

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado. Manuscrito científico.

**“Incidencia de la profesionalización en las empresas agropecuarias
familiares de Santa Fe”**

**" Influence of professionalization in agricultural family companies from
Santa Fe province”**

Autor: Dalmaso, Tatiana

Legajo: VCPB21515

DNI: 35.645.283

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Santa Fe, Julio, 2020

Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Introducción	4
<i>Diseño</i>	16
<i>Participantes</i>	16
<i>Instrumentos</i>	17
<i>Análisis de datos</i>	18
Resultados	19
<i>Gestión en las empresas muertas, sus dificultades y posibles herramientas</i> ..	20
<i>Obstáculos que enfrentan las empresas en funcionamiento</i>	21
<i>Contribuciones de un contador público</i>	22
Discusión.....	24
Referencias.....	33
Anexo I	36
Consentimiento Informado para Participantes de Investigación.....	36
Anexo II	38
Entrevista para empresas en funcionamiento	38
Anexo III.....	39
Entrevistas para empresas muertas	39

Resumen

El trabajo de investigación planteó que la falta de herramientas de profesionalización en empresas familiares agropecuarias Santafesinas, es una posible causante o agravante de la muerte prematura de las mismas. El objetivo fue desarrollar un listado de herramientas a ser implementadas por las empresas para evitar posibles conflictos. Se investigaron los distintos conflictos y crisis que deben enfrentar las empresas y las herramientas necesarias para afrontarlos. Se tomó y analizó una muestra de cuatro empresas de la localidad de Melincué. La investigación fue de carácter descriptiva, intentando determinar a través de las entrevistas realizadas, si la profesionalización influyó en el cese de las empresas. Se obtuvieron como principales resultados que la causa de disolución fue por la existencia de intereses distintos entre los propietarios y por mala administración, y las dificultades que enfrentan las empresas en funcionamiento están relacionadas al financiamiento al que deben recurrir por factores como ser el clima, entre otros, donde llevando una administración ordenada, se facilitan estos inconvenientes. Como conclusión se determinó que la falta de profesionalización no es la principal causa de muerte, pero tiene gran importancia en la continuidad y posibilidad de crecimiento de las empresas.

Palabras claves: empresa, familia, problemas, gestión, disolución.

Abstract

The Investigation Project raised the issue that the lack of professionalization in tools in agricultural family companies from Santa Fe province might be one of the causes of their early breakdown. The objective of this research was to develop a list of tools to be implemented by business with the aim of avoiding potential clashes. Different conflicts and crisis that many companies have gone through were also investigated, as well as the right tools to deal with them. Samples from four different companies from Melincue city were taken. This was a descriptive investigation in which the interviews conducted were to determine whether the professionalization was involved in the termination of business. As a result, we could comprehend that the main causes of companies' dissolution were the difference of interest amongst the owners as well as the poor administration that had been taking place. In addition, certain aspects like bad weather put the companies in a position to seek funding, a circumstance in which an organized management would have made things considerably easier. To sum it up, the lack of professionalization is not the main cause of business' failure in the early stages but it does have a great impact in their continuity as well as in the possibility of growth.

Keywords: company, family, problem, management, dissolution.

Introducción

La empresa familiar nace de la iniciativa de un emprendedor que toma la decisión de montar un negocio, el cual tiene que afrontar una alta tasa de mortalidad, por eso va a crear los recursos necesarios para que la organización se transmita a las próximas generaciones, pero no siempre se logra (González y Olivie, 2018).

En la economía mundial las empresas familiares tienen una importancia fundamental, estas representan entre el 70% y el 95% de todas las organizaciones del mundo, crean un 70% y 95% del producto bruto interno y entre el 50% y 80% de puestos de trabajo (González y Olivie, 2018).

Existen distintos conceptos sobre la empresa familiar, uno es el de Aranda Ontiveros, Orteza Pacheco, Solorzano Díaz, y Madero Llanes (2015) que plantean que es aquella gobernada por uno o más integrantes de la familia, teniendo el control y realizando acciones para que la organización pueda continuar en la siguiente generación.

Resulta elemental el estudio de las empresas familiares, en relación con la administración que llevan éstas, y lo que deben enfrentar por involucrar a la familia a las mismas, dado que esto podría ocasionar múltiples conflictos que pueden llevar a la muerte temprana de estas empresas, o impedirle crecer y/o mejorar.

La diferencia de una empresa familiar de una tradicional, es que las primeras tienen que enfrentar conflictos que surgen de emociones familiares que pueden afectar la gestión de la misma. Existen subsistemas que son propios de estas empresas y que interactúan entre sí.

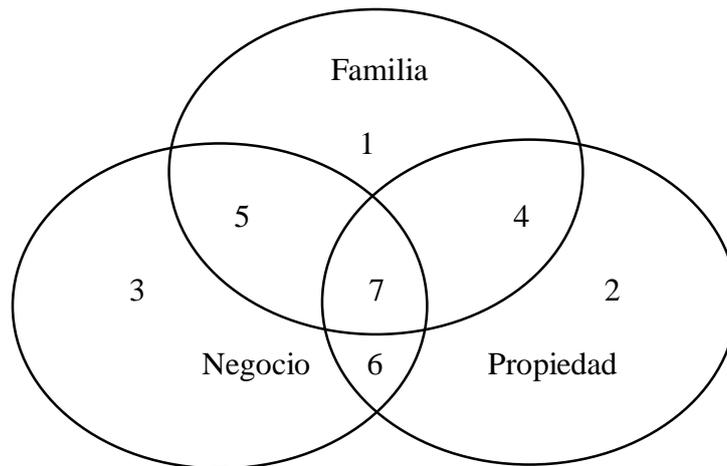


Figura 1. Interacciones de subsistemas en la empresa familiar. Fuente: Gonzáles y Olivie (2018).

Para Gonzáles y Olivie (2018) es importante entender como están formados los tres subsistemas y las conexiones entre los mismos. A continuación se detallan:

1. La familia está compuesta por todos los miembros que la componen, independientemente si son accionarios de la misma.
2. La propiedad corresponde a todos los individuos que posean acciones, pudiendo ser o no miembros de la familia, se identifican por el cuidado de los intereses y la sabiduría en los negocios.
3. El negocio es la administración de la empresa en la que participan empleados y jefes sean o no parte de la familia, para obtener el mejor rendimiento posible.
4. Pertenecen a los propietarios familiares pero no trabajan en la organización.
5. Son los familiares que trabajan dentro de la empresa pero no forman parte de los propietarios.
6. Tienen acciones en la empresa y trabajan en ella pero no pertenecen al grupo familiar.

