

Prácticas administrativas en las pequeñas empresas familiares de la ciudad de Concepción. Año 2023.

Administrative practices in small family businesses in the city of Concepcion. Year 2023.

*Sandra Gabriela Blanco Silva.*¹

Autor de correspondencia: Sandra Gabriela Blanco Silva. email: Gaba_85_20@hotmail.com

Como referenciar este artículo | Blanco Silva, S. G. (2024). Prácticas administrativas en las pequeñas empresas familiares de la ciudad de Concepción. Año 2023. Revista Científica Multidisciplinaria Tajy. 2024; 1(1): 56-68

Resumen

La investigación tuvo como objetivo analizar las prácticas administrativas de las pequeñas empresas familiares de la ciudad de Concepción en el año 2023, considerando la importancia de tener un conocimiento acertado de la realidad de este tipo de organizaciones y las apreciaciones que tengan las máximas autoridades de dicho tipo de empresas. El enfoque utilizado fue el cuantitativo de alcance descriptivo bajo un diseño no experimental, y de corte transversal. Además, como técnica se utilizó la encuesta dirigida a un total de 11 pequeñas empresas familiares de la ciudad. Los resultados permitieron demostrar que las prácticas administrativas empleadas por las pequeñas empresas familiares de la ciudad enfatizan su atención en la dirección al elaborar planes, estrategias y la estructuración adecuada de sus funciones; en tanto existen debilidades en relación a la formulación de un proceso de sucesión y la elaboración de un protocolo familiar que regule las actividades vinculadas a la empresa y los miembros que la conforman.

Palabras claves: prácticas administrativas, pequeñas empresas familiares, dirección, sucesión, protocolo.

ABSTRACT

The objective of the research was to: analyze the administrative practices of small family businesses in the city of Concepción in the year 2023, considering the importance of having an accurate knowledge of the reality of this type of organization and the appreciations of the highest authorities of that type of company. The approach used was the quantitative descriptive scope under a non-experimental, cross-sectional design. In addition, as a technique, the survey addressed to a total of 11 small family businesses in the city was captured. The results allowed us to demonstrate that the administrative staff employed by small family businesses in the city emphasized their attention to management when developing plans, strategies, and the proper

¹ Universidad Nacional de Concepción, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Docente, Gaba_85_20@hotmail.com



structuring of their functions; while there are weaknesses in relation to the formulation of a succession process and the preparation of a family protocol that regulates the activities related to the company and family members.

Keywords: administrative practices, small family businesses, management, succession, protocol.

Introducción

Una de las instituciones desarrolladas por el género humano es la familia, la cual ha venido evolucionando desde tiempos prehistóricos adoptando diferentes formas, adaptándose a los requerimientos económicos, políticos y sociales, al tiempo que ha dado respuesta a los retos impuestos por los diferentes momentos de evolución de la sociedad, en este sentido, la consanguinidad ha desempeñado un papel fundamental en el régimen social de todos los pueblos, hasta el punto que ha prevalecido en distintas culturas y razas asentadas en los diferentes continentes.

En la ciudad de Concepción existen una cantidad importante de empresas familiares que se han convertido en fuentes de generación de ingresos tanto para los integrantes de los mismos y para los involucrados con las actividades desarrolladas por estas. En la actualidad, se encuentran identificadas 11 empresas familiares que están comprendidas en la

categoría de pequeñas empresas, según el Censo de la AJCIC- FCEA (2016).

Al respecto, la sucesión directiva es un tema que difícilmente se pone sobre la mesa, al considerar que se pueden originar diversos problemas en el seno empresarial como ser: rivalidad entre familiares, confrontaciones laborales, la rotación y sucesión de puestos, la falta de conocimientos, la escasez de preparación por parte de algunos miembros de la empresa o simplemente la inadecuada preparación organizacional.

A partir de lo expuesto se demuestra la importancia de investigar sobre las prácticas administrativas de dichas empresas familiares de la ciudad de Concepción, incursionando sobre la realidad de este tipo de organizaciones y las apreciaciones que tengan las máximas autoridades de dicho tipo de empresa.

