

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

**La importancia de la falta de profesionalización en el cierre de pymes  
familiares**

**“The importance of a lack of professionalism in the closure of family  
business”**

Autora: Tau, Luciana Jazmín

Legajo: VCPB25820

Director: Cr. Alfredo González Torres

Posadas, Misiones, Argentina.

Abril de 2020

## Resumen

El presente trabajo buscó determinar si la falta de profesionalización es un elemento decisivo para el cierre de las empresas familiares de la ciudad de Posadas, Misiones. El enfoque utilizado fue el cualitativo y el alcance explicativo. La muestra estuvo compuesta por tres pymes que no se encuentran funcionando. Se relevaron los datos por medio de entrevista en profundidad. Se comprobó que la falta de profesionalización es decisiva para este tipo de negocios. Los problemas que enfrentaron las empresas fueron falta de profesionalización de sus directivos, nula capacitación y profesionalización de empleados, poca división del trabajo, sobrecarga de tareas en miembros de la familia, y falta de organigrama formal. La sucesión desorganizada ocasionó problemas que impidieron el crecimiento de la empresa. Se comprueba la necesidad de que en el traspaso de mando se profesionalice a los sucesores y se considere incorporar directivos no familiares si en la familia no hay sucesores idóneos para el cargo. Los empresarios reconocían las medidas de profesionalización y sabían las ventajas de aplicarlas pero no lo hicieron oportunamente. Únicamente utilizaban asesoría de contador público para pago de impuestos y no hacían consultas a profesionales externos. Se concluye que la adopción de medidas como el empleo de organigrama formal, la asesoría profesional y el control de gestión podría haber contribuido a salvar a las empresas del cierre.

*Palabras clave: Pymes, familia, profesionalización, herramientas, organización.*

## **Abstract**

This work sought to determine whether the lack of professionalization is a decisive element for the closure of the family businesses of the city of Posadas, Misiones. The approach used was qualitative and explanatory scope. The sample was made up of three companies that are not working. Data was released through in-depth interview. Lack of professionalization was found to be crucial for this type of business. The problems faced by companies were lack of professionalization of their managers, no employee training, little division of labor, overwork on family members, and lack of formal organization chart. The disorganized succession caused problems that prevented the company's growth. The need for the transfer of command to professionalize successors and consider incorporating unfamiliar directors is seen if there are no suitable successors to the position in the family. Employers recognized professionalization measures and knew the advantages of implementing them but did not do so in a timely manner. They only used public accountant advice for tax payments and did not consult external professionals. It is concluded that measures such as the use of a formal organization chart, professional advice and management control could have helped save companies from closure.

*Keywords: SMEs, family, professionalization, tools, organization.*

## Índice

Introducción .....	1
<i>Antecedentes relevantes</i> .....	1
<i>Problema de investigación</i> .....	2
<i>Elementos teóricos esenciales</i> .....	3
<i>Tabla 1.</i> .....	3
<i>Límites de ventas totales anuales expresados en pesos (\$)</i> .....	3
<i>Tabla 2.</i> .....	4
<i>Límite del personal ocupado</i> .....	4
<i>Tabla 3.</i> .....	4
<i>Límite de activos expresados en pesos (\$)</i> .....	4
<i>Objetivo General</i> .....	11
<i>Objetivos específicos</i> .....	11
Método .....	11
<i>Diseño</i> .....	11
<i>Participantes</i> .....	12
<i>Instrumentos</i> .....	12
<i>Análisis de los datos</i> .....	12
Resultados .....	14
<i>Descripción de las pymes estudiadas</i> .....	14
<i>Tabla N°4.</i> .....	15
<i>Trayectoria, generación familiar y características de las empresas</i> .....	15
<i>Tabla N° 5.</i> .....	16
<i>Tabla N° 6.</i> .....	17
<i>Generación familiar en la que aparecieron los problemas</i> .....	17
<i>Tabla N° 7.</i> .....	18
<i>Herramientas de profesionalización que aplicaban las empresas</i> .....	18
<i>Tabla N° 8.</i> .....	19
<i>Medidas que contribuirían a evitar el cierre de las empresas</i> .....	19
<i>Conclusión diagnóstica de los resultados</i> .....	19
Discusión .....	20
<i>Limitaciones de la investigación</i> .....	23

<i>Fortalezas</i> .....	24
<i>Conclusión</i> .....	25
<i>Recomendaciones</i> .....	27
<i>Propuesta de futuras líneas de investigación</i> .....	28
Referencias.....	IV
Anexo I .....	2
<i>Modelo de Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación</i> .....	2
<i>Consentimiento informado firmados por los participantes</i> .....	2
Anexo II .....	1
<i>Modelo de entrevistas para propietarios de pymes familiares</i> .....	1
Entrevistas.....	2
<i>Entrevista a empresa N°1</i> .....	2
<i>Entrevista a empresa N°2</i> .....	2
<i>Entrevista a empresa N° 3</i> .....	2

## **Introducción**

### *Antecedentes relevantes*

En Argentina las pymes son aproximadamente 650.000 empresas, que aportan casi 70% del empleo nacional, 50% de las ventas anuales y más del 30% del valor agregado. Estas empresas generan un porcentaje elevado del Producto Bruto Interno y crean fuentes de trabajo (Roura, 2020). Estos datos demuestran que el sector pyme en nuestro país tiene mucha importancia en la vida económica y social.

Un porcentaje elevado de las pymes son empresas familiares que representan entre el 80% y 90% del total de los negocios y movilizan más de 50% de la actividad económica. No obstante, suelen no tener continuidad a lo largo del tiempo, el 70% desaparece en la primera generación familiar y solamente una de cada diez empresas llega a la tercera generación (Maure, 2011).

Las causas por las cuales fracasan las pymes familiares son variadas, entre ellas las malas decisiones de gestión, conflictos familiares, falta de organización en el proceso de sucesión y falta de profesionalización. También padecen otros inconvenientes que no están relacionados al vínculo entre la familia y la empresa, como ser imposibilidad de acceder a fuentes de financiamiento por las características propias del negocio (Ward, 2016).

Un estudio llevado adelante por Antognolli; Bazán; Gallo; González Unzueta; Grión & Mendé (2012) analizó a 3.000 pymes familiares argentinas, encontrando que en un 84 % de los casos, la última sucesión se dió entre miembros de la familia y solo en un 10% se produjo como resultado de un plan de sucesión definido. En relación a los órganos de gobierno, solamente el 22% de las empresas poseían consejo de familia y solo el 35% contaba con alguna norma destinada a regular aspectos de la relación entre la familia y la empresa. A partir de ello se entiende que muchos problemas de las pymes están relacionados a la falta de medidas de ordenamiento, medidas que van de la mano con la profesionalización de todos los ámbitos de la empresa.

Sobre las pymes familiares a nivel local, Jardón & Martos (2014) comprobaron que estas empresas contaban con saberes basados en las tradiciones locales y no en la profesionalización. De esta forma, las empresas orientaban sus objetivos a corto plazo,

ya que características como su tamaño, estructura y carácter familiar, no les permitía proyectarse a largo plazo, cuando sería más beneficioso que lo hicieran para poder afrontar los retos estratégicos.