7. Forman parte de la familia pero no tiene acciones ni trabajan en la empresa.

Asimismo, las empresas familiares presentan fortalezas y debilidades que las diferencian de las instituciones tradicionales. Echezárraga (2010) considera como ventajas de éstas a la capacidad de planear a largo plazo el futuro de la organización, teniendo mejor concordancia de los objetivos, lo que permite tomar medidas de manera más rápida, un mayor compromiso con la empresa y más esfuerzo para obtener los resultados deseados, en éstas empresas es común que los emprendedores sean los que ocupan los puestos gerenciales, por lo que se mantienen en el tiempo ayudando a que la cultura empresarial se fortalezca y exista un mayor interés por la imagen que se tiene ante los clientes, siendo también beneficio para los consumidores dado que la organización pretende mantener su prestigio.

Por otra parte también presentan puntos débiles, como ser: comparten roles tanto institucionales como familiares, se contratan a empleados por ser parte de la familia y no por su capacidad o preparación al igual que se otorgan beneficios por la simple razón de ser familiar, existe rechazo al cambio y a implementar herramientas de profesionalización y la posibilidad de haber más de un líder puede traer problemas en la gestión ya que no siempre tienen las mismas ideas en cuanto a la dirección y al negocio.

Es una realidad que muchas de las empresas familiares desaparecen con el tiempo, pero si estas saben aprovechar las ventajas con las que cuentan, y actúan para poder derribar las amenazas, pueden llegar a ser muy exitosas.

Por su parte, Barroso Martínez, Sanguineo Galván y Beñegil Palacios (2012) manifestaron que para lograr el éxito deseado la empresa familiar debe continuamente aprender y usar sus conocimientos para así enfrentar los cambios y las ocasiones que se presenten en el mercado. Destacaron que la principal ventaja y clave del triunfo de estas

empresas es el paso de conocimientos de una generación a otra y la adaptación de éstos a las nuevas circunstancias.

Para entender los conflictos que surgen en la vida de la empresas familiares es importante conocer el ciclo de vida de estas, y determinar las maneras de actuar o herramientas a implementar en cada etapa para lograr sobrellevar los problemas que puedan aparecer.

El ciclo de vida de la empresa familiar procura mostrar las crisis que éstas deben enfrentar, deben entender que su éxito está en cómo se implica la familia con la empresa, en otras palabras en cómo se adecuan para vencer las crisis que les toca pasar por ser una empresa familiar (Dodero, 2010).

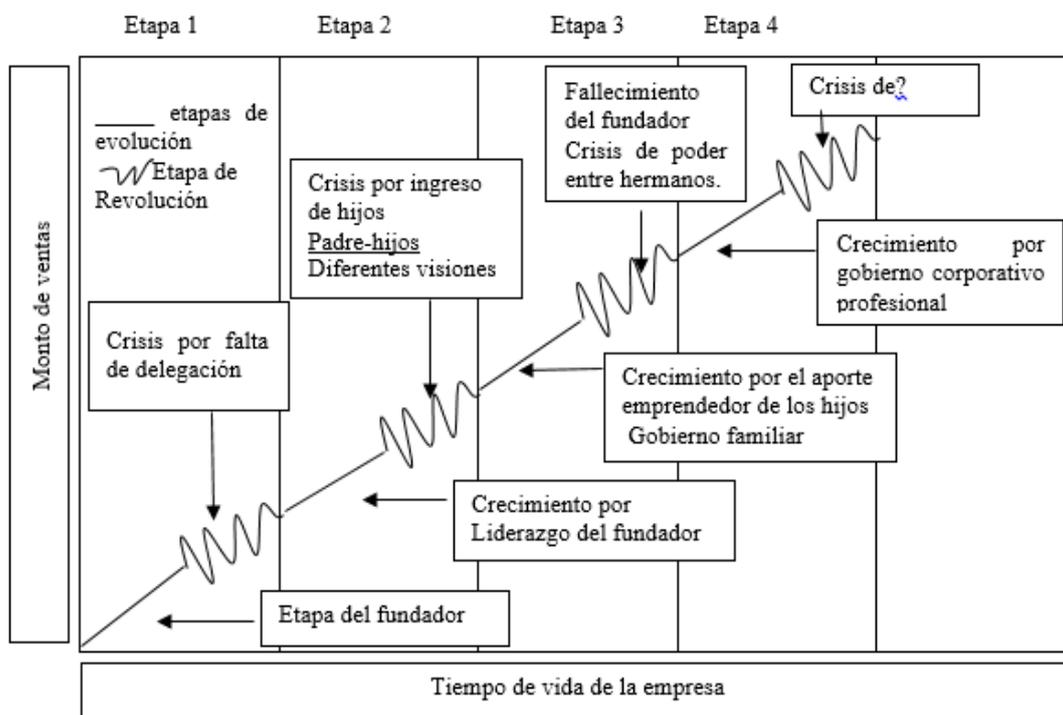


Figura 2: Ciclo de vida de la empresa familiar. Fuente: Dodero (2010).

Con respecto a cada una de las etapas y crisis, Dodero (2010) las describe de la siguiente manera:

- Primera etapa: es el comienzo de vida de la institución, el pionero tiene el carisma de emprendedor y gran entusiasmo por lo que hace, esto lo lleva a delegar poco y por lo tanto a realizar la mayor cantidad de las actividades y tomar las decisiones.
- Primera crisis: esta es por la no delegación, la empresa crece hasta un punto en que el fundador ya no puede realizar todas las actividades como antes, aparecen problemas relacionados con la productividad, comerciales y financieros; por lo tanto si quiere pasar esta crisis, a pesar de su resistencia, debe incorporar gente que este capacitada para poder delegar algunas de las actividades que el realizaba.
- Segunda etapa: el emprendedor debe desplegar nuevas aptitudes, dado que debe liderar un grupo de personas, lo que supone una determinada estructura funcional en la que se designan funciones a los empleados y por las que éstos deberan responder. La misión se informa con tanta pasión que produce en los empleados un sentido de pertenencia muy fuerte, lo que es una ventaja competitiva.
- Segunda crisis: se produce por la entrada de los hijos a la empresa, si bien produce entusiasmo tambien problemas: por el compartir roles, el padre es padre en casa pero jefe en la empresa, esto produce confusión provocando conflictos en el trabajo como en la casa. También el fundador no es conciente de la preparación que tienen los hijos para cumplir con sus roles y priorizan su confianza sobre ellos, no obstante la visión y las manera de gerenciar no suelen coincidir entre padres e hijos, por lo que el fundador deberá transmitir su visión y modelo de negocio para poder acordar con

los hijos funciones y respnsabilidades para que se sientan parte de esta y actúan de manera conjunta para sacar adelante la empresa.

