

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

“Las empresas familiares de Santiago del Estero y su profesionalización, año 2020”

“Family businesses in Santiago del Estero and their professionalization, year 2020”

Autor: Cocetti, Luciana

Legajo: VCPB27034

Director de TFG: Mgtr. Favio D’Ercole

DNI: 27783454

Santiago del Estero, julio, 2020

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción.....	5
Métodos.....	15
Diseño	15
Participantes	15
Instrumentos.....	16
Análisis de datos	17
Resultados	18
Discusión	23
La presente investigación tuvo el fin de.....	23
Referencias	33
Anexo I.....	35
Consentimiento informado	35
Anexo II.....	39
Modelo de preguntas para las entrevistas	39

Resumen

En esta investigación se hizo alusión a si la falta de profesionalización en las empresas familiares pudo provocar su muerte prematura en la provincia de Santiago del Estero. La empresa familiar en Argentina, como en el resto del mundo, ocupa un lugar predominante en la sociedad y en la economía. La mayoría de las empresas son de propiedad de un conjunto de personas unidas por lazos conyugales y/o de parentesco, alguna de las cuales se involucran además en su gestión y/o trabajan bajo relación de dependencia de su titular.

Se realizó una investigación explicativa, el enfoque de tipo cualitativo y el diseño fue no experimental. Se entrevistó a cuatro empresas familiares situadas en la Capital de Santiago del Estero. Se buscó asimilar si este fenómeno fue la principal causa con respecto al obstáculo para el crecimiento de cada empresa. Se recomienda realizar un estudio ampliando la muestra, incluso abarcando empresas ubicadas en distintas provincias del país dadas la importancia que tienen las empresas familiares en la economía de un país.

Palabras claves: Empresas familiares- Profesionalización- Muerte- Obstáculo

Abstract

This investigation alludes to whether the lack of professionalization in family businesses could have caused his premature death in the province of Santiago del Estero. The family business in Argentina, as in the rest of the world, occupies a predominant place in society and in the economy. Most companies are owned by a group of people united by marital and / or kinship ties, some of whom are also involved in its management and / or work under a relationship of dependency on its owner.

An explanatory research was carried out, the qualitative approach and the design was non-experimental. Four family businesses located in the capital of Santiago del Estero were interviewed. It was sought to assimilate if this phenomenon was the main cause regarding the obstacle to the growth of each company. It is recommended to carry out a study expanding the sample, including companies located in different provinces of the country, given the importance of family businesses in the economy of a country.

Keywords: Family businesses- Professionalization- Death- Obstacle

Introducción

En Argentina se definió el concepto de PyME desde un marco legal en el año 1995 con la sanción de la Ley N° 24.467 en la cual se señalaron como principales parámetros el número máximo de personal empleado y la cantidad de ventas según lo expresa en el artículo N° 83 (Ley 24.467, 1995). Años después la Ley N° 25.300 agregó como elemento el valor de los activos aplicado al proceso productivo y las definió como aquellas que “desarrollen actividades productivas en el país, mediante la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los vigentes, con la finalidad de alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva” (Ley 25.300, 2000).

La palabra PyME se encuentra incorporada naturalmente en el vocabulario habitual, utilizada como recurso recurrente por los medios de comunicación para especificar a aquellas empresas que no son multinacionales. Aunque se entiende que su significado es Pequeñas y Medianas Empresas, es necesario adoptar una clasificación para identificarlas con mayor claridad.

En la Argentina, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional clasifica a las PyMEs en base a niveles máximos de valores de ventas totales anuales sin impuestos y en pesos argentinos, según tres categorías (micro, pequeña y mediana empresa), con diferentes valores para los sectores agropecuario, industria y minería, comercio, servicios y construcción (CAME, 2019).

A continuación, se detallan los nuevos parámetros para ser categorizadas las empresas durante el año 2020, los que se muestran en la Tabla 1 Límites de ventas totales anuales expresadas en pesos y en la Tabla 2 Límite de personal ocupado.

Tabla 2

Límites de ventas totales anuales expresadas en pesos:

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
Pequeña	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
Mediana Tramo 1	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
Mediana Tramo 2	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000

Fuente: CAME, tomado de ley 24.467

Tabla 3

Límites de personal ocupado

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: CAME, tomado de ley 24.467

La empresa familiar en Argentina, como en el resto del mundo, ocupa un lugar predominante en la sociedad y en la economía. La mayoría de las empresas son de propiedad de un conjunto de personas unidas por lazos conyugales y/o de parentesco, alguna de las cuales se involucran además en su gestión y/o trabajan bajo relación de dependencia de su titular.

Las empresas familiares constituyen gran parte de la población empresarial y, por lo tanto, de la economía de los diferentes países y regiones. Para valorar su importancia es necesario recalcar que en España contribuyen en torno al 70% del PIB y general alrededor de 6,58 millones de empleados (Instituto de la Empresa Familiar, 2015). A continuación, en la Tabla 3 Empresas familiares en España, se demuestra la importancia que tiene el país con respecto a las empresas familiares.

Tabla 3

Empresas familiares en España

	% Empresa Familiar	Empleo Privado	PIB	Exportación
España	89% sobre el total empresas privadas (más de 1 millón)	67% (6,58 millones empleados)	70%	59% de la exportación nacional
Unión Europea	60% (17 millones)	100 millones	60%	-

Fuente: Elaborado a partir de los datos proporcionados por el Instituto de la Empresa Familiar (2015)

El presente trabajo tiene como finalidad analizar si la falta de la profesionalización lleva a la muerte prematura de las empresas familiares de Capital, provincia de Santiago del Estero, teniendo en cuenta dos grandes aspectos. Por un lado, el aspecto teórico como, por ejemplo, las investigaciones y bibliografía y, por otro lado, los aspectos empíricos, como por ejemplo la recolección de información relevantes en empresas locales.

La importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico de un país es un hecho incuestionable, aún más si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad. Con las siguientes cifras de participación de las empresas familiares en la economía mundial que proporciona el Instituto de la Empresa Familiar (2012), se puede hacer una idea de la importancia económica de este tipo de organizaciones:

- En EEUU representan el 80% del total de las empresas, ocupando al 50% de los trabajadores.
- En la UE supone el 60% de las empresas, 17 millones de empresas familiares cuentan con más de 100 millones de trabajadores y representan el 25% de las 100 primeras empresas europeas.