### *Problema de investigación*

Las investigaciones analizadas como antecedentes demuestran que la profesionalización es un elemento fundamental para el desarrollo y la continuidad de las pymes, ya que permite un ordenamiento y un marco que guía el actuar de sus miembros, a partir del cual pueden plantearse objetivos de crecimiento para la empresa. Igualmente, muchas pymes familiares cierran luego de que su fundador se retire o fallezca, debido a la incapacidad de tomar medidas acertadas sobre quiénes van a ocupar el cargo que queda vacante. En ese contexto, las medidas de profesionalización son indispensables para que la nueva generación que asumirá el mando aporte valor agregado a la empresa, a partir de incorporar una perspectiva que le permita adaptarse a los vaivenes del mercado. La profesionalización es importante no solo en el proceso de traspaso de una generación a la siguiente, sino que se debe buscar el camino hacia el profesionalismo en todas las etapas de vida de los negocio. Existen herramientas y medidas que las empresas que encaran el camino a la profesionalización deben aplicar. Algunas de ellas son la profesionalización de sus directivos y gerentes, la permanente capacitación y perfeccionamiento de su personal; la utilización de organigrama formal; la división de tareas y delegación de responsabilidades; la aplicación de políticas de recursos humanos formales explícitas que fomente el trabajo en equipo y sinergia; el empleo de técnicas de gestión de la información contable; la aplicación de medidas de control de la gestión para evaluar los resultados obtenidos. Estas herramientas pueden contribuir al buen funcionamiento de las empresas y evitar problemas que puedan afectar su continuidad y llevarlas al cierre. Teniendo en cuenta lo expuesto, el presente estudio persigue el abordaje de la profesionalización, estudiada en casos de pymes familiares que ya no se encuentran funcionando, para lograr determinar si es un elemento que influye definitivamente en la muerte de las empresas.

A partir de considerar lo anterior, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Es la falta de profesionalización el elemento decisivo para la desaparición de las pymes familiares en la provincia de Misiones?

De esta forma, la pertinencia de realizar este estudio se basa en la importancia que representan las pymes para la economía nacional, ya que contribuyen a la generación de empleo, generan valor agregado y son responsables de un gran porcentaje de las ventas, tanto de bienes como de servicios. Además, el estudio es pertinente dado que a nivel local, la temática de la profesionalización en pymes, ha sido estudiada en empresas que se encuentran funcionando, se ha analizado el aporte de este elemento al crecimiento y mantenimiento de dichas empresas, pero no se lo ha considerado como elemento que determina su cierre, por ello, esta investigación pretende llenar un vacío de conocimiento existentes sobre la problemática.

#### *Elementos teóricos esenciales*

Al llevar adelante un estudio sobre la falta de profesionalización y su influencia en el cierre de las pymes familiares es pertinente, en primer lugar, definir el concepto de pyme, para comprender qué tipo de empresas están incluidas bajo esta denominación y cuáles son los criterios actuales que se utilizan para su clasificación.

En Argentina la clasificación de las pymes se realiza según la Resolución 563/2019, modificatoria de la Resolución General 220/2019, de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa y se basa en tres criterios: las ventas totales anuales, el personal empleado y los activos expresados en pesos.

Tabla 1.

#### *Límites de ventas totales anuales expresados en pesos (\$)*

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
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	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Tramo 1					
Mediana	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000
Tramo 2					

Fuente: Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (2019).

Tabla 2.

*Límite del personal ocupado*

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

Fuente: Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (2019).

Tabla 3.

*Límite de activos expresados en pesos (\$)*

Tope de activos en pesos
193.000.000

Fuente: Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (2019).

Asimismo, dentro del conjunto de empresas consideradas pymes, se encuentran las pymes familiares. Un alto porcentaje de las Pymes son firmas concebidas y administradas por grupos familiares, tanto en cuanto a la propiedad de la empresa, como por el tipo de gestión empresarial (Bereciartú, 2015).

Cabe aclarar que no todas las empresas familiares son pymes, ya que existen grandes organizaciones e incluso empresas que cotizan en bolsa, manejadas por una o varias familias y dadas sus características, no clasifican dentro de la categoría de pyme.

En este punto resulta necesario exponer el concepto de pyme familiar. Para ello, se cita a Jaffe (1995) quien las define como toda pequeña o mediana empresa en la que el capital, la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer el control político sobre ellas. En una empresa familiar, el deseo de los propietarios es que la empresa continúe en manos de la propia familia, mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y a la gestión de la misma.

Una parte importante de las pymes familiares argentinas es conducida por la generación fundadora y aproximadamente en un tercio de los casos, la gestión empresarial es compartida entre la primera y la segunda generación de propietarios. Este carácter familiar de las pymes influye en diversos aspectos, relacionados tanto al funcionamiento económico como productivo de la organización (Yoguel, 1997). De esta forma, el carácter familiar de este tipo de empresas les otorga tanto ventajas como inconvenientes.

Sobre las ventajas que presentan este tipo de empresas, Jaffe (1995) define ciertas cualidades de su cultura, que son consideradas positivas. Entre ellas se encuentra el énfasis en la calidad, ya que existe orgullo por el producto, el apellido y los clientes. Además, suele existir un actitud de paternalismo, orientada a cuidar a los trabajadores.

Sobre los inconvenientes, Belausteguigoitia (2004) enumera los problemas que suelen ser característicos de las pymes familiares. Estos son:

- Una reducida formalización del proceso estratégico a largo plazo.
- Una estructura organizativa mayoritariamente paternalista: significa que la formalización es limitada.
  - La toma de decisiones está concentrada en la gerencia. Además, presentan una alta dependencia para con el fundador de la empresa o líder familiar.
  - Una limitada incorporación de personal y/o gerentes profesionales.
  - La inexistencia de políticas de recursos humanos formales y explícitas.
  - Falta de promoción y planes de carrera. Las políticas de retribución no se basan en criterios del mercado y/o de eficiencia.
- Si existen sistemas presupuestarios, no se los somete a ningún sistema de control.
- La formación universitaria de gerentes, familiares y equipo directivos es restringida y la formación en gestión es reducida.

Sobre esta última desventaja, Soriano (2018) dice que la carencia en la gestión suele ser uno de los errores más frecuentes que cometen los emprendedores, siendo esta una de las causas de la desaparición de las pymes. Esta falla es grave ya que genera a su vez, una serie de problemas como ser: incapacidad para rodearse de personal competente y falta de experiencia de los directivos y el personal.

Otro problema señalado por Belausteguigoitia (2004) es la escasa formalización

de los sistemas de control, esto significa que, aunque si bien se hace un uso amplio del sistema presupuestario, la utilización de procesos de control es casi inexistente.

Los sistemas de control formalizados, siguiendo a Briozzo, Ielmini, Speroni & Vigier (2013) son importante ya que aquellas empresas que tienen mejor organizado su sistema de control e información contable, presentan una serie de características que las hacen más propensas al crecimiento. Entre ellas se destacan: una mayor tendencia a buscar objetivos de tipo empresarial, como la creación de valor o el aumento de la participación de mercado, y un menor enfoque hacia los objetivos de tipo personal o familiar impuestos por los dueños y/o administradores.