- Tercera etapa: si lograron pasar la crisis anterior, la empresa crece producto del equipo que formaron padre-hijos .
- Tercera crisis: se da por el fallecimiento del fundado, esto conlleva a una crisis de poder entre los hermanos, produce una incertidumbre por como lograrán los hermanos entenderse para poder conducir la institución, por lo que es conveniente que esta decisión la tome en vida el fundador, evitando conflictos futuros.
- Cuarta etapa: al estar la empresa en manos de los hijos y no de una sola persona, y teniendo presente que esta pudo haber crecido, se presenta la necesidad de incorporar nuevas estructuras de gobierno profesional, a no ser que tomen la decisión de vender la empresa.
- Cuarta crisis: se da por la poca comunicación, controles débiles y por contar con personas por la confianza y no por la capacidad. Se deberán fortalecer los principios de transparencia de la información sobre las dirección de la empresa para los accionistas que no trabajen en esta, la responsabilidad que deben asumir los directivos para lograr las expectativas, y la falta de equidad que sienten los accionistas que no forman parte de la familia para con los que si la integran, si no se cumplen estos requisitos podrían surgir conflictos que pongan en riesgo la continuidad de la empresa.

Asimismo, Doderó (2010) concluyó que es aconsejable que las empresas familiares cuenten con un protocolo de gobierno, donde queden plasmadas de manera

clara las normas y criterios que definan el actuar de esta en la institución, evitando perjudicar los intereses, aunque exista rechazo a incorporar estas reglas por parte de la familia, deben entender que de no hacerlo se podrían enfrentar a múltiples conflictos y la continuidad de la empresa se arriesgaría.

La gran mayoría de conflictos que surgen en las empresas de tipo familiar son por la falta de un protocolo, este instrumento debe ser creado antes de que estos problemas surjan, para evitar que se produzcan crisis que pongan en resgo la empresa.

Así pues, Acosta de Mavárez, Molina Quiroz, Andino Chancay, y Rodríguez López (2019) determinaron que el reto de las empresas para poder continuar en el tiempo se relaciona con el empeño que la familia pone en la misma, con su participación y la capacidad de preparar a la generaciones futuras que estarán a cargo, como así también los controles que se realizan, la comunicación interna, es decir todo concurrente a la parte humana. Consideraron importante la implección de un protocolo o constitución donde se delimiten normas y funciones del manejo de la empresa, como también que se determinen cuestiones relacionadas a la sucesión, los posibles sucesores, la gestión en el proceso de paso de mando, todo esto compone el éxito de la empresa.

El protocolo familiar abastece a la empresa de las herramientas profesionales para resolver los problemas que se presentan, establecer funciones y evadir conflictos en el largo plazo (Arenas Cardona y Rico Balvín, 2014).

En el estudio realizado por Arenas Cardona y Rico Balvín (2014), se constató que las empresas presentan intereses en la necesidad de contar un con protocolo familiar, y las empresas que ya tienen implementado uno, plantean la necesidad de realizar un seguimiento del mismo por lo menos cada cinco años.

Es importante determinar si la empresa familiar, al no contar con herramientas de profesionalización en su gestión, presente problemas para resolver los conflictos que surgan, pudiendo incluso, algunos ocasionar la disolución de la misma, o que los propietarios se pierdan de alguna inversión importante o realicen la inversión equivocada, por no contar con datos confiables y verdaderos.

Vale la pena decir que si bien existen grandes empresas familiares, muchas de ellas pertenecen a la categoría de micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES).

En Argentina, la micro pequeña y mediana empresa es la que dedica su actividad a la sección comercial, de servicio, industria o minería y agropecuaria, donde sus ventas totales anuales deben encontrarse dentro de los montos en pesos establecidos para cada categoría (Administración federal de ingresos públicos [AFIP], 2020).

Tabla 1: *Categorización de emprendedores, pequeñas y medianas empresas.*

Categoría	Sector de actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuaria
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana tramo 1	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Mediana tramo 2	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

Fuente: AFIP (2020).

Según datos del Ministerio de Producción de la presidencia de la Nación (2020), existen en Argentina 1.066.351 de Pymes, quienes más de la mitad se encuentran registradas y vigentes, donde 361.207 se dedican al sector de servicio, luego siguen con 303.995 de comercio, 179.642 industria, en cuarto lugar el sector agropecuario con 164.520 y por último, la construcción y minería con 54.911 y 2075 respectivamente.

La provincia de Santa Fe, cuenta con un total de 128.813 Pymes, y tal cual a nivel nacional, la mayor cantidad de estas pertenecen al sector de servicio y la menos a la minería (Ministerio de producción presidencia de la nación, 2020).

Tabla 2: PYMES en la provincia de Santa Fe.

Tipo de sector	Cantidad
Servicio	34.437
Comercio	34.294
Agropecuario	30.080
Industria	24.535
Construcción	5.418
Minería	49

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de producción presidencia de la nación (2020).

La empresa familiar agropecuaria le aporta gran valor a la economía del país, siendo que existen muchas familias que exportan al campo desde años, pasando por varias generaciones.

Dado que las empresas familiares agropecuarias, en su gran mayoría pertenecen a las micro pequeñas y medianas empresas, es poco común que cuenten y le den la importancia necesaria a implementar herramientas de profesionalización, por lo que resulta relevante determinar las consecuencias que esto atrae y cuales serían las posibles pautas o herramientas a ser tenidas en cuenta por estas empresas para lograr mantenerse y crecer el tiempo.

El 95% de las empresas familiares agropecuarias argentinas no corresponden a una sola persona, si no que fueron heredadas y solo el 5% pertenecen a fundadores que compraron tierras; la repartición de ese 95% genera disminución de cultura, de valor, de patrimonio. Es necesario que estas empresas adquieran información e instrucción para dar comienzo a una comunicación entre los familiares propietarios para poder llevar a cabo un protocolo familiar (Christensen, 2014).