- En España representan el 85% del total de las empresas, generando el 70% del PIB y de la ocupación laboral. En total, las 2.9 millones de empresas familiares ocupan a 13.9 millones de personas (Bañegil, Hernández, Barriuso y Del Moral, 2012).

De las empresas familiares que existen en la Argentina, según estadísticas un 70% de ellas mueren en la primera generación, un 30% se heredan a sus hijos y solo el 5% llegan a sus nietos (Antognolli, Bazán y Germán, 2012). En el sector industrial 8 de cada 10 Pymes Industriales son empresas familiares. Este dato ratifica la unión que existe entre las pymes y las familias propietarias (Observatorio PyME, 2017).

En el caso de la personalización como familiar, es posible suponer que la familia está implicada de alguna manera en el desempeño de la empresa. En otras palabras, las empresas pueden ser consideradas familiares cuando la familia maneja las operaciones de la misma o forma parte del *management*, o influencia de manera significativa en las decisiones de la empresa. En cualquiera de los casos, la familia se encuentra en posición de incidir tanto en el funcionamiento diario de la compañía como en el desarrollo de la misma en el largo plazo.

Según Sainz (2015) las empresas familiares tienen muchos beneficios, entre las cuales se pueden especificar las siguientes:

- Existe mayor complicidad entre los miembros de la empresa al conocer de primera mano los valores de la entidad y la personalidad de quienes están al mando y en puestos de menor responsabilidad.
- Los miembros de la familia que integran la empresa estarán dispuestos a dar más de sí y a realizar sacrificios si llega a hacer falta, pues está en juego un activo de la familia que ha podido pasar de generaciones anteriores.

- Suele existir un punto de vista común entre los miembros de la familia garantizando el éxito de la empresa.
- Normalmente quien está a la cabeza de este tipo de empresas es el propietario, un miembro de la familia en la que probablemente se tenga mucha confianza.
- Hay mayor estabilidad laboral para empleados y directiva, pues por lo general en este tipo de empresas se desarrollan vínculos de amistad que dificultan el hecho de buscar la rentabilidad a base de afectar a los empleados de base.
- Al estar el capital en manos de la familia hay muchas menos posibilidades de que puedan entrar en el consejo de administración personas que pretendan desvirtuar y corromper la esencia de la compañía.
- El ambiente de trabajo suele ser muy bueno, pues es frecuente encontrarse con un panorama de compañerismo y respeto.
- Suelen ser empresas que tienen reputación, pues por lo general llevan ya tiempo en el mercado.
- Existen beneficios fiscales para las empresas familiares.

Las principales desventajas de las empresas familiares son las siguientes:

- En este tipo de empresas suele existir la problemática de la financiación, pues muchas veces los miembros tienden a recurrir en exceso a la autofinanciación.
- Si bien el ambiente suele ser muy bueno no menos cierto es que en caso de darse problemas familiares la situación puede volverse muy turbia,

incluso con miembros tratando de meter cizaña, con diferencias irreconciliables en la gestión y mucho más.

- Muchas veces los miembros de la empresa están ahí por ser quienes son y no por su valía. Esto quiere decir que en muchas de estas empresas existe una formación y experiencia muy escasa entre sus miembros.
- También existe la posibilidad de que los herederos no quieran seguir con el negocio, o mismamente de que éstos no estén preparados para ello.
- Puede haber problemas a la hora de plantear los cargos de responsabilidad, el organigrama directivo o la sucesión en el consejo de administración, si es que lo hay (Sainz, 2015).

De las desventajas de estas organizaciones, los conocimientos de gestión son una de las equivocaciones más grandes, por lo que resulta adecuado afirmar que la profesionalización es una herramienta apropiada para mermar los fracasos que enfrentan este tipo de empresas actualmente. La profesionalización debe ser un proceso gradual de cambio. Comienza en el instante que la empresa diseña los puestos de trabajo conforme a las capacidades y potencialidades laborales de cada empleado dejando de lado las preferencias y afinidades familiares (Belausteguigoitia, 2004).

Según Pavón (2019), la primordial razón que se puede argumentar para profesionalizar una empresa familiar es la necesidad de mantener su capacidad competitiva, y esto está por arriba de los personalismos familiares. El incremento de la empresa exige una mayor capacidad de gestión y, consecuente, de los expertos necesarios. Desde esta razón principal desciende a otras razones secundarias:

1. La necesidad de profesionales no familiares que complementen las competencias de los miembros de la familia empresaria en la dirección de la gestión empresarial y/o departamental.

2. El cambio del estilo de gestión de personalista colegiado.
3. La incorporación de un profesional no familiar cuando el líder necesite buscar un sustituto y no lo tenga en su familia (Pavón, 2019).

Las principales acciones, que normalmente establecen a partir de la segunda generación de mayor éxito en las empresas familiares, para fomentar la profesionalización de su gobierno son las siguientes:

- Creación y desarrollo de foros apropiados para la toma de decisiones puramente empresariales y de decisiones que siendo empresariales afectan de una forma importante a la familia: Consejo de administración y consejo de familia.
- Consenso, redacción y firma por escrito de unos acuerdos Familiares en los que se regulen normas sobre el trabajo de los miembros de la familia.
- Diseño de una estructura organizativa eficiente, coherente con el Modelo de Negocio de la Empresa y que facilite el control.
- Revisión profunda de las funciones de todo el personal, incluyendo la definición de los foros adecuados para su coordinación.
- Revisión del modelo retributivo, implantando una política enfocada a hacer partícipes del éxito a todos, consensuando objetivos personales cuyo cumplimiento tenga asociada una retribución variable.
- Identificación de los recursos humanos claves para la empresa y motivación de los mismos para optimizar su rendimiento y mejorar su compromiso (Confederación de empresarios de la Coruña, 2019).

Para la profesionalización de las empresas familiares se utiliza una herramienta muy importante. Existe una herramienta que permite que las empresas familiares conozcan su sistema, pueda elevar o poner en valor los distintos objetivos y poder así

llevar adelante una misión de manera profesional. Esta herramienta es: el protocolo familiar.

El protocolo es un instrumento que amplía las posibilidades, en un principio limitadas, de las relaciones entre la propiedad y la gestión del negocio. Se trata de un acuerdo que recoge una serie de normas y códigos de conducta, a los que se someten todos los miembros de la familia de mutuo acuerdo y que, en cierto modo, permite profesionalizar la manera en la que éstos gestionan el negocio (Info Autónomos, 2016).