Además, el hecho de que las pymes cuenten con sistemas de control y gestión de la información contable, les posibilita acceder a asesoramiento externo para informarse en relación a las fuentes de financiamiento más convenientes, de acuerdo a la estructura y características de cada empresa. Esto es positivo para las pymes, ya que facilita la toma de decisiones. Lo relevante es que esta organización de la información, solo es posible mediante la profesionalización, de allí la importancia de enfatizar en ella como elemento indispensable para el desarrollo de las empresas.

Por otra parte, entre las desventajas que presentan las pymes familiares, se pueden mencionar: la dificultad para cambiar la forma de las cosas, el hecho de que los conflictos familiares muchas veces son nocivos para el funcionamiento de la empresa, que las dificultades empresariales pueden afectar a la familia, la carencia de personal especializado en ciertas áreas y la falta de planeación de la sucesión familiar. Además, las pymes familiares tienen una mayor tendencia a la autofinanciación y menor acceso a fuentes externas de financiamiento. Esto también se traduce en desventajas ya que limita la posibilidad de crecimiento (Niethardt, 2007).

Otra desventaja significativa suele ser los intereses contrapuestos entre las necesidades de la familia y la empresa y los conflictos familiares que inciden en la empresa, entorpeciendo su operatoria y traspasando los límites de los roles y jerarquías. Además, está presente la desventaja de una mayor resistencia a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías y sistemas organizativos (Niethardt, 2007).

Otros inconvenientes suelen aparecer durante el proceso de sucesión o traspaso de mando, ya que suelen escasear los sucesores competentes y calificados, y a su vez se

hace difícil atraer y retener buenos directivos no familiares; lo cual dificulta la continuidad en la calidad y excelencia(Niethardt, 2007).

Así, surge el concepto de sucesión o traspaso de mando, que debe ser tenido en cuenta, ya que una sucesión desorganizada y carente de parámetros de profesionalización se convierte en una gran desventaja y muchas pymes familiares no superan esta transición.

Pithod & Doderó(1997) definen a la sucesión como el traspaso generacional, tanto en la dirección como en la propiedad de las pymes familiares. La sucesión es un tema sumamente importante porque generalmente ocurre una vez cada veinte o treinta años y constituye la etapa más crítica del ciclo de vida de las empresas.

Los problemas más comunes que surgen en la sucesión son: comunicación distorsionada: ya que los miembros de la familia se niegan a hablar de ciertos temas por miedo a causar problemas en sus relaciones. Comúnmente no separan aspectos personales del trabajo y existe el favoritismo de los empleados familiares frente a los empleados no familiares. Entonces, el fracaso de las sucesiones se debe a las relaciones interpersonales más que al negocio en sí.

Sobre las formas de abordar la sucesión, cabe considerar lo que expone Niethardt (2007) sobre que éstas dependerán de las circunstancias de cada empresa, según la existencia o no de posibles sucesores, las necesidades de la familia, la situación financiera de la empresa, la situación del mercado y de la economía en general. Las opciones básicas son: designar a un miembro de la familia como sucesor, designar como sucesor transitorio y tutor a un directivo no familiar, designar definitivamente como sucesor a un directivo no familiar o directamente liquidar o vender parcial o totalmente la empresa.

Según Cerri (2017) los parámetros de profesionalización son uno de los elementos previos más importantes para que los nuevos sucesores puedan integrar la organización y aportar al crecimiento de la empresa. También sostiene que las pymes familiares suelen caer en decisiones rutinarias de funcionamiento que obstaculizaban la visión a futuro de los empresarios, condición que resulta fundamental para el desarrollo y elaboración de un buen proceso de sucesión.

A partir de considerar la idea anterior, se observa que la profesionalización juega un rol importante en el proceso de sucesión de las pymes. Si se tiene en cuenta que

muchas empresas no superan este proceso, se puede decir que el abordaje de esta temática es fundamental si se quiere conocer las causas por las cuáles estas empresas, que involucra la participación de una o varias generaciones familiares, terminan cerrando.

Surge entonces un concepto de central importancia para comprender la problemática de este estudio: el de profesionalización.

Giraldo (2001) define a la profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales.

Por su parte, Belausteguigoitia(2004) agrega que la importancia de la profesionalización para una empresa familiar, radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía.

Así entendido, el proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización.

En relación a ello, Pastor (2019) menciona que existe poca o nula profesionalización en las pymes familiares, debido a que muchas veces los fundadores no suelen considerarlo un elemento importante y por lo común se inclinan más hacia la experiencia que a la profesionalización de sus empleados y del cuadro directivo.

A partir de ello, se entiende que los primeros en participar en el proceso de profesionalización de la empresa familiar deben ser sus directivos, entendidos tales como todas aquellas personas integradas a los mayores niveles jerárquicos de la organización, fundadores y propietarios.

Entonces, solamente el esfuerzo del dueño para lograr los objetivos empresariales no alcanzan para que la empresa crezca, además es necesario que la empresa gestione sus recursos, se ocupe de explorar nuevas formas de funcionar, y se oriente hacia el desarrollo de sus empleados, sean familiares o no para poder

proyectarse a futuro.

Considerando lo anterior, se entiende que el foco del crecimiento y el éxito no siempre se basan en el producto, ni las estrategias deben emerger solamente del propietario de la pyme, sino que se deben profesionalizar las distintas áreas de la empresa para que todas ellas participen en la toma de decisiones a largo plazo. Estas nociones son importantes ya que muchas veces los propietarios atribuyen el fracaso de sus negocios a variables externas como ser, los desajustes de la economía de mercado o la dificultad de conseguir financiamiento externo, dejando de lado la posibilidad de que el problema se encuentre al interior de la empresa e involucre a todos sus integrantes.

Saade (2017) sostiene que la aplicación gradual de estas herramientas, por parte de los directivos y de todo el personal, facilitan su desarrollo. Además, cuando las empresas toman medidas, tales como delegar responsabilidades a otros profesionales, se fortalecen en su planificación.

A partir de considerar lo anterior, se definen algunas herramientas de profesionalización que pueden ser empleadas por las pymes para optimizar su funcionamiento, tales como el empleo de sistemas de control presupuestario, las consultas a externos a la empresa y el desarrollo de políticas de recursos humanos formales.

En primer lugar, los sistemas de control presupuestario, son una de esas herramientas, consisten en métodos mediante los cuales se analizan las variaciones ocurridas entre el resultado real de las operaciones desarrolladas y el contenido y desarrollo en los presupuestos económicos y financieros de una empresa, es el primer paso para la instrumentación de las medidas correctivas, necesarias para adaptar el curso del acontecimiento a la obtención del objetivo deseado y cuantificado por el presupuesto (Rodríguez Pastor, 2018). Se observa que esta medida es sumamente útil para lograr concretar las metas fijadas por la empresa y ayuda a tomar decisiones fundadas en el manejo de la información referida a la empresa.

