada la idea de profesionalizar las mismas, sentando las bases para una buena optimización en la toma de decisiones, logrando así atenuar los conflictos entre los miembros de la familia. En cuanto al tema del traspaso generacional, la mayoría de las empresas manifiesta no contar con un plan escrito de sucesión pero sí tiene en mente continuar la empresa, ya que desean preservar el patrimonio económico y cultural de la misma a través de las generaciones, enseñando sobre los valores desde la infancia y el manejo de la misma cuando son jóvenes y alcanzan cierta edad, para que se introduzcan en la gestión de la empresa. Estos resultados coinciden con lo aportado por Granados et al., (2018), que determinan que la personalidad de quienes están al mando de las empresas influye en el tema de la sucesión, puesto que se deben formar líderes e incentivar desde la infancia para llegar preparados al momento de estar al frente de la empresa y asumir la responsabilidad. Para ello, se tiene que tener en cuenta algún protocolo de familia y plan de sucesión que sirvan de pautas para la empresa en el momento del traspaso generacional.

Según el tercer objetivo específico planteado, las empresas presentan ciertas dificultades debido a la carencia de algunas herramientas de profesionalización, tales

como el protocolo familiar, el órgano corporativo y el plan de sucesión. En similitud a Quejada Pérez y Ávila Gutierrez (2016), se puede observar que la dificultad que se presenta por la inexistencia de un plan de sucesión, puede hacer peligrar su continuidad en el traspaso generacional, ya que en muchas ocasiones sucede que los descendientes no tienen el mismo deseo del fundador y tienden a confundir los roles de la familia con los de la empresa. Lo mismo sucede con la falta del gobierno corporativo, que implica que no exista la transparencia necesaria para el manejo del control y la gestión de las empresas. En línea con Murguía Gutiérrez (2016), la falta de un protocolo familiar, hace que no puedan tomarse decisiones sin dejar de lado los criterios familiares y se generen cierto tipo de conflictos entre los miembros de la familia con respecto a la empresa. Otra de las dificultades que se presentan en algunas de las empresas es la existencia de conflictos entre los miembros de la familia dentro de la misma, como consecuencia de los distintos criterios y deseos de los miembros, con respecto al significado que tiene para ellos la empresa. Para ello es necesario la existencia de un órgano de gobierno en la familia, como el consejo familiar, para que haya un órgano mediador ante los conflictos que surjan entre los miembros de la misma y se puedan tomar las decisiones de la mejor manera posible. De acuerdo a Castilla (2014), concluye que las empresas familiares tienen que hacer énfasis en incorporar un órgano de gobierno familiar como el consejo de familia, con el objetivo de utilizar herramientas de tipo estratégicas para poder interceder ante las diferencias en el seno familiar y tratar de atenuarlas.

De acuerdo al cuarto objetivo específico, se puede señalar que en la mayoría de las empresas, el contador público además de brindar servicios de asesoramiento contable e impositivo, colabora en forma externa en la elaboración del estatuto y pautas para la distribución de ganancias, pero no integra la parte directiva o administrativa de las

empresas, ya que los que integran esos puestos forman parte de la familia. En discrepancia con Bastos Osorio et al., (2016), que indican que es necesaria la incorporación de personal externo profesional para los puestos de dirección y/o administración, para que las empresas puedan tener una mejor administración de los recursos y acceder a decisiones estratégicas que tiendan a mejorar el desarrollo de las empresas.

Una de las limitaciones de este trabajo fue trabajar con una muestra pequeña de empresas, ya que no permite generalizar los resultados. Otra de las limitaciones fue la recolección de la información por parte de los entrevistados, dado al temor de brindar datos e información confidencial de sus empresas. Y por último, una limitación mayor fue el hecho de que las empresas no tuvieran el conocimiento necesario acerca del tema de la profesionalización, ya que no se pudo obtener algunas respuestas al ser entrevistados.

Como fortaleza se puede decir que es el primer trabajo de investigación sobre esta temática en esta ciudad. Y otra de las fortalezas es que se tuvo acceso inmediato a los contactos de las empresas participantes para poder llevar a cabo las entrevistas, contestando las preguntas a través de email o whatsapp.

Como conclusión se puede observar que las empresas familiares de General Pico, al no utilizar todas las herramientas de profesionalización, tales como documentar el protocolo familiar y el plan de sucesión, incorporar órganos de gobierno familiar, permitir el acceso al personal capacitado profesionalmente externo a la familia a integrar los puestos de dirección y/o administración, no logran un desarrollo óptimo de sus funciones, decisiones y como consiguiente, sus objetivos. Si bien son empresas que tienen muchos años de permanencia, podrían mejorar y crecer aún más gracias a la implementación de esos recursos. No obstante, las empresas mostraron interés por conocer y compenetrarse

más sobre las técnicas de profesionalización para lograr un mayor crecimiento y desarrollo en sus empresas. Y se logra entrever que es necesaria la aplicación de estos procesos para lograr un equilibrio entre la familia y la empresa y de esta manera, aminorar la brecha que surge por las diferencias de ideas y ambiciones entre los miembros de la familia.

Se recomienda para las futuras investigaciones, continuar con las mismas líneas de investigación, y tomar una muestra mayor para poder obtener resultados más generalizados, también se aconseja además de realizar las entrevistas, recurrir a las encuestas para poder acceder a datos más cuantitativos.

Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas Familiares, Buenas Prácticas en Argentina*. Córdoba: Gráfica Latina S.A. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%20%3a%20buenas%20pr%3a%20cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y>
- Barroso Martinez, A., Sanguino Galván, R. y Bañegil Palacios, T. M. (2012). El enfoque basado en el conocimiento de las empresas familiares. *Investigación administrativa*, 41(109), 62-69. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782012000100062&script=sci_abstract&lng=en
- Basco, R. (2010). Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección y gobierno. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 19(2), 129-144. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3185174>
- Bastos Osorio, L. M., Vásquez Barajas, E. F. y López Cáceres, Y. O. (2016). Factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización. *Lebret*(8), 59-74. doi:<https://doi.org/10.15332/rl.v0i8.1686>
- Castejón, P. J. (2011). Los principales factores de conflictos en la empresa familiar. *Gestión: revista de economía*(52), 19-24. Obtenido de https://www.economistasmurcia.org/coldata/upload/publicaciones/Gestion%2052%203_baja.pdf#page=19
- Castilla, M. (2014). Profesionalización de la empresa familiar. *Trabajo final de ingeniería en producción agropecuaria*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Tesis de grado. Universidad Católica Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/427/1/doc.pdf>
- Flores Ortiz, M. V., Vega López, A. y Chávez Moreno, E. A. (2016). Análisis comparativo de los principales factores que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector industrial, comercial y de servicios de Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 9(5), 39-62. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2830659
- Gómez Betancourt, G., Betancourt Ramirez, J. B. y Zapata Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, VIII(2), 38-49. Obtenido de https://iso.school/investigaciones-iso/2012_Empresas_familiares_multigeneracionales.pdf

- González, M. (2016). Gestión de la complejidad organizacional en las empresas familiares venezolanas. *Orbis*, 11(33), 56-81. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70945573004.pdf>
- Goyzueta Rivera, S. I. (Revistas Perspectivas de Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad de 2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revistas Perspectivas*(31), 87-132. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci_arttext
- Granados Uribe, L. M., Ramírez Soto, G. I. y Gil Giraldo, A. (2018). Sucesión de las empresas familiares. *Dictamen Libre*, I(22), 105-112. doi:<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.22.5031>
- Henao Ramírez, C. A. (2017). Gestión comercial en empresas familiares de Guayaquil, Ecuador. *Magister en Administración de Empresas*. Guayaquil, Provincia del Guayas, Ecuador: Facultad de Postgrado. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1582>
- Heredia Portillo, O., Guardado Ibarra, E. y Méndez González, C. (2019). Profesionalización de empresas familiares: caso empresa familiar mediana de plásticos y hules en Michoacán. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 25(73), 471-489. Obtenido de <http://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/3636/2778>
- Hernández Fernández, L. y Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica*. Barranquilla: Universitaria de la costa Educosta. Obtenido de <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1121/Profesionalizaci% c3 %b3n% 20empresarial% 20en% 20empresas% 20familiares.% 20Una% 20construcci i% c3 %b3n% 20te% c3 %b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lozano Fuentes, L. J., Romero Gonzalez, R. M. y Hirsh, J. (2017). Sustentabilidad en la Sucesión de las empresas familiares a través del modelo de los tres círculos y un modelo de sucesión. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 16-32. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2973>
- Mayo Castro, A., González Hernández, A. y Pérez Sánchez, B. (2016). Empresas familiares en México: gobierno corporativo y la sucesión. *Universidad Autónoma Nuevo León*, 2(1), 2489-2512. Obtenido de Universidad Autónoma Nuevo León: <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2489-2512% 20-% 20Empresas% 20Familiares% 20En% 20Mexico% 20Gobierno% 20Corporativo % 20Y% 20La% 20Sucesion.pdf>

- Murguía Gutiérrez, M. I. (2016). Protocolo de familia: las empresas familiares. *Hospitalidad ESDAI*(29), 53-68. Obtenido de <https://revistas.up.edu.mx/ESDAI/article/view/1476>
- Nazralla, N. E. (2016). Nivel de profesionalización de la empresa familiar. *Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Cuyo*. Mendoza, Mendoza, Argentina: Tesis de grado. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7574/nazralla-natalia.pdf
- Pastor, M. J. (Marzo de 2019). Problemas de sucesión y profesionalización en una pyme familiar de venta de materiales para la construcción. *Trabajo práctico final de práctica profesional- Tesis*. San Martín, provincia de Buenos Aires, Argentina: Tesis de grado. Universidad Nacional de San Martín. Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Problemas+de+sucesi%C3%B3n+y+profesionalizaci%C3%B3n+en+una+pyme+familiar+de+venta+de+materiales+para+la+construcci%C3%B3n&btnG=
- Quejada Pérez, R. F. y Ávila Gutierrez, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *EAN*(81), 149-158. doi:<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Rivero Ponce de León, E. R. (2019). Principales factores de la continuidad en las empresas familiares. *Quipukamayoc*, 27(53), 97-103. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/34b1/8aedc1640ec433086784dd09849071c147be.pdf>
- Romero, D. L. (2017). Las empresas familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares. *Trabajo final de graduación de la carrera de contador público*. Córdoba, Córdoba, Argentina: Universidad Siglo 21. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13956>
- Santamaría Freire, E. J. y Chicaiza Chaguamate, V. A. (2016). Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias. *Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 7(9), 119-138. Obtenido de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1012>
- Soto Figueroa, M. (2019). *Protocolo familiar*. México: Instituto mexicano de contadores públicos. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tdmVDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=protocolo+familiar&ots=fPVgiZ0yxl&sig=gRF1BDGRXYAIpo6KdzNDvofd5WE#v=onepage&q=protocolo%20familiar&f=false>

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 envíe a través de audios de whatsapp, se escuchará 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 los audios de whatsapp. 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