A los fundadores de estas empresas, es habitual encontrarlos con una falta de conocimientos sobre administración, por lo que resulta importante que, como en otro tipo de empresas, exista una gestión organizada de las mismas (Sánchez, 2016).

Hernández Madrigal (2017) definió que la gestión en las empresas ha cambiado, pasó de un encuadre relacionado con cubrir los costos relacionados a los productos o servicios hacia contar con herramientas estratégicas en la planeación y control de la empresa.

Se puede decir, que la empresa familiar agropecuaria, aparte de los conflictos que tiene que enfrentar relacionados con la relación familia-empresa, tiene que lidiar con un contexto donde se desarrolla, que presenta muchos cambios, producidos por las condiciones climáticas y la cotización de los productos, a pesar de esto la administración representa la herramienta fundamental para dirección de la empresa, teniendo por finalidad perfeccionar la toma de decisiones del encargado (Sánchez, 2016).

Sánchez (2016) concluyó que muchos productores agropecuarios no le dan importancia a la gestión de sus empresas, sin embargo esta herramienta logra producir efectos positivos tan pronto como se comience a utilizar. Determinó también que no se requieren grandes capacitaciones, cualquiera podría ponerla en práctica, y que muchos productores cuentan con habilidades que adquirieron por haber enfrentado distintas crisis.

En cuanto al motivo por el que se dividen las empresas familiares agropecuarias, estadísticas determinan que 62% se produce por escasos intereses en común, el 25% por cuestiones de acuerdos familiares, 10% por madurez de la empresa y un 3% por una situación financiera débil (Christensen, 2014).

Por todo lo expuesto anteriormente, se plantea como problema de investigación comprender como influye la falta de herramientas de profesionalización en las gestiones

de empresas familiares agropecuarias Santafesinas, porque la ausencia de estas pueden generar conflictos que al no poder resolverse lleven a la muerte prematura de estas empresas. Surgen como interrogantes de investigación: ¿la empresa familiar agropecuaria cuenta con herramientas de profesionalización?, ¿qué herramientas son necesarias para asegurar una gestión ordenada?, ¿los productores le dan importancia a contar con una gestión organizada?.

Es relevante este estudio dado que es habitual encontrar a encargados de este tipo de empresas con muchos conocimientos sobre la actividad específica que realizan, pero con muy pocos en relación a la gestión de la empresa, por lo que resulta elemental saber cuáles son los principales problemas que enfrentan estas empresas y que herramientas necesitan para poder superarlos, dado la importancia que tienen estas empresas en la economía de la provincia de Santa Fe y a nivel nacional, no solo por el producido, si no que también por los puestos de trabajos que generan, por ello resulta interesante poder aportar herramientas que ayuden a la continuidad y crecimiento de estas empresas.

Por tal motivo se plantea como objetivo general desarrollar una guía de pautas para ser aplicadas en las pequeñas empresas familiares agropecuarias Santafesinas en el año 2020, para mejorar su administración y evitar conflictos que puedan ocasionar su muerte temprana.

Para cumplir con este objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Investigar si al cese, las empresas contaban con una gestión organizada, y en qué fase de vida hubiese sido necesario alguna herramienta de profesionalización.

- Analizar las dificultades que presentan las empresas vivas, si están relacionadas a una falta de administración y si piensan que estas las pueden llevar a su muerte temprana.
- Establecer que aportes y herramientas puede realizar un contador público para mejorar el desempeño y evitar conflictos de las empresas familiares agropecuarias.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta fue de alcance descriptivo, se intentaron determinar las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si la falta de utilización de herramientas de profesionalización, resultó importante para la supervivencia de las empresas familiares del sector agropecuario de la Provincia de Santa Fe.

El enfoque fue cualitativo, por haberse utilizado una recolección de datos a través de entrevistas a distintas empresas agropecuarias, buscando la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática planteada

El diseño del trabajo realizado fue no experimental ya que se realizó la investigación para contestar la problemática y objetivo general, sin manipular deliberadamente las variables en estudio, cabe aclarar que fue de tipo transversal, es decir, se recolectaron datos en un momento único para cada participante.

Participantes

La población estuvo conformada por todas las empresas familiares del sector agropecuario de la Provincia de Santa Fe.

El muestreo fue no probabilístico, es decir que la muestra se seleccionó por conveniencia y de manera voluntaria, teniendo en cuenta como criterios de selección la pertenencia al sector agropecuario, la antigüedad y la localización, Ya que no se pudo obtener un listado completo de las empresas familiares de la ciudad, y apenas se obtuvo un caso que podía utilizarse, el mismo se utilizó.

La muestra estuvo conformada por empresas familiares agropecuarias de la localidad de Melincué, que debido a la naturaleza del tipo de investigación, fueron solo cuatro casos.

Previo a la entrevista, se procedió a la lectura y firma del consentimiento informado a cada uno de los participantes (Anexo I).

Instrumentos

Se contactó a las cámaras empresarias de la localidad, entes bancarios y grupos cercanos para intentar conseguir los contactos de titulares de empresas familiares dedicadas al sector agropecuario que hayan dejado de existir. Como no se pudo conseguir la cantidad de empresas muertas que se necesitaba, se tuvieron en cuenta empresas existentes que tuvieran entre cinco y diez años de antigüedad. Para este caso se profundizó sobre la falta de herramientas de profesionalización y que tan probable consideran que esto sea un factor desencadenante hacia la muerte prematura de las empresas familiares agropecuarias y la importancia que se le da en este tipo de empresas a contar con una administración ordenada.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de los casos y dos tipos de entrevistas en profundidad para recopilar la información, una dirigida a empresas familiares vivas (Anexo II) y otra dirigida a empresas familiares muertas (Anexo III). Las entrevistas cuentan con preguntas abiertas y cerradas, de tipos semiestructuradas, elaboradas con anterioridad. La entrevista, por la situación actual se realizó por medios electrónicos y luego se hizo un relevamiento de los datos obtenidos.

Análisis de datos

Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a los representantes de cada una de las empresas para obtener datos para su posterior análisis.