La puesta en marcha de una investigación relacionada con las pequeñas empresas familiares conlleva una revisión

detallada y pormenorizada de las diversas teorías vinculadas al tema. En este contexto, las implicancias teóricas se basaron en generalidades y fundamentos que se transmiten entre diferentes autores que aportan sus ideales y que servirán de base teórica para el presente estudio.

En cuanto a la implicancia práctica, la investigación se basó en los resultados de la situación actual de las prácticas administrativas ejecutadas por las pequeñas empresas familiares, lo que servirán de guía para todos los interesados en el tema.

Al respecto, se establece como objetivo: analizar las prácticas administrativas de las pequeñas empresas familiares de la ciudad de Concepción en el año 2023, para lo cual se examina los aspectos vinculantes a: la dirección, sucesión y el protocolo familiar de las referidas firmas.

En ese aspecto, detrás de cada unidad de comportamiento de los individuos dentro de un grupo y/u organización se puede analizar la existencia de elementos de naturaleza cognitiva, emocional, cultural e histórica (tan sólo por mencionar los principales), por ejemplo en las formas de solicitar que los subordinados realicen las actividades que el superior y los

procedimientos marcan como necesarias, la manera comportamental de aceptar o rechazar dicha instrucción, la forma de explicar las desviaciones en la producción, las maneras de influir en los otros, de analizar los problemas o conflictos, así como su solución y la toma de decisiones que ello implica, etc. , son todos casos en los cuales se presentan elementos que ayudan a la explicación de la efectividad y satisfacción de los procesos psicosociales en las organizaciones. (Martínez, 2006).

En ese aspecto, la fuerte relación entre fortaleza familiar y éxito empresarial es demostrada en función de las variables históricas, sociales-regionales y culturales. Por ende, se unen los comportamientos cotidianos, valores y prácticas se mezclan en los roles entretreídos de la familia y el funcionamiento y operación de la organización productiva propiedad de la familia.

La familia y la empresa, ya traen tras de sí una historia en cuanto a las propuestas epistemológicas de quienes les han estudiado, lo cual también se apareja con identidades disciplinarias dentro del concierto de las ciencias, siendo más de corte empiristas los estudios de la empresa y de corte funcionalista y fenomenológico los orientados a la familia, lo anterior

evidencia el apropiamiento de algunas disciplinas en el estudio de las empresas (administración, economía e ingeniería) y otras en el caso de la familia (antropología, psicología, sociología), por lo que los aspectos epistemológicos representan un reto conceptual y disciplinar ya en sí mismos. (Martínez, 2006)

Sobre la concepción teórica sobre las empresas familiares, Carsrud (1996) menciona que una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva. Agrega que es una organización operada y controlada por los familiares.

Gallo y Sveen (2005) sostienen que este tipo de empresa se concibe como parte de una sola familia que posee la mayoría del capital y tiene un control total; los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.

La existencia de las empresas familiares es beneficiosa para la sociedad por razones como, su capacidad para generar empleo en su región (efecto sede); el compromiso con sus accionistas, empleados y clientes, debido a su visión de largo plazo; y por su capacidad de

compartir los valores familiares en el ámbito de trabajo. (Gallo y Sveen 2005)

Según el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF, 2015), las empresas familiares se pueden definir como aquellas organizaciones en las que:

1. La mayoría de los votos son propiedad bien de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; bien de la persona que tiene el capital social de la empresa; o de sus esposas, padres, hijos o herederos directos del hijo.
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

Por otro lado, según Gallo y Sveen (2005) las empresas familiares gozan de ciertas ventajas competitivas sobre las empresas no familiares. Según la teoría de los recursos y capacidades, parte de estas ventajas competitivas de las empresas familiares tendrían su origen tanto en el control familiar de la propiedad, como en su particular organización interna, que generan toda una serie de activos intangibles, únicos y difícilmente imitables

(no apropiables) por otras empresas, que se han ido acumulando a lo largo del tiempo.