Las principales características de un Protocolo Familiar son según Camisón y Viciano (2015):

- ❖ El Protocolo Familiar es un documento escrito que refleja acuerdos entre las partes.
- ❖ Por la pluralidad de partes que intervienen es un contrato plurilateral. Compromete a todos los miembros de la compañía.
- ❖ El contenido del Protocolo se caracteriza por su heterogeneidad, debido a que contiene cláusulas de eficiencia inter partes, así como pactos que comprometen a terceros.
- ❖ Se trata de un acuerdo de naturaleza jurídica compleja, pues contiene contratos, capitulaciones matrimoniales y estatutos sociales, es decir, se compone diferentes tipos de contratos.
- ❖ Es un contrato incompleto, ya que algunos acuerdos pueden dar lugar a otros acuerdos específicos más concretos que lo complementan, como consecuencia de la dificultad operativa de algunas obligaciones.
- ❖ Es un contrato atípico. A pesar de estar regulado en el art. 2 del RD 171/2007 no se encuadra en ningún tipo de contrato, cuya causa yace en su complejidad. Como resultado de esto carece de regulación legal.

- ❖ Es un contrato normativo, porque fija el régimen general al que se tiene que ajustar la empresa.
- ❖ No se trata de un contrato sucesorio formal, ya que no se designa a un heredero, sino que se establece el compromiso de todas las partes de seguir una serie de normas, debido a que el art. 1271.2º del Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil prohíbe los contratos sucesorios.
- ❖ El Protocolo Familiar es un documento hecho a medida. No existe un modelo específico, sino que se adapta según las expectativas y necesidades de cada empresa.
- ❖ Es un instrumento que contribuye a la unidad, a la conciliación y al equilibrio entre las cuestiones empresariales y familiares.
- ❖ El Protocolo es un paso decisivo para garantizar la continuidad de la empresa (Camisón y Viciano, 2015).

Otra herramienta de gran importancia para la profesionalización es el órgano de gobierno. Estos son un espacio de comunicación de la familia a fin de organizar y controlar la relación entre los miembros de los subsistemas de la empresa con el fin de que esta progrese y la familia proteja su unidad (Miskoski, 2015).

En conjunto con la implementación del protocolo, Romero (2017) enfatizó la necesidad de definir los órganos de gobierno, instrumentos que hacen al marco jurídico de la empresa, considerados mecanismos de articulación o interfaces entre los subsistemas de propiedad, empresa y familia. Se trata de la asamblea de accionistas, el consejo de administración y el consejo familiar y su falta se ha comprobado que genera confusión o desconocimiento de objetivos y deberes entre la empresa y la familia. La

falta de responsabilidades definidas ha traído como consecuencia la desorientación, pérdida de resultados, problemas familiares y deterioro del clima laboral.

A lo largo de estos últimos años se han intentado reactivar las empresas familiares sin lograr el objetivo buscado. Entonces se llega a preguntar:

- ¿Es conveniente la profesionalización en la empresa familiar para subsistir?
- ¿Es difícil acceder a la profesionalización?
- ¿El protocolo familiar sirve para gestionar el negocio familiar?

Con este informe se intenta dar respuestas a la situación actual de las empresas familiares de la ciudad de Santiago del Estero, provincia de Santiago del Estero.

Es fundamental responder a estas preguntas ya que en Capital no existe investigación alguna que sirva de guía para determinar la profesionalización en las empresas familiares.

Con el fin de dar respuestas a las preguntas mencionadas, se fijan los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- ❖ Descubrir si la falta de profesionalización en las empresas familiares de la zona de Santiago del Estero, provincia de Santiago del Estero, fue un obstáculo para su crecimiento durante el año 2020.

Objetivos específicos:

- ❖ Explorar el impacto de las empresas familiares en la economía local.
- ❖ Analizar el grado de profesionalización de las empresas familiares de la zona.
- ❖ Indagar como un Contador Público puede colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación planteada en este trabajo fue de tipo explicativa, es decir, se buscó establecer las causas de un fenómeno en concreto. Su interés fue explicar por qué ocurrió y en qué condiciones se manifestó, o por qué se relacionaron dos o más variables (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). En este caso se estudió si la falta de profesionalización pudo provocar en las empresas familiares su muerte prematura, o si fue un obstáculo para su crecimiento.

El enfoque de este trabajo fue de tipo cualitativo. Éste utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección del análisis de datos (Hernández Sampieri, et al. 2010). En esta investigación se buscó comprender con mayor profundidad la profesionalización en empresas familiares.

El diseño fue no experimental. Estos diseños se realizaron sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. La investigación observó fenómenos tal como se dieron en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández Sampieri, et al. 2010).

Fue transversal, ya que, si bien los datos de la investigación se recopilaban en un momento único, se analizó cómo fue el impacto de la profesionalización de las empresas de la zona desde su nacimiento y durante sus primeros años de vida.

Participantes

El muestreo para la investigación fue no probabilístico por conveniencia, es decir la elección de los elementos no dependieron de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra (Hernández Sampieri, et al. 2010).

Para poder llegar a un análisis y conclusión más acertados se utilizaron como muestra cuatro PyMEs (una empresa cerró y tres aún siguen funcionando, pero no tienen más de seis años de antigüedad), así poder analizar la profesionalización y si la falta de un protocolo familiar fue un factor decisivo para que las empresas mueran en la provincia.

La muestra seleccionada es representativa del rubro transporte de carga, producción y servicios agropecuarios de la zona de Capital, provincia de Santiago del Estero. Todas las empresas poseen entre 6 y 12 empleados.

Instrumentos

Como instrumentos se utilizaron entrevistas, éstas implicaron que una persona calificada, a quien se denominó entrevistador, haciendo preguntas y anotando las respuestas. Pueden ser “cara a cara”, virtuales o telefónicas (Hernández Sampieri, et al. 2010).

En este trabajo de investigación para el relevamiento de información, se realizaron estudios de casos y entrevistas para tener una visión más cercana a la problemática planteada.

A raíz de las entrevistas a las Pymes de la zona, se incluyó en este trabajo el formulario de consentimiento informado en Anexo I y el modelo de preguntas que se realizaron en las mismas en Anexo II.

Análisis de datos

El análisis de datos de este manuscrito fue cualitativo, lo que se buscó fue obtener datos, que se convirtieron en información de personas, contextos o situaciones en profundidad. Se recolectaron con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento (Hernández Sampieri, et al. , 2010).