Se realizó una pequeña descripción de cada empresa, tanto de las que se encuentran en existencia como de las muertas, para poder contextualizar la situación de cada una, cuantas generaciones pasaron, y en qué etapa de vida de la empresa se encuentran.

Finalmente se cotejaron los datos obtenidos pertenecientes a las empresas muertas, determinando en qué etapa de vida fue su cese, que conflictos tuvieron que enfrentar y cuál fue el que ocasiono la muerte.

Luego fue cotejada la información obtenida de las empresas en funcionamiento, se determinó en qué etapa de vida se encuentran, si cuentan con una administración organizada o herramientas de profesionalización, y si están enfrentando algún conflicto.

Y por último se determinaron las pautas con las que deberían contar las empresas familiares agropecuarias para poder evitar conflictos o poder sobrellevarlos sin ocasionar la disolución de las mismas y los aportes que puede realizar un contador público.

Resultados

Se trabajó con cuatro empresas familiares agropecuarias, a continuación se presenta una breve descripción de cada una.

Empresa familiar 1: empresa extinta, conformada por madre y sus tres hijos, adquirida de forma hereditaria, habiendo sido la tercera generación, la cual se disolvió hace aproximadamente un año, por tener interés distintos sus propietarios. Dedicada en sus orígenes a la agricultura y luego invirtiendo se expandió realizando una explotación mixta.

Empresa familiar 2: empresa muerta hace aproximadamente dos años, integrada por dos hermanos, quienes la adquirieron hereditariamente de su padre, siendo este la primera generación, donde la disolución fue producto de presentar interés diferentes entre los hermanos y una mala administración. Dedicándose mayormente a la actividad ganadera.

Empresa familiar 3: se encuentra actualmente en funcionamiento, constituida por matrimonio e hijos, fue adquirida en forma personal por lo que el matrimonio es la primera generación. La actividad principal es la agropecuaria y actualmente invirtiendo incorporaron la actividad ganadera también.

Empresa familiar 4: empresa activa, conformada por dos hermanos, una parte adquirida en forma hereditaria por su padre, siendo la segunda generación y su gran mayoría fue comprada por los mismos. La actividad que desarrollan actualmente es agrícola-ganadera, pero en los comienzos era solamente agrícola.

Gestión en las empresas muertas, sus dificultades y posibles herramientas

Se examinaron cuáles fueron las principales falencias en las organizaciones familiares agropecuarias, en qué fase de vida de las mismas se produjeron y qué herramientas no fueron aprovechadas para superar las situaciones de crisis.

Se obtuvo como resultado que la disolución de las empresas familiares agropecuarias se produjo en su mayoría por presentar sus propietarios intereses diferentes. Como muchas veces se convierten en propietarios de forma hereditaria y no es algo que se elige o en lo que se quiera trabajar, o quizás sí, ello produce intereses distintos, ocasionando la disolución.

También se detectó como motivo de separación la falta de una administración organizada, ya sea llevada por alguno de los propietarios o por terceros, donde se cuente con registros de gastos realizados para los insumos necesarios, control de los mismos, detalles de las ventas, presentaciones ante el AFIP al día, asesoramiento de ingenieros agrónomos, veterinarios o contadores que aporten sus conocimientos para el mejor manejo de la empresa, posibilitando también la expansión de la misma, ya sea aumentando capital en relación a la actividad que realizan o incorporando nuevas actividades.

Se determinó que es importante contar con herramientas de profesionalización en todas las etapas de vida, ya que en cada una de ellas se presentan distintos conflictos que pueden ocasionar la muerte prematura de las empresas familiares agropecuarias, y aplicando herramientas como contar con un protocolo familiar, donde se determinen funciones y responsabilidades a cumplir por los distintos miembros, también contar con un sistema contable, para mayor claridad y control de las operaciones; todo esto ayuda a

que los problemas no sucedan o se puedan sobrellevar de una mejor manera, ya que muchas veces, estos, pueden llevar a la empresa a su disolución.

Obstáculos que enfrentan las empresas en funcionamiento

Se evidenciaron los principales problemas que tienen que enfrentar las empresas familiares agropecuarias en funcionamiento, la relación de estos con la administración que llevan y con su posible disolución.

Se recabaron como resultados que la gran mayoría de las empresas vivas presentan dificultades que están relacionadas con la financiación, dado que las condiciones climáticas provocan malas cosechas, grandes sequías o inundaciones también afectan a la exportación agrícola, obligando a recurrir a la asistencia crediticia para afrontar las obligaciones que tiene la empresa, donde la diferencia está puesta en llevar un orden administrativo, dado que ello permite, en caso de ser necesario, poder decidir recurrir al financiamiento más conveniente.

Como segunda dificultad, aparece como resultado, la gran carga impositiva que prosee el sector agropecuario desde hace unos años, también el costo de los insumos para la siembra y/o cría de animales, ya que estos productos cotizan a valor dólar, teniendo un desfase financiero por el tiempo en que se tarda desde la compra de los insumos para la cosecha hasta la venta del producido.

Los problemas que presentan las empresas familiares agropecuarias en funcionamiento, se ven disminuidos o son sobrellevados de una mejor manera, si estas cuentan con una administración organizada, dado que esto le permite un mejor manejo de las malas situaciones, que de no ser así, podrían ocasionar su disolución.

Contribuciones de un contador público.

Se determinó cómo puede un contador público colaborar en la administración de la empresa familiar agropecuaria para fortalecer la misma.

Se logró como resultado, aportes y herramientas que el contador público puede realizar a las empresas familiares agropecuarias, que permita lograr una administración organizada, con mayor control y transparencia en sus operaciones.

1. Diseñar un sistema, que permita llevar la contabilidad de la empresa, donde se detallen las compras, ventas, costos y pagos, para permitir mayor control y claridad en las operaciones que se realizan.
2. Realizar un protocolo familiar adecuado para las empresas del sector agropecuario, donde se detallen funciones y responsabilidades de los propietarios de la empresa, para que cada uno sepa cuál es su tarea y lugar dentro de la empresa y pueda hacerse cargo de sus errores.
3. Desarrollar un manual de normas que regulen las relaciones entre los propietarios-familia. Para permitir una mejor comunicación entre estos.
4. Hacer un registro con las posibles inversiones a realizar por la empresa, ya sea dentro de la misma actividad o incursionando en nuevas y la capacitación que estas requieran.
5. Realizar un análisis de proyección detallando las compras de insumos y cuáles serían los montos estimados de las ventas de los productos, dado que la mayoría de estos cotizan a valor dólar, lo que provoca un desfase.
6. Desarrollar informes de forma semestral de la situación económica-financiera de la empresa, para ser explicado a los propietarios, permitiendo que todos estén informados sobre cómo se encuentra la empresa.