Algunas ventajas vinculadas a las empresas familiares se pueden mencionar cuanto sigue:

1. Una cultura propia mejor definida, que es compartida por la empresa y la familia y que se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
2. La pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.
3. Una mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento.
4. Cuentan con una dirección más independiente y por ello tienen mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
5. Tienen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes. (Chiavenato, 2013)

En contraste, las desventajas que conllevan a las empresas familiares se sitúan en relación a los siguientes ejes:

1. Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento
2. Los conflictos familiares que inciden en la empresa.
3. La falta de sucesores competentes y calificados.
4. La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.
5. Una mayor rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, etc.

En ese menester, las prácticas administrativas en empresas familiares se refieren a acciones lideradas desde la gestión administrativa, que denotan una intervención en la organización y que producen efectos o resultados. (Díaz, 2001)

De igual manera, implica una reiteración de actos que la administración posee para ejecutar su actividad de forma continua; por ende, se relaciona a una

pluralidad de actos que son previsible para los servidores públicos, y no son percibidos por los administrados, porque estos usos son aceptados y reconocidos entre la administración y sus servidores como lineamientos de comportamiento, frente a situaciones eminentemente administrativas. (Arias, 2019).

La predictibilidad aparece como elemento relevante para poder entender las prácticas administrativas, considerando que los actos son actuaciones inscritas en lineamientos aceptados y adoptados de forma generalizada. En otros términos, son lineamientos con permanencia en el tiempo que la administración establece para que el agente administrativo actúe frente a una situación previamente establecida.

Al respecto, hablar de prácticas administrativas en las empresas familiares abarca una caracterización de apartados referentes a la estructuración y la línea de mando. En ese aspecto, teniendo en cuenta lo mencionado por Goyzuela (2013), Bastar (2013), Chiavenato (2013), González (2005), Mf (2021) y Longenecker (2012), se presentan los ideales sobre las buenas prácticas administrativas.

Figura N° 1: Buenas prácticas administrativas



Fuente: 1: elaborado sobre la base de las teorías de Goyzuela (2013), Bastar (2013), Chiavenato (2013), González (2005), Mf (2021) y Longenecker (2012).

En Paraguay, se estima que operan 700.000 empresas familiares, que corresponden aproximadamente al 85% de las unidades económicas del país, que producen el 65% de los bienes y servicios, y generan el 66% de los empleos. Por otro lado, en Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son familiares, representando más del 50% de la actividad económica. En Francia, el 60% de las empresas son familiares, en Italia el 75%, en Alemania el 82% y en el Reino Unido el 76%. En Estados Unidos, el 90% de las empresas son propiedad o están controladas por una familia y, de las empresas que cotizan en Bolsa, el 42% son familiares. En España cerca del 70% de las empresas tienen carácter familiar. Sin embargo, se estima que en el mundo sólo un 30% de las empresas familiares alcanza la segunda

generación, 15% transita la tercera, y tan sólo 1% llega a la cuarta. (Ávila y García, 2019).

Con los números, se evidencia que las empresas familiares se enfrentan a retos difíciles, no sólo en lo referente a decisiones de negocio, inversión y manejo, sino también en cuestiones relacionadas a la propiedad y los vínculos entre los integrantes de la familia propietaria. En este sesgo, el grueso de las dificultades suele presentarse en la transición generacional, desarrollándose por lo común una particular vulnerabilidad a la hora de pasar el timón a la siguiente generación, al surgir conflictos entre el deseo de mantener y respetar la tradición, y la necesidad de adaptarse, innovar y progresar en el negocio para responder a un entorno coyuntural en constante evolución.

En Paraguay, el concepto de empresa familiar no tiene definición legal y los autores tampoco coinciden en el alcance preciso de dicha definición, sin embargo la mayoría menciona que es la organización donde dos o más miembros de una familia extensa influyen la dirección del negocio mediante el ejercicio de lazos de parentesco, roles de gerenciamiento o derechos de propiedad. (Ávila y García, 2019).