Las consultas a externos a la empresa, son esenciales en aquellos casos donde los responsables de la empresa y su plantel, no pueden hacerse cargo de algunas operaciones demasiado técnicas que pueden estar referidas a las leyes, contabilidad, administración o mercadotecnia. En esos casos es preciso recurrir a expertos que pueden ser abogados, contadores, administradores y consultores que cuentan con los

conocimientos necesarios para intervenir en cada situación y asegurar el éxito del negocio (Henriks, 2020).

Igualmente, las políticas de recursos humanos formales, son las pautas sobre la orientación que una organización pretende seguir para administrar a su personal. También comprende medidas específicas para los gerentes de recursos humanos en diversos asuntos relacionados con el empleo. Además, establecen la intención de la organización en diferentes aspectos de la gestión de recursos humanos, como la contratación, promoción, compensación y capacitación. El responsable de una empresa que establece políticas de recursos humanos bien fundadas, tendrá más posibilidades de tener éxito que aquel administrador que se ocupa de cada decisión de la política a medida que se producen los acontecimientos (Belausteguigoitia, 2004).

Además, estas políticas, pueden servir para evitar malentendidos entre empleados y empleadores sobre sus derechos y obligaciones en el lugar de trabajo. Que las empresas cuenten con estas medidas por escrito es importante para que quede claro para todos cuáles son y para que se apliquen de manera coherente y justa en toda la organización. Asimismo, en los pleitos judiciales, cuando se presentan temas relacionados con los derechos de los empleados y las políticas de la empresa, se supone que las políticas de recursos humanos de la compañía, escritas o verbales, forman parte de un contrato de trabajo entre el empleado y la empresa (Corvo, 2019).

Estas políticas son importantes porque establecen la intención de la organización en diferentes aspectos de la gestión de recursos humanos, como la contratación, promoción, compensación, capacitación y selección.

A partir de analizar los conceptos anteriores, se observa que la profesionalización de las empresas familiares puede favorecer a la creación de condiciones de transformación dentro de la empresa para lograr productividad y competitividad. Sin los procesos de profesionalización es imposible establecer en la empresa familiar órganos de gobierno, protocolos familiares, planes estratégicos y solución de conflictos familia-empresa. Asimismo, uno de los problemas más comunes por los cuales las empresas familiares desaparecen tiene que ver con la falla en dichos protocolos y una escasa profesionalización en la gestión. Estos problemas aparecen entre los errores que los analistas destacan como decisivos para que una pyme familiar desaparezca.

A partir de considerar lo mencionado, este trabajo plantea los siguientes objetivos:

#### *Objetivo General*

Determinar si la falta de profesionalización es la causa del cierre de las pymes familiares en la ciudad de Posadas, Misiones.

#### *Objetivos específicos*

- Identificar en qué etapa del desarrollo de las empresas surgieron los problemas que determinaron su final y cuáles fueron (malas decisiones de financiamiento, falla en las políticas de personal, falta de profesionalización de los directivos y/o el personal)
- Establecer si las empresas aplicaron herramientas de profesionalización (sistemas de control presupuestario, consultas a externos a la empresa o políticas de recursos humanos formal)
- Investigar cuáles son las medidas de profesionalización que tomadas a tiempo podrían haber salvado a las pymes familiares del cierre definitivo.

## **Método**

#### *Diseño*

Esta investigación tuvo un alcance de tipo explicativo, ya que buscó determinar si la falta de profesionalización de las empresas familiares es un elemento importante para la desaparición de este tipo de organizaciones en la ciudad de Posadas, Misiones. Buscando de esta forma, determinar las causas de un fenómeno concreto y las condiciones en las cuales ocurre. Se llevaron adelante estudios de casos en pymes familiares que han dejado de existir.

El enfoque elegido para este estudio fue de tipo cualitativo. Esto quiere decir que se utilizó la recolección de datos sin medición numérica para responder, en el proceso de interpretación de los datos, a la pregunta de investigación planteada previamente. Las acciones investigativas fueron dinámicas y giraron en torno a los hechos y su interpretación. El investigador se centró en las experiencias de los participantes, se introdujo en los contextos en los que se mueven para recolectar los datos, analizarlos y construir un conocimiento.

Asimismo, el diseño de la investigación fue no experimental ya que no se manipularon deliberadamente las variables, sino que se observaron y recolectaron los datos en un contexto determinado, para luego describirlos y analizarlos.

El tipo de investigación fue transversal ya que la compilación de los datos aportados por cada participante se realizó en una sola ocasión.

### *Participantes*

El muestreo fue no probabilístico, intencional y voluntario. Una vez conseguidos los casos que cumplían con los requisitos para ser incluidos en el estudio, se les informó a los propietarios de las pymes los propósitos del mismo. Luego de que aceptaran participar, se puso a su disposición el consentimiento informado (ver Anexo I) mediante el cual se les dio a conocer formalmente las condiciones de su participación y se les solicitó que lo firmaran, para dejar asentado su voluntad de formar parte de la investigación.

El criterio de inclusión consistió en que los participantes fueran propietarios de Pymes familiares que han dejado de existir en la ciudad de Posadas, provincia de Misiones.

Población: Estuvo compuesta por cada una de las Pymes familiares que han desaparecido en la ciudad de Posadas, Misiones, estudiadas en el año 2020.

Muestra: la muestra estuvo compuesta por tres empresas consideradas pymes familiares que han dejado de existir en la ciudad de Posadas, Misiones:

- Recreativos y juegos infantiles “Piruetas”
- Restaurante/Bar “De Santo”
- Funeraria “Caramuto”

### *Instrumentos*

La herramienta que se utilizó para la recolección de los datos fue la entrevista en profundidad (ver Anexo II) aplicada a propietarios de pymes familiares que han dejado de existir en la ciudad de Posadas, Misiones.

### *Análisis de los datos*

El análisis de los datos recolectados fue de tipo cualitativo. En primera instancia se realizó el traspaso de cada una de las entrevistas al programa *Microsoft Word 2010*.

Luego se empleó el análisis de contenido para evaluar la información y agruparla en los siguientes tópicos: Descripción de la empresa; Etapa de desarrollo en la

que surgieron los problemas que la llevaron al cierre; Tipos de problemas que la llevaron al cierre; Herramientas de profesionalización que se aplicaron; Herramientas de profesionalización que podrían haber salvado a las empresas del cierre. La información obtenida para cada caso fue agrupada de acuerdo a su correspondencia con cada uno de los tópicos para facilitar su interpretación y poder responder a los objetivos planteados.

## **Resultados**

### *Descripción de las pymes estudiadas*

La empresa “Piruetas” (empresa N° 1) era una pyme familiar que ofrecía servicios de fiestas infantiles con peloteros y recreativos. Estaba ubicada por Av. Corrientes, entre calles Córdoba y Bolívar, de la ciudad de Posadas.

La empresa “De Santo Bar/Restaurant” (empresa N° 2) se ubicaba sobre calles Coronel López y Bolívar en la zona del Paseo la Estación, de la ciudad de Posadas.