7. Diseñar un manual de acciones a seguir en casos de situaciones adversas económicas-financieras malas, que pueda enfrentar la organización.
8. Desarrollar un protocolo de previsión monetaria, para el caso de tener que afrontar situaciones extraordinarias, como puede ser producto de las condiciones climáticas o pandemias, entre otras. Formado por un porcentaje de las ganancias anuales.

Discusión

El propósito de este trabajo de investigación es desarrollar modelos, donde, a través de la aplicación de los mismos, se enriquezca la gestión de las empresas familiares agropecuarias Santafesinas en el año 2020 y minimicen los conflictos que puedan provocar la muerte temprana. Cabe mencionar que esta investigación es de gran importancia ya que ayuda a los productores agropecuarios, quienes no tienen mucho conocimiento del manejo de las empresas, a saber que pautas pueden implementar para mejorar su administración y evitar que se produzca el cese de la misma. Como así también lo hace interesante el nivel que ocupan estas empresas en la economía de la provincia, no solo por el producto que elaboran sino que también por los puestos de trabajo que se generan.

En relación al primer objetivo específico destinado exclusivamente a las empresas familiares agropecuarias extintas, investigar en qué fase de vida se produjo el cese y cuáles fueron los motivos de este. Los resultados obtenidos indican que el cese de estas se produjo en la etapa de vida de tres, tal como se determina en el ciclo de vida de la empresa familiar de Doderó (2010), existen cuatro etapas en la vida de las empresas familiares en cada una de ellas se presenta una crisis distinta a ser afrontada por las mismas, en lo referente a la etapa tres es donde la crisis se produce por la muerte del fundador lo que provoca aprietos entre los hermanos, generando incertidumbre por como podrán estos nuevos propietarios entenderse para conducir la institución, por eso es importante que estas decisiones las tome el fundador, por ejemplo a través de un protocolo familiar para evitar conflictos futuros. Se produce un quiebre en la mayoría de los casos por no presentar los mismos intereses entre los nuevos dueños, ya que la empresa familiar agropecuaria se hereda y no se elige. Este resultado se corresponde con el planteado por

Christensen (2014), quien determina que la gran mayoría de estas empresas son propiedad de más de una persona, ya que fueron obtenidas de manera hereditaria, generando una disminución de cultura, de valor y patrimonio, es decir que solo un pequeño porcentaje pertenece a fundadores que invierten y eligen trabajar en ello, lo que lleva a que la causa principal de disolución de estas empresas familiares agropecuarias sea por tener escasos intereses en común entre los propietarios.

Cómo también se determina que otra causa común es la mala administración, la falta de herramientas de profesionalización que hagan que estas cuenten con una gestión más transparente y ordenada, con sistemas contables donde se registren todas las operaciones que se realizan, protocolos familiares que definan las funciones y responsabilidades de los propietarios, con la participación de profesionales externos que realicen análisis de las situaciones y posibles inversiones. En muchos casos la administración es llevada por uno de los dueños y este no cuenta con conocimientos sobre gestión. Estos resultados van en línea con otros estudios como ser el de Sánchez (2016), quien establece que los propietarios de este tipo de empresas es frecuente que no cuenten con conocimientos referidos a la administración, pero que como en otros tipos de organizaciones es primordial contar con una gestión organizada.

En cuanto al segundo objetivo específico, referido a analizar los principales problemas de las empresas en funcionamiento y la conexión de estos con la administración que llevan y la posibilidad de cese, se obtuvo como resultado que la principal dificultad que enfrenan las empresas familiares agropecuarias en funcionamiento esta relacionada al financiamiento al que deben recurrir para hacer frente a sus obligaciones por causas producidas por malos factores climáticos y los altos costos de los insumos necesarios para la producción. Este resultado confirma lo expuesto por

Sánchez (2016), quien expresa que este tipo de empresas, a su vez de afrontar los conflictos producidos por la relación empresa-familia, tiene que lidiar con los problemas que produzca el contexto donde se desarrolla, como ser el clima, la cotización de sus insumos, entre otros. Donde también concluye que los propietarios de estas empresas tienen un cierto rechazo a implementar herramientas que ayuden a su gestión, esto, no coincide con los resultados hallados, dado que las empresas que se entrevistaron, le dan importancia a la administración de las mismas, a pesar de que no cuentan con muchas herramientas de profesionalización tratan de ir implementado cada vez mas, ya que entienden que de esta manera pueden estar mejor preparadas para enfrentar estas condiciones típicas, si bien algunas son inevitables, contar con una determinada organización y control les permite poder tomar la decisión más conveniente para poder afrontar las obligaciones, ya sea pudiendo elegir donde obtener un préstamo o desarrollando alguna herramienta que le permita poder afrontar estos conflictos sin tener que recurrir a la financiación crediticia. Estos resultados sí coinciden con lo planteado por Hernández Madrigal (2017), quien define que la gestión de estas empresas se ha modificado, pasando de un enmarque de cubrir los costos de producción hacia contar con herramientas en la administración y control de la empresa. Cabe destacar que estas empresas también cuentan con una gran ventaja como manifiestan Barroso Martinez et al. (2012), la clave del triunfo es el paso de conocimientos de una generación a otra y la aplicación a las nuevas circunstancias, por ello es importante que el fundador pueda transmitirles todos sus conocimientos sobre la actividad específica a sus herederos y a la vez tener estos la capacidad de seguir incorporando nuevos y adaptarlos a las necesidades.