Según Barroso y Barriuso (2014), a nivel mundial se maneja que solo un 30% de las empresas familiares alcanza la segunda generación, 15% transita la tercera, y tan sólo 1% llega a la cuarta. De esta forma, las chances de navegar exitosamente una transición generacional de riqueza en el marco de una empresa familiar son relativamente bajas, identificándose cuatro factores que contribuyen al fracaso:

1. Ruptura de la comunicación y la confianza en el seno de la unidad familiar (60% de los fracasos).
2. Falta de preparación en los herederos a quienes se transmitió la gestión (25% de los fracasos).
3. La ausencia de una visión o misión clara en relación a la cual alinear a los integrantes de la familia empresaria (12% de los fracasos).
4. Atención inadecuada a asuntos o problemas de gobernanza, impositivos y de preservación de riqueza (3% de los fracasos).

Para articular claramente la misión y la visión de la familia y el grupo empresarial al que pertenece; empezar a

sentar las bases del plan de transmisión del patrimonio familiar para materializar la correcta y segura transmisión de los bienes conforme a los deseos de la familia empresaria; prever e identificar la posible emergencia de conflictos como consecuencia de implementar dicho plan, diseñando métodos para prevenirlos y paliarlos en caso de darse; y empezar a preparar el equipo de transición, disminuyendo además el riesgo estructural que afecta a las empresas familiares, la familia empresaria puede, entre otras cosas, elaborar un protocolo familiar.

Se lo considera como un código escrito de conducta personal y familiar entre los miembros de la familia, que incluye pactos y pautas a seguir por ellos en relación con la empresa familiar. Un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia para su manejo respecto a la empresa familiar, materializando un código de conducta para regular sus relaciones recíprocas. Constituye la praxis jurídica que puede prevenir, o al menos administrar, la problemática que plantea la titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar.

En cuanto al valor legal de un protocolo familiar, hay que tener en cuenta que, en Paraguay, de acuerdo con el artículo

669 del Código Civil Paraguayo, los interesados pueden reglar libremente sus derechos mediante contratos observando las normas imperativas de la ley, y en particular, las disposiciones sobre contratos y actos jurídicos del citado cuerpo legal. A su vez, conforme al artículo 715 del Código Civil Paraguayo, las convenciones hechas en los contratos forman para las partes una regla a la cual deben someterse como a la ley misma y cumplirse de buena fe. (Ley 1183/85).

Materiales y métodos

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, porque el conocimiento se generó a partir de un proceso deductivo a través de la medición numérica y el análisis estadístico. De igual manera, tuvo un alcance descriptivo bajo un diseño no experimental, considerando la no manipulación de variables. (Hernández y otros, 2014)

Para la recolección de datos se aplicó como técnica de la encuesta y través de ella fueron formuladas las preguntas a 11 propietarios de las pequeñas empresas familiares de la ciudad de Concepción, conforme los datos manejados por el Censo Empresarial 2016, realizado por la AJCIC-FCEA.

Los instrumentos fueron validados por un panel de tres expertos: uno en metodología de investigación y dos administradores y posteriormente se aplicaron en el mes de junio de 2023.

Una vez recolectada la información fue sometida a un proceso de ordenamiento, clasificación, y comparación con las teorías vinculadas al tema.

Resultados

En función al objetivo del trabajo, y en la búsqueda de obtener una visión más amplia acerca de las prácticas administrativas de las pequeñas empresas familiares de la ciudad de Concepción, se exponen a continuación los resultados basados en la encuesta realizada a los propietarios de los mismos.

Tabla N° 01: Prácticas vinculadas con la dirección

Indicadores	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Estrategias para las actividades empresariales	63,6%	36,3%	0%	0%	0%
Elaboración de Plan de Marketing	72,7%	0%	27,2%	0%	0%
Elaboración de Plan de Financiero	72,7%	0%	27,2%	0%	0%
Elaboración de Plan de Inversiones	72,7%	0%	27,2%	0%	0%
Estructuración de funciones (organigrama)	36,3	63,6%	0%	0%	0%
Programas de incorporaciones reglamentadas	27,2%	54,5%	0%	0%	18,8%