“Caramuto Funeraria” (empresa N° 3) estaba ubicada por calle Santiago del Estero 1835 de la ciudad de Posadas.

A continuación, en la tabla N° 4 se caracterizan a las empresas, teniendo en cuenta también su trayectoria y los rasgos de su conformación familiar.

Tabla N°4.

*Trayectoria, generación familiar y características de las empresas*

Características	Empresa N°1 Pelotero Piruetas	Empresa N° 2 De Santo Bar/Restaurant	Empresa N° 3 Funeraria Caramuto
Rubro	Servicios	Servicios	Servicios
Año en que fue fundada/año de cierre	2001-2019	2016-2019	1966-2012
Cantidad de años que funcionó	18	3	46
Generación familiar trabajando	Primera	Primera	Tercera
Tenían experiencia empresarial sus propietarios	Sí	No	Sí
Estructura. ¿Quiénes la conformaban?	Propietaria, su padre y madre y seis empleados no familiares.	Propietaria, su esposo e hijo y seis empleados no familiares.	Propietario, su esposa, dos primos, tres sobrinos, dos tías y nueve empleados no familiares.
Cantidad total de empleados	8	7	17
Clasificación según límite de personal ocupado	Pequeña empresa	Micro empresa	Pequeña empresa
Se encuentra funcionando actualmente	No	No	No

Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 5.

*Problemas de profesionalización de las empresas*

Problemas	Empresa N° 1	Empresa N° 2	Empresa N° 3
Sucesión desorganizada	No la tuvo	No la tuvo	Sí la tuvo
Directivos sin profesionalización	Sí los tuvo	Sí los tuvo	Sí los tuvo
Empleados sin capacitación	Sí los tuvo	Sí los tuvo	Sí los tuvo
Incorporación de gerentes poco idóneos vinculados a la familia	No los tuvo	No los tuvo	Sí los tuvo
Falta de organigrama formal/poca división del trabajo	Sí tuvo	Sí tuvo	Sí tuvo
Sobrecarga de tareas en miembros de la familia	No la tuvo	Sí la tuvo	Sí la tuvo

Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 6.

*Generación familiar en la que aparecieron los problemas*

Tipo de problemas	Generación en la que surgieron los problemas		
	Empresa N° 1 Pelotero Piruetas	Empresa N° 2 De Santo Bar	Empresa N° 3 Funeraria Caramuto
Sucesión desorganizada	No presentó este problema.	No presentó este problema.	Si lo tuvo. A partir de la segunda generación familiar.
Directivos sin profesionalización	Sí lo tuvo, desde la primera generación familiar.	Sí lo tuvo, desde la primera generación familiar.	Sí lo tuvo. A partir de asumir la segunda generación familiar.
Empleados sin capacitación	Sí lo tuvo, desde la primera generación familiar.	Sí lo tuvo, desde la primera generación familiar.	Sí lo tuvo. En la segunda generación familiar.
Incorporación de gerentes poco idóneos vinculados a la familia	No presentó este problema.	No presentó este problema.	Sí lo tuvo. En la segunda generación familiar.
Falta de organigrama formal en el trabajo	Sí lo tuvo. En la primera generación familiar.	Sí lo tuvo. En la primera generación familiar.	Sí lo tuvo. Desde la primera generación familiar.
Sobrecarga de tareas en miembros de la familia	No presentó este problema.	Sí lo tuvo. Desde la primera generación familiar.	Sí lo tuvo. A partir de la segunda generación.

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la información brindada por los propietarios de los negocios, sobre los elementos de profesionalización que ponían en práctica sus empresas. Para ello se les preguntó por una serie de herramientas que se detallan en la primera columna (Tabla 8) y se determinó para cada empresa, cuáles de ellas se utilizaban y cuáles no.

Tabla N° 7.

*Herramientas de profesionalización que aplicaban las empresas*

Herramientas de profesionalización	Pyme N° 1	Pyme N° 2	Pyme N° 3
Herramientas de control presupuestario	No aplicaba	No aplicaba	No aplicaba
Asesoría de contador público en proyección de presupuesto	No aplicaba	No aplicaba	No aplicaba
Asesoría de contador público en área impositiva	Aplicaba	Aplicaba	Aplicaba
Políticas de recursos humanos formales	No aplicaba	No aplicaba	No aplicaba
Sistema de control de los recursos humanos	No aplicaba	No aplicaba	Aplicaba (Sistema "Bejerman")
Consulta a profesionales externos a la empresa	No aplicaba	No aplicaba	Aplicaba
Benchmarking	No aplicaba	No aplicaba	No aplicaba
Herramientas de control de la información contable	No aplicaba	No aplicaba	No aplicaba

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las medidas que, según los propietarios de las empresas, de haberse tomado a tiempo podrían haber contribuido a que su negocio evite el cierre definitivo.

Tabla N° 8.

*Medidas que contribuirían a evitar el cierre de las empresas*

Medidas	Empresas que las consideraron
Mejor la organización del trabajo y división de tareas	Empresa N° 2
Emplear organigrama formal	Empresa N° 3
Aplicar políticas de recursos humanos formales	Empresa N° 1
Realizar una sucesión organizada	Empresa N° 3
Consultar a profesionales externos a la empresa	Ninguna
Evitar incorporar empleados y/o directivos familiares que no estén capacitados.	Empresa N° 3
Realizar control de la gestión y medición de resultados	Ninguna
Utilizar herramientas de control de la información contable	Ninguna

Fuente: elaboración propia.

*Conclusión diagnóstica de los resultados*

Entre los problemas que los propietarios de las empresas dijeron haber sufrido se encuentran: la mala organización del traspaso de mando de una generación familiar a la siguiente; falta de capacitación y profesionalización de los directivos y del personal; poca división de las tareas y sobrecarga de trabajo en miembros de la familia. Todas las empresas empleaban a un Contador Público para el pago de impuestos y liquidaciones de salarios. No se encontró que utilizaran otras herramientas de profesionalización como las consultas a externos a la empresa, el empleo de organigrama o la aplicación de políticas de recursos humanos explícitas. Cuando se les consultó por las medidas que de haberse tomado a tiempo podrían haber salvado a sus empresas del cierre, dijeron que una sucesión mejor planificada, dividir las tareas y delegar responsabilidades, no emplear gerentes ni empleados que no estaban capacitados, son las medidas que podrían haber evitado los problemas que finalmente las llevaron al cierre.

## Discusión

Este trabajo persigue establecer si la falta de profesionalización se constituye como elemento importante para el cierre de las pymes familiares en la ciudad de Posadas, Misiones. La relevancia de este estudio radica en que actualmente, la problemática de la profesionalización ha sido estudiada en las empresas familiares locales, pero tomando como casos en estudio pymes que están en funcionamiento, en cambio, este trabajo realiza un análisis *ex post* sobre pymes que ya han desaparecido con el fin de determinar el impacto del fenómeno en el cierre de las empresas.