El tercer objetivo de la investigación busca establecer como un contador público puede mejorar la administración de las empresas familiares agropecuarias. Del listado de

aportes y herramientas que se destacan como resultado, se las puede agrupar por los beneficios que producen a la empresa que decida implementarlas. Por un lado esta lo referente a la división y limitación de actividades y responsabilidades, a la sucesión, a la relación entre empresa-familia, y acciones a seguir. Estos resultados se corresponden con lo expuesto por Acosta de Mavárez et al., (2019) quienes determinan que la continuidad en el tiempo de estas empresas esta relacionada con el empeño que pone la familia, con realizar controles del funcionamiento, con la comunicación interna, dándole importancia a la implementación de un protocolo que delimite normas y funciones y todo lo relacionado con la sucesión, dado que es un proceso de mucha relevancia y que de no estar bien organizado puede traer conflictos graves para la organización. Esto va también en línea con lo planteado por Arenas Cardona y Rico Balvín (2014), al constatar que la empresa tiene la necesidad de contar con un protocolo familiar y que de tenerlo lo debe actualizar por lo menos cada cinco años, ya que el protocolo es una herramienta profesional que resuelve problemas, determina funciones y evade conflictos. Del mismo modo Doderó (2010), determina que es aconsejable que presente un protocolo, donde se plasmen normas y criterios que marquen el actuar de la empresa, aunque exista rechazo de incorporar reglas deben entender que de no hacerlo se pone en riesgo la continuidad de la empresa.

Por otro lado está el aporte del contador en relación a la contabilidad de la empresa, a la importancia que requiere contar con un sistema contable adecuado, que permita tener una claridad de las operaciones que se realizan, de presentar un mayor control del funcionamiento de la organización, como así también poder realizar análisis de la situación de la misma. Éstos resultados confirman lo dicho por Hernández Madrigal (2017), quien define que la empresa ha cambiado su forma de gestión, que no solamente

se enfoca en la importancia de cubrir los costos, si no que también en contar con herramientas de planeación y control. Si bien estos resultados que arroja la muestra no son o fueron implementados todos por las empresas, fueron ellas las que determinaron la importancia que tienen estas herramientas o aportes en la empresa, ya sea para poder tener información clara y precisa de cómo, dónde y cuándo puede invertir la organización sino que también en cuanto a la disminución de conflictos que se produce al contar con estas herramientas de profesionalización, lo que ayuda a la continuidad de éstas.

Se considera que es una limitación de esta investigación, la muestra, dado que la misma al ser acotada no permite realizar una generalización de los resultados adecuada a la provincia de Santa Fe, teniendo en cuenta la importancia que tienen estas empresas agropecuarias dentro la misma. Como así también, la composición de la muestra esta dada por empresas existintas y por empresas que actualmente se encuentran en funcionamieto, dado que no se encontraron todas empresas muertas, que hubiera sido ideal para determinar de manera más directa el impacto de la falta de profesionalización.

También se puede considerar como limitación posibles sesgos en la información obtenida de los representantes de cada empresa, dados por la visión subjetiva que ellos tienen de los hechos que podría no coincidir con la de los demás propietarios.

La poca disponibilidad de datos de ciertas variables como ser que herramientas de profesionalización pueden implementar las empresas familiares agropecuarias es otra limitante.

Sin embargo este trabajo de investigación tiene fortalezas como ser el trabajar con la metodología cualitativa, lo que permite al entrevistado explyarse y desarrollar sus respuestas ampliamente, generando un diálogo mas fluído y eficaz.

Además se considera como fortaleza que es el primer trabajo de investigación sobre empresas familiares agropecuarias en esta zona geográfica.

Otra fortaleza es el brindar herramientas y aportes que puedan implementar los propietarios de empresas familiares agropecuarias santafesinas que permitan mejorar su gestión, dado que actualmente no se cuenta mucha información sobre el tema.

De todo lo anterior descripto se puede concluir que la gran mayoría de estas empresas se obtienen de manera hereditaria, por lo que el principal problema de disolución no es la falta de profesionalización, si no la de presentar intereses distintos sus dueños, ya sea que generalmente al ir pasando las generaciones, la cantidad de capital se divide en más herederos, lo que al no contar con un protocolo o herramientas que permitan en su momento la inversión para aumentar el capital, este mismo se ve disminuído y ya no representa idéntica rentabilidad para todos los herederos, o puede ser que simplemente alguno o todos los nuevos propietarios no tengan intenciones de trabajar en la empresa familiar.

Es importante destacar que si bien las empresas familiares agropecuarias no suelen contar con muchas herramientas de profesionalización, le están comenzando a dar la importancia que esto requiere, dado que le permite mantenerse en el tiempo, poder desarrollar un buen traspaso generacional, lo que es fundamental, y evitar o afrontar todos o la mayoría de los conflictos que surgan de la mejor manera. Es una realidad que los propietarios agropecuarios no suelen tener capacidad en temas de gestión, pero están entendiendo que es fundamental contar con el aporte de profesionales que permitan organizar y brindar sus conocimientos para poder crecer como empresa y que le permita determinar en los casos de problemas ocasionados por factores climáticos cuales son las mejores formas de financiamiento. Éste es un riesgo muy común en estas empresas dado

que no se puede evitar de ninguna manera y siempre va a estar presente, y también en cuanto a la compra de los insumos que se encuentran valuados a valor dólar, lo que en la actualidad en Argentina genera mucha incertidumbre.

Se determina que si bien la muerte prematura en las empresas no se dá en gran parte por no utilizar herramientas de profesionalización, si es de mucha necesidad que tengan implementadas por lo menos algunas de ellas, porque si bien no es el principal motivo por el cual se puede producir el cese de las organizaciones, contar con estas evitaría conflictos que tenten en contra de su crecimiento y también les permite invertir para poder seguir creciendo.

Se recomienda a las empresas familiares agropecuarias que cuenten con el aporte de profesionales que puedan ayudarlas a tener una contabilidad ordenada, a poder desarrollar un protocolo familiar que permita definir funciones y responsabilidades para un manejo más transparente y amigable entre la relación empresa-familia, para poder dejar claro el traspaso generacional que muchas veces uno no lo espera y surge de repente, contando con un protocolo se evitan muchos inconvenientes y también con profesionales en la actividad que realizan como ser ingenieros o venetarios, los cuales tambien pueden colaborar en relación a los costos necesarios para el funcionamiento.

También es importante que cuenten con una previsión para poder afrontar los conflictos que puedan surgir, de esta manera se evitaría tener que recurrir al la financiación crediticia, que en la gran mayoría de los casos sus intereses son elevados, entonces al problema ocasionado le sumamos la deuda que va a tener con la entidad financiera. Esta previsión podría estar compuesta por un porcentaje de la ganancia anual de la empresa.

Se aconseja que se cuente con análisis de inversiones, ya sea para la ampliación de la actividad que realiza la empresa o para incurrir en nuevas, de esta manera, al aumentar el capital va a ayudar a que la empresa subsista a través de las generaciones.