Es necesario a fin de realizar con éxito esta investigación, hacer un análisis sobre cuál fue el impacto de la profesionalización en las empresas familiares de la zona de Capital Santiago del Estero, provincia de Santiago del Estero.

Se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- ✓ Se realizó una descripción de cada una de las entrevistas. Primero desde un punto de vista general, donde se mostró una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación general.
- ✓ Se sistematizó la información recibida de manera comparativa, teniendo en cuenta el objetivo general y específicos de la investigación.
- ✓ Se comparó cada una de las empresas seleccionadas y se analizaron la profesionalización y el protocolo familiar.

Resultados

Luego de las encuestas realizadas, se recopilaron los datos de las empresas familiares de Santiago del Estero. Para dar cumplimiento al objetivo general, descubriendo si la falta de financiamiento fue un obstáculo para el crecimiento de las empresas, se realizó el siguiente análisis de manera comparativa de las características de las empresas familiares en la Tabla 4 Características de las empresas familiares.

Tabla 4

Característica de las empresas familiares

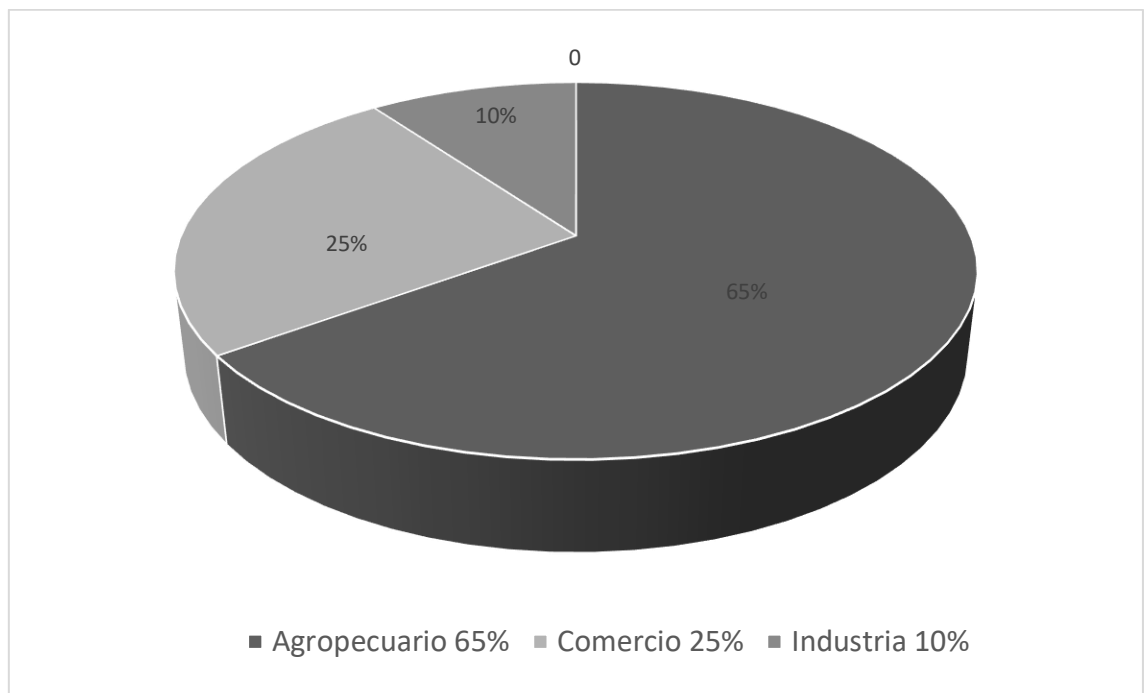
Características	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Rubro	Transporte de carga	Producción agropecuaria	Servicio Agropecuario	Servicio Agropecuario
Tipo de empresa	Responsabilidad Inscripto	S.R. L	S. A	S. A
Cantidad de empleados	12	8	6	5
Antigüedad	3	6	8	4
Generación	1ra	1ra	2da	1ra
Situación de la actividad	Activa	Activa	Activa	Inactiva

Fuente: Elaboración propia.

Para dar cumplimiento al primer objetivo, se observó la cantidad de empresas familiares en la provincia de Santiago del Estero analizando los distintos rubros que contribuyen al crecimiento y desarrollo. A continuación, en el Gráfico 1 Porcentajes de las actividades de las provincias, se analizaron las actividades propias de la provincia.

Gráfico 1

Porcentajes de las actividades de las provincias



Fuente: Elaboración propia.

A nivel local y provincial, se analizaron las empresas familiares de la zona, representando un 65% el sector agropecuario. Dentro de ellas se encuentra la actividad principal de la provincia como el agro ganadera, además de la soja, algodón, alfalfa y criaderos de vacas.

El segundo rubro representa el 25%, compuesta por supermercados, boutiques, farmacias y ferreterías entre otros. Y por último se encuentra el rubro Industrial con muy poca participación en la provincia.

De acuerdo con el segundo objetivo, para determinar si las empresas familiares aplicaron herramientas de profesionalización o se encuentran en proceso de implementarlas, se llevó a cabo el siguiente análisis comparativo, cuyos resultados se encuentran detallados en la Tabla 4 Profesionalización de Empresas Familiares.

Tabla 4

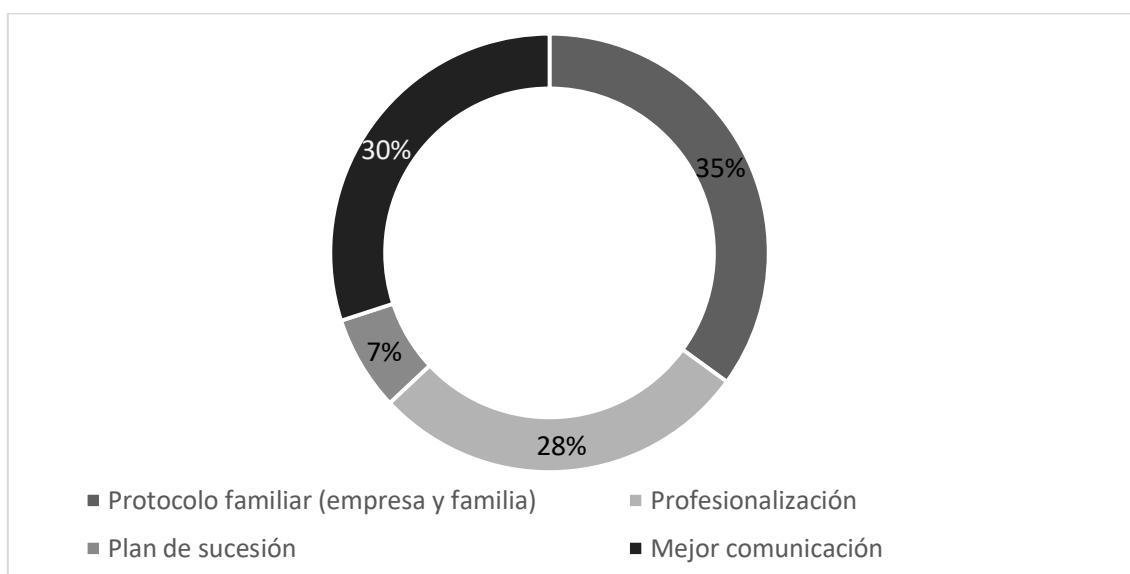
Profesionalización de Empresas Familiares