Sobre la estructura y organización que tienen las empresas, se puede decir que dos de ellas eran dirigidas por sus fundadoras, sus esposos, e hijos (Piruetas y Restaurante De Santo) esto está en concordancia con lo que plantean autores como Yoguel (1997) acerca de que las empresas familiares, en su mayoría están conducidas por quienes la crearon y este carácter familiar les trae una serie de inconvenientes tanto sobre el funcionamiento económico como en la organización del negocio. Entre esos inconvenientes, se encuentra que las empresas presentan problemas tales como el hecho de que sus directivos no cuentan con capacitación ni profesionalización (se da para el caso de las tres empresas). Este problema, según menciona Belausteguigoitia (2004) es uno de los más comunes entre este tipo de negocios, cuyos directivos y gerentes no suelen estar formados en el área de gestión y administración y tampoco se incorporan personal y/o gerentes que no sean miembros de la familia que puedan aportar su profesionalismo a la empresa. Entonces se puede decir que las empresas presentan una serie de problemas que pueden considerarse problemas de profesionalización. Para llegar a esta conclusión se les consultó a los empresarios cuales fueron los inconvenientes que afectaron más profundamente a sus negocios y se les detalló una serie de problemas, pidiéndoles que identifiquen cuáles de ellos habían tenido. Se observa que tenían como empleados a miembros de la familia, o personas vinculadas a la familia, que no contaban con capacitación y mucho menos profesionalización, este problema fue aún más fuerte para el caso de la empresa “Caramuto” que atravesó problemas por incorporar gerentes poco idóneos designados por la familia. Esta informalidad y la falta de criterio le ocasiona a la empresa otros problemas, tales como malas decisiones sobre las inversiones realizadas, mal manejo de las propiedades,

incorporación de asesores poco capacitados que se acercan a la empresa para obtener beneficios propios más que para contribuir a la solución de los conflictos.

Otro problema que tienen todas las empresas que participaron, es la falta de un organigrama formal que les permita organizar el trabajo, dividir las tareas y repartir las responsabilidades entre los miembros de la empresa. Asociado a este problema también se encuentra una sobrecarga de tareas en los miembros de la familia ya que muchas veces terminaban realizando funciones que no eran las suyas y sobre las cuales no tenían conocimiento y las realizaban mal. Esto se relaciona a una mala división del trabajo y de no pautar con anticipación y formalmente las tareas mediante organigrama, esto se observa sobre todo para las empresas De Santo Restaurant y Caramuto Funeraria, la empresa Piruetas si bien no contaba con organigrama, tenía una división de tareas y el reparto de trabajo funcionaba sin que los miembros de la familia se vean sobrecargados con tareas de otros empleados. El organigrama formal es un elemento que toda empresa que esté en camino de profesionalizarse debe emplear para formalizar sus procedimientos y estar mejor organizada evitando los problemas mencionados.

Además, otro problema que tienen las empresas es la sucesión desorganizada, porque deriva en otras problemáticas que complican el desarrollo del negocio. Esto se observa en la empresa Caramuto Funeraria, que tuvo que atravesar, a los doce años de vida, una sucesión para la cual no estaban preparados, ya que no se había planeado un posible traspaso de mando. Al ocurrir la repentina muerte del fundador, sumado al impacto emocional que generó, aparecieron serios problemas, asume la dirección de la empresa una de las hijas, quien solo tenía dieciocho años en ese momento. Estos resultados son compatibles con lo que dicen Antognolli y col. (2012) acerca de que entre las empresas familiares argentinas, la sucesión se da mayormente entre miembros de la familia y solo en un 10% se produce como resultado de un plan de sucesión definido. Los resultados también concuerdan con lo que plantea Cerri (2017) acerca de que la profesionalización en el traspaso de mando es fundamental para que una empresa perdure en el tiempo. Después de que asumiera la nueva generación sin parámetros de profesionalización alguno, se empezó a incorporar, tanto gerentes como personal, poco capacitados y a eso produjo una mala administración de las propiedades de la empresa, que terminó endeudada y no se logró crear una estructura al negocio, ya que cuando tuvieron que cerrar la empresa seguía igual de desorganizada que cuando recién

comenzaba; anexaba servicios de diferentes empresas y no había crecido ni se había fortalecido. Estos resultados también están en concordancia con lo que expone Niethardt (2007) acerca de que uno de los inconvenientes más graves, que ocurren durante el proceso de sucesión es la escasez de sucesores calificados. Esto confirma la gran desventaja que significa para las empresas familiares un traspaso de mando desorganizado. En el caso de la empresa Caramuto, planificar la sucesión e incluir en ella medidas de profesionalización, tales como garantizar la formación del sucesor, sería una estrategia que hubiese ayudado a que la empresa se fortalezca. Sobre todo considerando, lo que menciona Cerri, (2017) sobre que el sucesor debe aportar valor agregado a la organización, a través de implementar ideas innovadoras, generar cambios positivos y facilitar, a través del liderazgo y la eficiencia, la promoción de las aptitudes de todos los miembros en post del crecimiento de la empresa que dirige.

Sobre las herramientas de profesionalización que emplean las empresas, se encuentra que en ninguno de los casos se aplican herramientas de control presupuestario, ni de control de la información contable, tampoco políticas de recursos humanos formales y en cuanto al uso de sistemas de control del personal, solamente una de las empresas (Caramuto Funeraria) utilizaba sistemas “Bejerman”, y ninguna hacía uso de herramientas como el *benchmarking*. En cambio todas las empresas recurrían a la asesoría de un Contador Público, pero solamente para atender el área impositiva y liquidaciones de sueldos, no consideraban este aporte profesional para otras tareas como proyección de presupuestos o asesoramiento en financiación, costos e inversión. Todos los empresarios dijeron conocer de qué se tratan las herramientas de profesionalización y dijeron que saben que es importante que se apliquen. Por ejemplo, en el caso de la empresa Piruetas, surgió que la empresaria dice haber aplicado herramientas de recursos humanos “caseras”, ya que nunca formalizó ni puso por escrito las normas y organización de sus personal, y consideraba que el trato de palabra, el respeto y el hecho de que cada uno debía saber su función y responsabilidades, eran suficientes para mantener el orden y la eficiencia de sus empleados, a pesar de ello esta empresa tuvo problemas como rotación constante del personal, accidentes y juicios laborales. Por eso, la propietaria reconoce que el aplicar políticas de recursos humanos hubiese ayudado a evitar esos problemas. Sobre los sistemas de control de los recursos humanos, solamente una de las empresas utilizaba sistemas Bejerman, pero su

propietario menciona que este no era suficiente para tener la empresa ordenada ya que él considera que sería útil poder hacer un seguimiento del cumplimiento de las funciones y de los objetivos de cada área de la empresa y con lo que ellos hacían no alcanzaba para llevar adelante una evaluación general de toda la empresa.

Sobre las medidas que los empresarios consideran que de haberse tomado oportunamente ayudarían a evitar el cierre de sus empresas, se encuentra que todos los participantes reconocieron que les faltó tomar decisiones en tiempo y forma. A pesar de esto, ninguno de los empresarios marcó como posible medida que le ayudaría las consultas a externo a la empresa. Para el caso de la empresa Caramuto, esta medida ya se había tomado sin tener los resultados esperados, ya que su dueña dijo que este recurso no les fue positivo. Tampoco dijeron considerar como medidas el llevar adelante control de la gestión y medir los resultados de la empresa ni aplicar herramientas de control de la información contable para tener más datos sobre la contabilidad de su empresa y a partir de ello tomar mejores decisiones.