Es decir, se recomienda que implementen todas las herramientas de profesionalización posibles, y que cuenten con aportes que puedan realizar profesionales relacionados a la actividad desarrollada, ya que esto va a permitir que puedan crecer y evitar en gran parte su posible muerte prematura.

Como futura línea de investigación se propone indagar más a cerca de cada actividad específica dentro del rubro agropecuario, dado que no son los mismos problemas y necesidades las que tienen las empresas dedicadas a la actividad agrícola que los que presentan los dueños que llevan a cabo la ganadería, esto genera un beneficio para los propietarios ya que logra un aporte más específico y detallado para cada una de las actividades.

También se plantea indagar sobre cuáles son las herramientas de profesionalización más recomendadas y necesarias para este tipo de empresas, es decir cuáles son con las que deben contar como mínimo para evitar los conflictos más comunes y los que en más peligro ponen el funcionamiento de las mismas, dado que de esta manera se permitiría dar más conocimientos a los propietarios sobre cómo gestionar la empresa y por supuesto cómo poder evitar conflictos que puedan incidir en la continuidad de estas.

Además investigar sobre desarrollo de un protocolo familiar específico para este rubro de organizaciones, ya que presentan características, necesidades y problemas diferentes a los de los demás tipos de empresas familiares, pero donde la importancia y necesidad de tener plasmado todo lo referente al traspaso generacional, a las funciones y

responsabilidad de cada uno de los propietarios y de los nuevos integrantes es tan necesaria como en los demás tipos de empresas familiares.

Referencias

- Acosta de Mavárez, A., Andino Chancay, Molina Quiroz, C. A., T. S., y Rodríguez López, V. E. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de ciencias sociales (ve)*, XXV(4). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28062322021>
- Administración federal de ingresos públicos (AFIP). (2020). *Información sobre el registro de pymes*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de AFIP: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Alvarado Alvarez, C. (27 de Marzo de 2020). *Las familias empresarias también crecen en la crisis del covid-19*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de Instituto argentino de la empresa familiar: <http://www.iadef.org/2020/03/27/las-familias-empresarias-tambien-crecen-en-la-crisis-del-covid-19/>
- Aranda Ontiveros, J., Madero Llanes, J. E, Orteza Pacheco, W. d. y Solorzano Díaz, M. (2015). Criterios de conceptualización de la empresa familiar. *3 Ciencia Empresa*, 4(3), 198. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.185-199>
- Arenas Cardona, H. A., y Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, XXX(132). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231380005>
- Barroso Martínez, A., Beñegil Palacios, T. M. y Sanguineo Galván, R. (Enero-Junio de 2012). El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares. *Investigación Administrativa*(109). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045214005>
- Christensen, N. (Enero de 2014). *La subdivisión en la empresa agropecuaria familiar*. Obtenido de Grandes PYMES:

<https://www.grandespymes.com.ar/2014/01/06/la-subdivision-en-la-empresa-agropecuaria-familiar/>

Dodero, S. (2010). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Recuperado el 11 de Abril de 2020, de Temas de management:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50806181/CICLO_DE_VIDA_DE_LAS_EMPRESAS_FAMILIARES.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEL_CICLO_DE_VIDA_DE_LAS_EMPRESAS_FAMILIA.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATU

Echezárraga, J. M. (2010). *Empresas familiares: reto al destino, claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Ediciones garnica S.A. Obtenido de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dL1cEW0KML0C&oi=fnd&pg=PA12&dq=empresas+familiares+fortalezas&ots=vFKu9CDdfQ&sig=obWeaX03PqujoiIhF55L-tzl6Ds#v=onepage&q=empresas%20familiares%20fortalezas&f=false>

González, E., y Olivieé, C. (Junio de 2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. Recuperado el Abril de 2020, de EAE Business School:

http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf

Hernández Madrigal , M. (Mayo de 2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y sociedad*, XLII(1). Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/870/87050902009.pdf>

Ministerio de producción presidencia de la nación. (Febrero de 2020). *Pymes registradas*.

Recuperado el 26 de Abril de 2020, de Ministerio de producción presidencia de la nación: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

Sánchez, C. O. (2016). Planificación financiera de empresas agropecuarias. *Rvista científica visión del futuro*, XX(1). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357943291006>

Anexo I

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

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

_____ Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____.

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

Anexo II

Entrevista para empresas en funcionamiento

1. ¿cómo está conformada la familia-empresa?
2. ¿Fue adquirida en forma hereditaria? ¿cuantas generaciones pasaron?
3. ¿Cuál es la actividad principal? ¿siempre fue la misma?
4. ¿todos los familiares trabajan en la empresa? ¿Qué rol cumplen cada uno?
5. ¿alguno tiene conocimientos contables/administrativos? ¿de qué nivel?
6. ¿llevan una contabilidad organizada?
7. ¿enfrentaron o enfrentan algún conflicto o dificultad? Ya sea económica/financiera o a nivel familia-empresa.
8. ¿piensan que alguno de estos conflictos, pueden ocasionar la disolución de la sociedad?
9. ¿tiene implementado un protocolo familiar o alguna herramienta de profesionalización?, en caso negativo, ¿tienen intenciones de hacerlo?
10. ¿qué aportes o herramientas piensan que puede aportar un contador público a la empresa?
11. ¿creen que le están dando importancia a contar con una administración organizada?

Anexo III

Entrevistas para empresas muertas

1. ¿cómo estaba conformada la empresa-familia?
2. ¿fue adquirida de forma hereditaria? ¿Cuántas generaciones pasaron hasta su muerte?
3. ¿Cuál era la actividad principal? ¿siempre fue la misma?
4. ¿Todos los familiares tenían funciones dentro de la empresa?
5. ¿Algún integrante tenía conocimientos contables/administrativos?
6. ¿llevaban una contabilidad organizada?
7. ¿contaban con un protocolo familiar u otra herramienta de profesionalización?
8. ¿en qué momento piensan que hubiese sido importante contar con alguna herramienta de profesionalización que los ayudara a sobrellevar determinadas situaciones?
9. A su entender, ¿Cuáles fueron los principales conflictos que llevaron a la disolución de la empresa?
10. ¿Qué aportes o herramientas piensan que pudo haber aportado un contador público a la empresa?
11. ¿piensan que le dieron la importancia necesaria a contar con una administración ordenada?