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Personal familiar profesionalizado	No	Si	Si	No
Asesor externo contable	Si	Si	Si	Si
Planeación estratégica	Si	Si	Si	No
Se delega responsabilidades	Si	Si	Si	Si
Utiliza protocolo	No	Si	No	No

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las empresas encuestadas representaron proporcionalmente herramientas de profesionalización en empresas familiares de la zona, detallándose en el Gráfico 2 Herramientas de profesionalización.

Gráfico 2

Herramientas de profesionalización

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el tercer objetivo, donde se indagó como un Contador Público pudo colaborar en los procesos de profesionalización en las empresas familiares entrevistadas. Al consultarlo con ellas, respondieron que es adecuado contar con una buena estructura empresarial y contar con medios necesarios para ofrecer los mejores servicios agropecuarios, innovándose según las exigencias del cliente y del mercado.

La empresa 1 manifestó que no contaban con una infraestructura adecuada y en cuanto a la profesionalización tanto del personal como en los miembros de la familia, integrantes de la empresa de transportes nunca se realizó. Por otro lado, cuentan con un asesor externo que los guía y se encarga de la parte financiera e impositiva. Cuenta con una buena planeación estratégica dirigida por el dueño siendo el encargado de delegar las responsabilidades a sus empleados, no contando con un órgano de gobierno.

La empresa 2 manifestó que cuentan con una buena infraestructura empresarial gracias a sus años de experiencia en el mercado. Con respecto a la profesionalización, el dueño se encargó de que todos los años sus empleados se capaciten para estar a la altura de las exigencias que hoy establece el mercado. Esta empresa respondió que hasta el día de la fecha contaron con un contador público, que es miembro de la familia, que se encargó todos estos años de analizar la parte impositiva de la empresa, consultando siempre con un abogado las cuestiones legales de la sociedad, no contando con órgano de gobierno, las decisiones las toma solo el dueño.

La empresa 3 manifestó que, si bien se encontraron con un proceso de sucesión, siempre se encargaron de capacitar a sus empleados para el bienestar de sus clientes. La empresa cuenta con una buena infraestructura adecuada y con respecto al rol del contador público, respondió la empresa que en su momento contaron con una asesoría

externa de parte del contador público realizando las tareas impositivas y financieras de la empresa, no contando con órgano de gobierno.

Por el contrario, en la empresa 4 manifestó que, si bien la idea de innovación estaba presente, no contaban con una infraestructura adecuada, y en cuanto a la profesionalización tanto en el personal como en los miembros de la familia integrantes del directorio nunca se realizó. Además, la empresa no contaba con una planeación estratégica provocando la muerte en sus cuatro años de vida.

Con respecto al rol del contador en la profesionalización, esta empresa respondió que en su momento contaba con un asesor externo que se encargaba solamente de las liquidaciones mensuales de la empresa.

Discusión

La presente investigación tuvo el fin de descubrir si la falta de profesionalización en las empresas familiares de la provincia de Santiago del Estero, fue un obstáculo para su crecimiento durante el año 2020.

Para dar respuesta a este interrogante, se comenzará por definir que son las PyMEs. El concepto de PyME desde un marco legal en el año 1995 con la sanción de la Ley N° 24.467 en la cual se señalaron como principales parámetros el número máximo de personal empleado y la cantidad de ventas según lo expresa en el artículo N° 83.

Años después la Ley N° 25.300 agregó como elemento el valor de los activos aplicado al proceso productivo y las definió como aquellas que “desarrollen actividades productivas en el país, mediante la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los vigentes, con la finalidad de alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva”.

¿Y qué se entiende por empresa familiar? Pueden ser consideradas familiares cuando la familia maneja las operaciones de la misma o forma parte del *management*, o influencia de manera significativa en las decisiones de la empresa. En cualquiera de los casos, la familia se encuentra en posición de incidir tanto en el funcionamiento diario de la compañía como en el desarrollo de la misma en el largo plazo.

Dicho eso, se puede dar respuesta al primer objetivo específico al ver que en el sector industrial 8 de cada 10 PyMEs Industriales son empresas familiares. Este dato ratifica la unión que existe entre las PyMEs y las familias propietarias.

Considerando datos de otras partes del mundo como ser en EEUU donde las empresas familiares representan el 80% del total de las empresas, ocupando al 50% de los trabajadores, en la UE supone el 60% de las empresas, 17 millones de empresas familiares cuentan con más de 100 millones de trabajadores y representan el 25% de las

100 primeras empresas europeas y en España representan el 85% del total de las empresas, generando el 70% del PIB y de la ocupación laboral. En total, las 2.9 millones de empresas familiares ocupan a 13.9 millones de personas, datos que son obtenidos por Bañegil, Hernández, Barriuso y Del Moral (2012).

A nivel local y provincial, se analizaron las empresas familiares de la zona, representando un 65% el sector agropecuario. Dentro de ellas se encuentra la actividad principal de la provincia como el agro ganadera, además de la soja, algodón, alfalfa y criaderos de vacas.

El comercio representa el 25%, compuesta por supermercados, boutiques, farmacias y ferreterías entre otros. Y por último se encuentra el rubro Industrial con muy poca participación en la provincia.

Se puede decir que las empresas familiares son fundamentales no solo para el desarrollo de la economía del país si no también para la zona en donde esta emplazada debido a que generan empleo y son fundamentales para la economía del lugar.