En cambio, una de las empresarias reconoció que tomar medidas como mejorar la organización del trabajo y la división de tareas (en el caso de la empresa De Santo Restaurant) hubiese sido una herramienta de utilidades para la empresa. Dado que cada miembro de la familia ocupado en la empresa solía hacer tareas y asumían responsabilidades que no podían cumplir y esto les traía continuos conflictos familiares que empeoraban las relaciones y hacían que el clima de trabajo sea insostenible. La empresa Caramuto dice que las medidas que podrían haber ayudado a que la empresa saliera adelante era aplicar un organigrama formal. Esta cuestión surge como problema para esta empresa desde que asume la segunda generación, y hasta la tercera generación el problema seguía presente. También para el caso de esta empresa, su propietaria dice que esta medida debía haberse tomado mucho más atrás, cuando tuvo que asumir la nueva dirección.

#### *Limitaciones de la investigación*

Una de las limitaciones de este trabajo es el haber trabajado con una muestra de empresas pequeña. En un principio se había acordado con cinco empresarios de la ciudad de Posadas Misiones, que iban a participar de este estudio, pero en el momento de realizar las entrevistas, solamente confirmaron su participación tres de ellos. Esta situación se debe a que algunos de los participantes estaban dispuestos a responder a la

entrevista de forma presencial, pero luego de que se decretara la cuarentena obligatoria por la pandemia ocasionada por el virus COVID-19, se hizo imposible realizar las reuniones con los participantes y algunos de ellos no quisieron responder a las preguntas por medios digitales, menos sentarse a responder un cuestionario, de tal forma que la muestra se conformó por tres empresas muertas, cuyos propietarios accedieron a responder de forma escrita, luego de leer el consentimiento informado y estar de acuerdo, enviaron las respuestas, vía correo electrónico (dos de ellos) y directamente escrito por WhatsApp (uno de ellos), esto también significa una limitación dado que no es la misma calidad de información la que se obtuvo, dado que en una entrevista cara a cara, es posible profundizar en más datos y aclarar mejor las dudas del participante de forma que se sienta seguro y pueda expresarse brindando más información de la que lo haría mediante respuestas redactadas textualmente. Además quedaron como participantes solo empresas que ya desaparecieron, si se hubiera podido incluir también a empresas que todavía están funcionando, se tendría una mirada más amplia para determinar si la falta de profesionalización las está afectando, de qué manera y cuál es la forma en la cual se debería encarar esos problemas para evitar que esas empresas cierren. Otra limitación el hecho de haber considerado una técnica no probabilística para determinar la muestra, es decir, que a la hora de extrapolar los resultados obtenidos, pueden no ser representativos de toda la población de empresas familiares.

#### *Fortalezas*

Se puede considerar como fortaleza el hecho de que esta investigación es novedosa, ya que la profesionalización ha sido estudiada en tanto variable que contribuye al éxito de las empresas, o buscando la mejor forma de implementar los parámetros de profesionalización y sus distintas herramientas, pero en empresas que se encuentran en funcionamiento, en cambio, este estudio persigue establecer si la falta de profesionalización es la variable determinante para que las empresas cierren. Esto aporta conocimientos ya que no hay demasiados estudios que se encarguen de estos temas, sobre todo centrándose en empresas familiares que son las que más suelen tener estos problemas y muchas veces sus propietarios no lo reconocen como causa del fracaso, de tal forma que los datos se pueden usar para crear herramientas que puedan ayudar a empresas de este tipo y evitar que estos inconvenientes las afecten gravemente.

Otra fortaleza que se puede mencionar es el hecho de que, los entrevistados, a pesar de responder de forma *online*, comprendieron bien todos los términos de este trabajo, tuvieron buena predisposición para volver a responder si no se entendía alguna de sus respuestas, y comprendieron las preguntas que se les hizo, de tal forma que por ejemplo, pudieron identificar por cada herramienta de profesionalización que se le preguntó y decir si la aplicaban o no, y entender tanto el cuestionario como el documento de consentimiento informado y eso hace que las respuestas sean claras y fáciles de entender.

### *Conclusión*

El objetivo central de este trabajo es determinar si la falta de profesionalización es un elemento que afecta decisivamente a las empresas familiares de la ciudad de Posadas Misiones, de tal forma que las lleva a tener que cerrar. A partir del análisis de los resultados se puede decir que este problema puede ser una de las causas de que las empresas fracasen. Toda la información que se pudo obtener sobre la cuestión, indica que el sector pyme en la localidad se maneja con bastante precariedad en su organización y las empresas familiares son manejadas por sus propietarios y familias de forma improvisada sin aplicar, a pesar de que conocen y saben de la utilidad de las medidas de profesionalización y sus ventajas.

El primer objetivo específico se orienta a identificar los problemas que influyen decisivamente en el cierre de las empresas. Se puede decir que, por un lado estos tienen que ver, con la falta de planeación del proceso de sucesión de una generación a la siguiente. Esta fue una de las falencias que se observa en las empresas familiares e influye terminantemente en su cierre, porque de allí derivan otros inconvenientes tales como, las malas decisiones sobre inversiones, la toma de decisiones desacertadas acerca de cuándo y cómo se debe financiar la empresa. Otro de los problemas que se pueden considerar como causante del cierre de las empresas familiares, es la falta de organigrama formal que permita distribuir el trabajo, delegar las responsabilidades y hacer un seguimiento de las tareas de cada miembro de la empresa, sean familiares o no. Además, está el problema del mal manejo de los recursos. Estos resultados se condicen con los obtenidos por Antognolli y col. (2012) que indican que un porcentaje importante de las pymes familiares, no poseen consejo de familia y otra cantidad no emplea ninguna norma destinada a regular la relación entre los familiares y la empresa. Se

corroborar que las pymes estudiadas en este trabajo, también carecen de estos elementos, que son fundamentales para el ordenamiento y la separación empresa- familia.

En lo referido al segundo objetivo específico, sobre las herramientas de profesionalización que utilizan las empresas, se verifica que, a pesar de que predomina el empleo de un contador público para llevar la parte impositiva de la empresa, no es frecuente que se utilice el aporte de estos profesionales para implementar otras herramientas como ser la proyección de presupuestos. Estos son datos que señalan la precariedad y la improvisación con la que se desenvuelve el sector pyme en el ámbito local en cuanto lo que es la organización de sus negocios, esto se da porque los propietarios que se animan a emprender, lo hacen sin conocer las características de lo que es la administración y el manejo de una empresa y desconocen que hay muchos factores que van a influir en ella, no solamente las características de la economía y su impacto, sino que hay otras cuestiones internas del negocio, y que van a jugar un rol importante en la permanencia y crecimiento de la empresa. Esos factores son las decisiones que tienen que tomar acerca de cómo organizar cada área de la empresa, cómo evaluar el desempeño de su personal y de sus administrativos y directivos para ver qué cosas se están haciendo bien y en cuales hay que mejorar. Como plantean Jardón & Martos (2014) el problema es que los empresarios se basan en saberes basados en las tradiciones y no en la profesionalización. A esta idea se puede agregar lo visto durante la realización de este trabajo: que los propietarios de empresas familiares no confían en incorporar nuevos puntos de vistas de profesionales ajenos a la familia para resolver los conflictos. Además, se ponen los sentimientos y los lazos familiares por sobre los intereses del negocio y se evita realizar controles, pedir evaluaciones de productividad y cuentas sobre qué hace y qué aporta cada uno, por temor a que ello afecte la relación familiar, cuando lo adecuado es que la familia y la empresa sean cuestiones separadas.