Fuente: elaboración propia en base las encuestas aplicadas

Con respecto a las prácticas vinculadas con la dirección de las pequeñas empresas familiares, los resultados destacaron que el 63,6% “siempre” formulan estrategias para las actividades empresariales y el 36,3% “casi siempre”. De igual manera, el 72,7% de las firmas elaboraron planes como: plan de marketing, plan financiero y plan inversiones. Sin embargo, solo el 36,3% de las empresas sostuvieron que “siempre” cuentan con una estructuración de las funciones, el 63,6% “casi siempre” cuenta con ello. Por último, apenas el 27,2% de las pequeñas empresas familiares indicó que “siempre” cuenta con programas de incorporaciones reglamentadas, mientras el 54,5% “casi nunca” y el 18,8% “nunca”.

Tabla N° 02: Proceso de sucesión

Indicadores	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Legalización de procesos de sucesión	45,5%	54,5%	0%	0%	0%
Participación de los familiares en los procesos de sucesión	100%	0%	0%	0%	0%
Inicio del proceso de sucesión (una vez fallecido el propietario de la empresa)	100%	0%	0%	0%	0%
Mecanismo de aseguramiento de la calidad para la preparación del sucesor.	0%	0%	0%	0%	100%

Fuente: elaboración propia en base las encuestas aplicadas

En relación al proceso de sucesión de las pequeñas empresas familiares, se destacó que el 45,5% las empresas “siempre” tienen legalizados sus procesos de sucesión y el 54,5% “casi nunca”. De igual manera, todas las firmas sostuvieron

que existe una participación de todos los miembros de la familia en el proceso de sucesión. En otra instancia, se destacó que el proceso de sucesión se inicia “una vez fallecido el propietario de la empresa”, en tanto, todas las empresas afirmaron que “nunca” contaron con un mecanismo de aseguramiento de la calidad en cuanto a la preparación del sucesor.

Tabla N° 03: Protocolo familiar

Indicadores	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Elaboración de protocolo que facilita la relación interfamiliar	54,5%	0%	0%	0%	45,5%
Elaboración de protocolo que facilita la resolución de conflictos	54,5%	0%	0%	0%	45,5%
Elaboración de protocolo que regula el funcionamiento empresarial	54,5%	0%	0%	0%	45,5%
Elaboración de protocolo que regula el funcionamiento empresarial	54,5%	0%	0%	0%	45,5%
Legalización y difusión del protocolo familiar (solo las que cuentan con un protocolo)	100%	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia en base las encuestas aplicadas

En cuanto al protocolo de las pequeñas empresas familiares, se destacó que el 54,5% “siempre” cuentan con un protocolo que facilita la relación interfamiliar de los miembros y favorecen a la resolución de conflictos y el reglamento empresarial; sin embargo, el 45,4% de las firmas “nunca” elaboraron un protocolo familiar. En consecuencia, descartando a las empresas que no cuentan con este documento, los resultados revelaron que todas las empresas han legalizado y difundido las informaciones inherentes al mismo, bajo la participación

de los involucrados en el proceso empresarial familiar.

Discusión

Teniendo como base los resultados de la recolección de datos, se demostraron que existen fortalezas y debilidades en relación a las prácticas vinculadas con la dirección de las pequeñas empresa familiares; Goyzuela (2013) habla de la importancia de formular estrategias empresariales para alcanzar los objetivos del mercado, en ese sentido, las mayoría de las empresas estudiadas cumplieron con esa condición; de igual manera, el mismo autor sostiene que las organizaciones deben formular planes para ejecutar sus estrategias bajo un esquema de eficiencia y eficacia; lo que también afirmaron que elaboran la mayoría de las pequeñas empresas familiares de la ciudad. No obstante, siempre bajo lo formulado por Goyzuela (2013), resulta de gran relevancia contar con programas de incorporaciones reglamentadas en todas las organizaciones familiares, por lo tanto, observando el resultado de la encuesta, las empresas de la zona restaron importancia al mismo, considerando que no todas cuentan con estas reglamentaciones,