Las empresas familiares son por lo tanto objeto importante de estudio debido a que los objetivos en las empresas familiares es probable que no difieran de las empresas no familiares, aunque se gestionan de forma diferente a las empresas no familiares, lo que genera lazos más cercanos con la gente de la zona por lo que su subsistencia es de gran importancia para la sociedad en donde se encuentra ubicadas.

Considerando que de las empresas familiares que existen en la Argentina, según estadísticas un 70% de ellas mueren en la primera generación, un 30% se heredan a sus hijos y solo el 5% llegan a sus nietos.

La importancia de las empresas familiares en la economía de un país es indiscutible, como también lo es el fracaso de las mismas, que como se mencionó más

arriba enfrenta un alto porcentaje de mortalidad viendo que el 70% de ellas mueren en la primera generación.

Por lo cual se considera de vital importancia conocer detalles sobre las empresas familiares de Santiago del Estero, determinado las herramientas que ayudan a su supervivencia de las mismas no solo para que las organizaciones trasciendan en generación, sino que también para evitar el impacto que tiene la muerte de una de ellas dejando desocupación, por lo cual no solo es de importancia para el dueño de la empresa, sino que también para los que viven de ella.

Se debe mencionar también que las empresas familiares además de tener problemas iguales o similares a las no familiares cargan con el peso de la relación familiar por lo cual las soluciones deben ser diferentes en cuanto a al trato personal, por lo cual lo que es efectivo para una, no lo es para la otra, lo que llevando a la empresa familiar y no familiar a utilizar técnicas diferentes.

Se observa, que en las empresas familiares de la zona las herramientas más utilizadas son el protocolo familiar un 35%, la profesionalización un 28%, la mejor comunicación un 30% y el plan de sucesión un 7%.

También se puede observar que de las empresas investigadas la que no contaba con un plan estratégico dejó de existir a los 4 años de vida lo cual acentúa lo que veníamos diciendo, en cuanto a que es necesario para las empresas contar con las herramientas adecuadas no solo para evitar crisis y conflictos si no para también saber cómo resolverlos en caso de que se presenten y así evitar una muerte casi segura si no se tiene los medios adecuados para poder solucionar o evadir los problemas.

Todo ello crea la necesidad de acudir a procedimientos y herramientas que permitan brindarle una debida sustentabilidad de modo de posibilitar su continuación y

evitar las altas tasas de mortalidad, principalmente al pasar a manos de las siguientes generaciones

Se puede decir que la profesionalización es de gran importancia para que las empresas puedan pasar de generación Según Pavón (2019), la primordial razón que se puede argumentar para profesionalizar una empresa familiar es la necesidad de mantener su capacidad competitiva, y esto está por arriba de los personalismos familiares. El incremento de la empresa exige una mayor capacidad de gestión y, consecuente, de los expertos necesarios.

Según Belausteguigoitia (2004) la profesionalización debe ser un proceso gradual de cambio. Comienza en el instante que la empresa diseña los puestos de trabajo conforme a las capacidades y potencialidades laborales de cada empleado dejando de lado las preferencias y afinidades familiares.

Para lograr los fines de la profesionalización se necesitan herramientas como el protocolo familiar está probado su eficacia para que el conflicto no deteriore lo más valioso que tienen las empresas de este tipo que son los vínculos familiares. A partir de intervenciones puntuales se logra una apertura de posiciones que mejoran de forma inmediata las relaciones y permiten acordar alternativas que todos puedan asumir.

Es de vital importancia buscar la unidad familiar para evitar conflictos tanto laborales como familiares que sin lugar a dudas van a terminar generando desgaste en las relaciones personales produciendo rupturas en los lazos familiares que se van a ver replicados en la muerte de la empresa. Por lo que se coincide, ya que es imprescindible la armonía familiar para que todo marche de la mejor manera posible.

El protocolo familiar es un instrumento que amplía las posibilidades, en un principio limitadas, de las relaciones entre la propiedad y la gestión del negocio. Se trata de un acuerdo que recoge una serie de normas y códigos de conducta, a los que se

someten todos los miembros de la familia de mutuo acuerdo y que, en cierto modo, permite profesionalizar la manera en la que éstos gestionan el negocio.

Se observa que si bien la mayoría de las empresas cuentan con un plan estratégico solo una cuenta con protocolo familiar, lo cual es una gran debilidad para las que no lo tienen, analizando que dicha herramienta es de gran ayuda tanto para la organización de la empresa como para la supervivencia de la misma, dado que por medio del protocolo se pueden evitar conflictos dejando las cosas clara entre todos los miembros, no teniendo que recurrir a discusiones y conflictos cada vez que se presenta un problema, ya que cada uno sabe sus funciones, sus responsabilidades y cómo actuar ante los problemas. El protocolo familiar facilita la convivencia en el negocio familiar y un mecanismo preventivo de conflictos, reforzando la unidad y compromiso de los miembros de la familia, manteniendo la cohesión y la armonía.

Esta herramienta es importante entre las empresas familiares ya que la familia es la parte activa e indispensable, tanto en el patrimonio como también en la gestión. El protocolo debe operar como herramienta de enlace necesario entre los diferentes elementos enmarañados en las empresas familiares.

El protocolo, además de ser un acuerdo de voluntades, está escrito y tiene intervención de todos los miembros de la familia. Es sabido que en algún momento se van a desatar algunas situaciones que, si no se prevén, traerán conflictos y malos entendidos. Y el protocolo es una buena herramienta en estos casos. Porque de lo contrario se destruyen las relaciones vinculares y comerciales y la empresa así no va a poder trascender y se llegará a un punto en el que ocurrirá un estallido.

Según Miskoski (2015) otra herramienta de gran ayuda para la profesionalización es el órgano de gobierno. Estos son un espacio de comunicación de

la familia a fin de organizar y controlar la relación entre los miembros de los subsistemas de la empresa con el fin de que esta progrese y la familia proteja su unidad.

En conjunto con la implementación del protocolo, Romero (2017) enfatizó la necesidad de definir los órganos de gobierno, instrumentos que hacen al marco jurídico de la empresa, considerados mecanismos de articulación o interfaces entre los subsistemas de propiedad, empresa y familia.

Se trata de la asamblea de accionistas, el consejo de administración y el consejo familiar y su falta se ha comprobado que genera confusión o desconocimiento de objetivos y deberes entre la empresa y la familia. La falta de responsabilidades definidas ha traído como consecuencia la desorientación, pérdida de resultados, problemas familiares y deterioro del clima laboral.

Se puede observar que el órgano de gobierno es una herramienta necesaria para el funcionamiento efectivo de una organización, haciendo de su utilización imprescindible para la supervivencia de la misma.

En cuanto a su utilización en la zona se observa que en la muestra tomada no la utilizan y en cuanto a nuestra investigación la mayoría tampoco lo hace, lo cual hace que sea una falencia importante en la empresa.

El gran problema de las empresas familiares es que llevan la estructura de la familia a la organización, es decir hay una cabeza de mando dando las órdenes y los demás solo deben obedecer, lo cual lleva a dos situaciones o se genera un conflicto por cuestionar las decisiones del dueño o esta toma decisiones equivocada debido a su falta de conocimientos sobre determinados temas o por sesgos propios.

Esto hace que sea fundamental la implementación de un órgano de gobierno ya que así no solo se puede implementar un diálogo en cambio de una discusión para la solución de un problema, sino que también se cuenta con más puntos de vista para darle

solución al problema que se presente, pudiendo resolver el mismo de una forma pacífica, ordenada y eficientemente.

La carencia de desarrollo de un sistema de gobierno en las empresas familiares puede tener un gran impacto en la misma llevando a un punto de quiebre por los conflictos internos y familiares que pueda generar la toma de decisión autoritaria o monopolizada quedando su suerte librada a la intuición del fundador o emprendedor de la empresa.

En sintonía con el órgano de gobierno se puede decir que el asesoramiento externo es de gran importancia para tener una mirada más profesional y no solo familiar de los problemas pudiendo el contador implementar mayor cantidad de herramientas para resolver los problemas dado que tiene más conocimientos profesionales.

Se observa que en las empresas se limita al contador solo a realizar liquidaciones o a temas impositivos no incluyéndolo en temas de toma de decisiones lo cual es desaprovechar los conocimientos del mismo, tomando decisiones solo por métodos intuitivos o por métodos impersonales y racionales, es necesario para la supervivencia de la empresa profesionalizarse en todos los sentidos no solo en lo operativo sino que también en lo estratégico, para dar soluciones eficaces y eficientes y no solo por corazonadas o intuiciones como se lo hace mayor mente en las empresas familiares, donde cuentan con información muy superficial llevándolos a tomar decisiones erradas en la gran mayoría de las veces.

Se puede decir que la profesionalización es fundamental en la supervivencia de las empresas, pero debe ser llevada a cabo en forma correcta aplicando todas sus herramientas y no en forma aislada ya que profesionalizar la organización no es tomar las herramientas que cada uno quiere o crea conveniente según su perspectiva individual podemos ver que la empresa que murió a los 4 años contaba con órgano de gobierno

pero no con otras herramientas tan importante como el protocolo familiar, un plan estratégico o la profesionalización del personal familiar.

Lo que demuestra que el órgano de gobierno como el protocolo familiar son necesario, pero no suficiente en forma aislada. Por lo cual si se utiliza solo una herramienta y no se hace en conjunto no aseguran la supervivencia de la organización.

La decisión de profesionalizar la empresa tiene que ser profunda con un compromiso total de todos los integrantes ya que si se hace a medias lo más probable es que más temprano que tarde la empresa muera.

Se puede decir que todas las empresas estudiadas se encuentran en riesgo de muerte inminente dados que todas tienen falencias en la profesionalización total, cuentan con solo algunas de las herramientas de profesionalización lo cual como dijimos no es suficiente para asegurar la continuidad de la empresa.

Esto se da debido a la gran desinformación que existe en los dueños de las empresas por cuanto a la profesionalización y la importancia de la misma dado que en la mayoría de los casos se les resta importancia a las herramientas existente para el correcto funcionamiento de las empresas al pensar que con los conocimientos básicos que se tiene es suficiente para mantenerse en funcionamiento.

Lo que hace que la organización tenga una gran debilidad derivadas, principalmente de su informalidad, de la falta de profesionalización, de la falta de planeamiento de la sucesión, de la inexistencia de canales idóneos de comunicación y, fundamentalmente, de la confusión de límites, de fondos y de roles entre la familia y la empresa.

La limitación del presente en este trabajo, es la escasez de información respecto a la importancia e impacto que tienen estos tipos de empresas es decir familiar dentro de la provincia de Santiago del Estero, y de los porcentajes que las mismas

aportan a la economía local en cuanto a su relación con el PBI y al empleo en la provincia.

Cabe mencionar, que por el contexto en el cual se desarrolló este estudio, siendo el periodo de cuarentena total por la pandemia de COVID 19, las entrevistas fueron en su totalidad realizadas mediante medios audiovisuales como llamadas telefónicas o videoconferencias a través de aplicativos como WhatsApp o Zoom.

Esto imposibilitó llevar a cabo un reconocimiento y contacto personal con las empresas, sus representantes y empleados para obtener mayor información propicia para este análisis.

La fortaleza de este estudio es la importancia del mismo para las empresas familiares en cuanto a tener mayores conocimientos de las herramientas a su alcance para planificar un funcionamiento eficaz y eficiente de la organización a largo plazo, pudiendo tomar conocimiento de ante mano de los posibles planes de acción que se pueden emplear antes de que se presenten los conflictos, estando preparado para el momento de actuar o sabiendo la correcta forma de hacerlo.

Se recomienda realizar un estudio ampliando la muestra, incluso abarcando empresas ubicadas en distintas provincias del país dadas la importancia que tienen las empresas familiares en la economía de un país.

Se recomienda para futuras líneas de investigación, tomar una muestra de al menos 60 empresas de la provincia de Santiago del Estero, dando lugar a una investigación más exhaustiva sobre el tema en cuestión.

Las diferentes dificultades que se presentaron en las empresas familiares se debieron a la desinformación o asesoramiento en temas que hacen a la gestión y desarrollo de la empresa, así como el desconocimiento por parte de los empresarios del rol del Contador como asesor integral y a las distintas herramientas que existen para

llevar a cabo la profesionalización y la gestión de la organización de una manera segura y ordenada. También abren un espectro de investigación y análisis que es necesario continuar revisando para poder dar herramientas a los profesionales a la hora de elegir una especialización.

Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., & Germán, G. (2012). *Empresas Familiares buenas prácticas argentinas*. Universidad Empresarial Siglo 21, 2012. Córdoba: Paragraph S.A. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%20%3a%20buenas%20pr%3a%20cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y>
- Bañegil, T. M., Hernández, R., Barriuso, C., & Del Moral, A. (2012). *La Gestión de las Empresas Familiares*.
- Belausteguigoitia, R. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- CAME. (15 de abril de 2019). *Actualización de montos de facturación para registrarse como PyME*. Obtenido de <http://www.redcame.org.ar/contenidos/circular/Actualizan-montos-de-facturacion-para-registrarse-como-Pyme.10914.html>
- Camisón, C., & Viciano, J. (2015). *Dirección, organización del gobierno y propiedad de la empresa familiar*.
- Confederación de empresarios de la Coruña. (2019).
- Info Autónomos. (14 de 10 de 2016). *El Economista*. Obtenido de elEconomista.es
- INFOLEG. (15 de Marzo de 1995). *Ley 24.467*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/norma.htm>

INFOLEG. (4 de Septiembre de 2000). *Ley 25.300*. Recuperado el 14 de Agosto de 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm>

Instituto de la Empresa Familiar. (21 de Diciembre de 2015). *IEFAMILIAR*. Obtenido de www.iefamiliar.com

Observatorio Pyme. (15 de Noviembre de 2017). *Pymes industriales: lo primero es la familia*. Obtenido de www.observatoriopyme.org.ar

Pavón, M. (2019). *La Empresa Familiar*. Obtenido de www.laempresafamiliar.com

Rueda Galvis, J. F. (Enero-Junio de 2011). La profesionalización, elementoclave del éxito de la empresa familiar. *Visión de Futuro*, 15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>

Sainz, J. (07 de 09 de 2015). *Empresa Familiar- Éxito Empresa Familiar*.

Anexo I

Consentimiento informado

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 Luciana Cocetti, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar si la falta de profesionalización en las empresas familiares fue un obstáculo para su crecimiento.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente treinta minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador y no responderla.

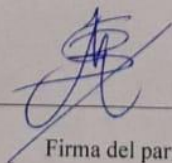
Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Luciana Cocetti. He sido informado/a de que la meta de este estudio es si la falta de profesionalización en las empresas familiares fue un obstáculo para su crecimiento.

Me han indicado 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 Luciana Cocetti.



Firma del participante

5/5/20

Fecha

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 Luciana Cocetti, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar si la falta de profesionalización en las empresas familiares fue un obstáculo para su crecimiento.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente treinta minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador y no responderla.

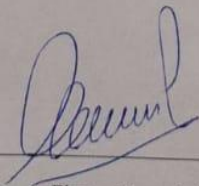
Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Luciana Cocetti. He sido informado/a de que la meta de este estudio es si la falta de profesionalización en las empresas familiares fue un obstáculo para su crecimiento.

Me han indicado 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 Luciana Cocetti.



Firma del participante

06/05/2020

Fecha

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 Luciana Cocetti, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar si la falta de profesionalización en las empresas familiares fue un obstáculo para su crecimiento.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente treinta minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador y no responderla.

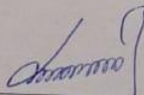
Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Luciana Cocetti. He sido informado/a de que la meta de este estudio es si la falta de profesionalización en las empresas familiares fue un obstáculo para su crecimiento.

Me han indicado 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 Luciana Cocetti.



Firma del participante

06/05/20

Fecha

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 Luciana Cocetti, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar si la falta de profesionalización en las empresas familiares fue un obstáculo para su crecimiento.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente treinta minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador y no responderla.

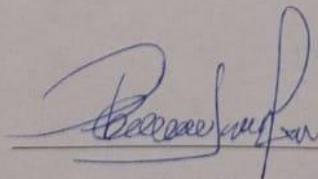
Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Luciana Cocetti. He sido informado/a de que la meta de este estudio es si la falta de profesionalización en las empresas familiares fue un obstáculo para su crecimiento.

Me han indicado 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 Luciana Cocetti.



Firma del participante

06-05-20

Fecha

Anexo II

Modelo de preguntas para las entrevistas

1. ¿Cuántos años de antigüedad tiene la empresa familiar?

	Antigüedad
Empresa 1	3 años
Empresa 2	6 años
Empresa 3	8 años
Empresa 4	4 años

2. ¿En qué generación se encuentra la empresa?

	Generación
Empresa 1	1 ^{ra}
Empresa 2	1 ^{ra}
Empresa 3	2 ^{da}
Empresa 4	1 ^{ra}

3. ¿Cuál es el rubro de la empresa?

	Rubro
Empresa 1	Transporte de carga
Empresa 2	Producción agropecuaria
Empresa 3	Servicio agropecuario
Empresa 4	Servicio agropecuario

4. ¿Cuál es la situación de la actividad?

	Antigüedad
Empresa 1	Activa
Empresa 2	Activa
Empresa 3	Activa
Empresa 4	Inactiva

5. ¿Cuántos empleados posee la empresa?

	Cantidad de empleados
Empresa 1	12
Empresa 2	8
Empresa 3	6
Empresa 4	5

6. ¿Qué tipo de empresa es?

	Tipo de empresa
Empresa 1	Responsable inscripto
Empresa 2	S.R.L.
Empresa 3	S.A.
Empresa 4	S.A.

7. ¿Posee protocolo familiar?

	Protocolo familiar
Empresa 1	No
Empresa 2	Sí
Empresa 3	No
Empresa 4	No

8. ¿Se ha profesionalizado el personal familiar?

	Personal familiar profesionalizado
Empresa 1	No
Empresa 2	Sí
Empresa 3	Sí
Empresa 4	No

9. ¿Cuenta con un asesor contable externo?

	Asesor externo contable
Empresa 1	Sí
Empresa 2	Sí
Empresa 3	Sí
Empresa 4	Sí

10. ¿Se planean estrategias?

	Planeación de estrategias
Empresa 1	Sí
Empresa 2	Sí
Empresa 3	Sí
Empresa 4	No

11. ¿Se delegan responsabilidades?

	Delegación de responsabilidades
Empresa 1	Sí
Empresa 2	Sí
Empresa 3	Sí
Empresa 4	Sí

12. ¿Cuenta con una infraestructura adecuada?

	Infraestructura adecuada
Empresa 1	No
Empresa 2	Sí
Empresa 3	Sí
Empresa 4	No

13. ¿Posee un órgano de gobierno?

	Órgano de gobierno
Empresa 1	No
Empresa 2	No
Empresa 3	No
Empresa 4	No