En otro contexto, se presentan algunos rasgos relacionados con el proceso de sucesión de las pequeñas empresas familiares de la zona y haciendo un comparativo con las sugerencias formuladas por Bastar (2013), se detectan algunos puntos que deben ser mejorados para favorecer a las prácticas administrativas eficientes. Al respecto, el autor destaca que los procesos de sucesión deben ser elaborados y legalizados bajo las normativas del caso, lo que incumplen varias empresas estudiadas. Sin embargo, bajo el esquema Bastar (2013), es imperante que exista una participación activa de los miembros de la familia en los procesos de sucesión, lo que en este caso es realizada por las empresas abordadas. No obstante, se destaca que el proceso de sucesión se inicia “una vez fallecido el propietario de la empresa”, lo que no concuerda con las sugerencias de Bastar (2013), quien es partidario de que las sucesiones deben ser programadas con antelación, para lo cual se debe contar con un mecanismo de aseguramiento de la calidad para la preparación pertinente.

Por último, en contraste con las teorías formuladas por Longenecker (2012), las pequeñas empresas familiares analizadas no contaron con un protocolo familiar que es indispensable para el

manejo coordinado y armónico de este tipo de organizaciones. En ese caso, se demostró que menos de la mitad de las firmas nunca elaboraron un documento de similares características. No obstante, en concordancia con las sugerencias de Longenecker (2012), aquellas firmas que posee han legalizado y difundido las informaciones vinculantes al documento.

En definitiva, las prácticas administrativas empleadas por las pequeñas empresas familiares de la ciudad enfatizaron su atención en la dirección al elaborar planes, estrategias y la estructuración adecuada de sus funciones; en tanto existen debilidades en relación a la formulación de un proceso de sucesión y la elaboración de un protocolo familiar que regule las actividades vinculadas a la empresa y los miembros de la familia.

Referencias bibliográficas

- Arias, S. (2019). *El estudio de las prácticas administrativas en la gestión pública*.
- Ávila, C. y García, L. (2019). *Atlas del agronegocio en Paraguay*. Recuperado el 20 de junio de: https://www.baseis.org.py/wp-content/uploads/2020/03/2019_Dic-ATLAS.pdf

- Barroso, A. y Barriuso, C. (2014). *Las empresas familiares*.
https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf
- Bastar (2013). *Familia y empresa familiar: Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones*.
https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/Portal2015/Licenciaturas/psicologia/libros/empresa_familiar.pdf
- Carsrud, M. (1996). Modelos competitivos de intención emprendedora.
https://www.researchgate.net/publication/4967860_Competing_Models_of_Entrepreneurial_Intention
- Díaz, M. (2001). Clasificación de las diferentes tipologías de la empresa familiar. Trillas.
- Censo de la AJCIC- FCEA (2016). *Censo empresarial*. Biblioteca de la FCEA_UNC.
- Chiavenato, I. (2013). Introducción a la teoría general de la administración. Mc. Graw Hill. México
- Estudioscodas (2020). *El protocolo de la empresa familiar. Valor legal en Paraguay*.
<http://www.estudiocodas.com/wp-content/uploads/2022/06/PY-DOC-14-2020.pdf>
- Gallo y Sveen (2005). Empresa familiar. Textos y casos. Barcelona: Editorial praxis S.A.
- González, T. (2005). El Compromiso de la Familia Empresaria en la Empresa Familiar. Universidad de Valencia.
- Goyzuela, S. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Grupo Europeo de Empresas Familiares (2015). Informe sobre empresas familiares.
http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_ES.html
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta. Edic. Mc Graw Hill. México.

Ley N° 1883785. *Código Civil Paraguayo*.

https://www.oas.org/dil/esp/codigo_civil_paraguay.pdf

Ley N° 4457/12 “Para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

Longenecker, J., Petty, W., Palich, L. y Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento, 16a. ed.* Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México.

Martínez, C. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>

Mf (2021). *Micro, pequeñas y medianas empresas: Descapitalizadas y urgidas de políticas de reimpulso*.

<https://www.mf.com.py/medios/blog/micro-pequenas-y-medianas-empresas-descapitalizadas-y-urgidas-de-politicas-de-reimpulso.html#:~:text=Para%20una%20peque%C3%B1a%20empresa%20o,6.000.000.000>