Con respecto al tercer objetivo específico que plantea determinar cuáles medidas, según los propietarios de las empresas, de haberse tomado a tiempo podrían haber ayudado a salvar sus negocios del cierre definitivo, se encuentra que las medidas mencionadas por los participantes están vinculadas a la profesionalización, entre ellas aparecen la división de las tareas y delegación de responsabilidades, la utilización de políticas de recursos humanos, sobre todo considerando que para una de las empresas

(Piruetas pelotero) los inconvenientes más graves tuvieron que ver con juicios y accidentes laborales y rotación de personal. También hay que destacar que hay medidas que no aparecieron como importantes, desde el punto de vista de los empresarios estos son las consultas a profesionales externos a la empresa, como ser psicólogo organizacional, contador público para tareas que vayan más allá del pago de impuestos y liquidaciones y abogados. Otra medida que los empresarios no consideraron que podría servirles son el control de la gestión para medir los resultados y la utilización de herramientas de gestión de la información contable. Estos elementos de profesionalización son importantes, como lo mencionan Jardón y Martos (2014) dado que por ejemplo, la gestión de la información contable permite a una empresa tener información genuina y actualizada sobre los estados contables, y esto es crucial para que pueda tomar decisiones acertadas en áreas críticas como lo es el acceso al financiamiento, saber cuáles son las fuentes de financiamiento a las cuales puede acceder. Sobre esto se puede agregar que aplicar medidas de gestión de la información contable hubiese ayudado a las empresas, dado que al menos en una de ellas, aparte de la falta de profesionalización, el no saber qué camino seguir en cuanto al financiamiento, y el hecho de no conocer las capacidades de su propia empresa la llevó a que decidieran cerrar.

### *Recomendaciones*

Se recomienda a las empresas que consideren la profesionalización desde sus inicios, ya que solamente ello posibilita el crecimiento y minimiza los errores en la gestión y manejo de las compañías. Sobre todo en el caso de las empresas familiares, donde muchas veces los fundadores se ven en la necesidad de incluir a miembros de la familia debido a su rápido crecimiento y al hecho de que la familia exija poder participar en las ganancias que genera. Por ello tienen que planificar que cada miembro familiar reciba la adecuada capacitación y profesionalización. Por otra parte, a las empresas que se encuentran en una etapa en la cual deban pensar en posibles sucesores, es necesario que planifiquen el proceso de traspaso de mando bajo parámetros de profesionalización, que el que va a asumir el mando sea preparado previamente y vaya incorporándose de forma progresiva para conocer cómo se maneja la empresa, de tal forma que su incorporación no sea repentina ni improvisada. Los empleados también deben ser parte del proceso de profesionalización mediante planes de carrera y

estímulos dado que en el crecimiento de una empresa deben participar todos sus miembros no solo su fundador o propietario, ya que estos negocios son fuente de trabajo y tienen una gran importancia no solo a nivel económico sino también social.

*Propuesta de futuras líneas de investigación*

Las recomendaciones para futuras líneas de investigación son, ampliar el tamaño de la muestra incluyendo como casos en estudio pymes de diferentes rubros y de distintas categorías, para lograr una muestra más heterogénea y representativa. Además de continuar el estudio de la problemática de la falta de profesionalización en empresas familiares que actualmente están funcionando, para conocer de qué forma están aplicando las medidas de profesionalización y detectar posibles fallas en la implementación de los protocolos, esto contribuiría a tener conocimientos sobre la dinámica actual de las empresas en cuanto a esta cuestión y serviría para elaborar recomendaciones que sirvan de guía para los empresarios y eviten que tantas pymes familiares tengan que cerrar sus puertas.

## Referencias

- Antognolli; Bazán; Gallo; González Unzueta & Grión. (2012). *repositorio.uesiglo21*. Recuperado el 04 de Junio de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%20%3A%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y>
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill. .
- Bereciartú, P. (2015). Empresas Familiares. *Revista PYME; La Nación; N° 24*, 1.
- Briozzo; Ielmini; Speroni & Vigier . (2020). *Repositorio Institucional Conicet Digital* . Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de <https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/2075/ric-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cerri, R. (2017). *repositorio.uade.edu.ar*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/6332/Cerri.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Corvo, H. (2019). *Lifeder.com*. Recuperado el 03 de Junio de 2020, de <https://www.lifeder.com/politicas-de-recursos-humanos/>
- Giraldo, C. (2001). La Importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector. *Documento de discusión sobre el tercer sector, No 13. 2001. México D.F.*
- Henriks, M. (2020). *Entrepreneur* . Recuperado el 05 de Junio de 2020, de <https://www.entrepreneur.com/article/264246>
- Jaffe, D. (1995). *Trabajar con los seres queridos* . Buenos Aires: El Ateneo.
- Jardón, C. &. (Diciembre de 2014). *Scielo/Revista de Administración de Empresas*. Recuperado el 05 de Junio de 2020, de [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902014000600634](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902014000600634)
- Maure, P. (2011). *Introduccion a la empresa familair*. . Córdoba.
- Navajas, C. (30 de Octubre de 2011). *uca.edu.ar*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de Biblioteca Digital. Universidad Católica Argentina.: <repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/400/1/...>
- Niethardt, E. (2007). *La empresa familiar y sus protagonistas* . Buenos Aires: Dunken.

- Pastor, M. (Marzo de 2019). *ri.unsam.edu.ar*. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <http://ri.unsam.edu.ar/bitstream/handle/123456789/831/TFPP%20EEYN%202019%20PMJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pithod & Dodero. (1997). *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Rodríguez Pastor, M. (2018). *rdu.iua.edu*. Recuperado el 06 de Junio de 2020, de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1730/1/Trabajo%20Final%20de%20Grado%20-%20Miguel%20Rodriguez%20Pastor%20%285%29.pdf>
- Roura, H. (2020). *Informe Industrial. Las pymes en el desarrollo de la economía argentina*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <http://www.informeindustrial.com.ar/>
- Saade, R. (2017). *Repositorio Digital UTDT*. Recuperado el Mayo de 2020, de [repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11183](http://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11183)
- Soriano, C. (2018). *Grandes Pymes*. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de Los cinco pecados capitales de las Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2009/06/09/los-cinco-pecados-capitales-de-las-pymes/>
- Ward, J. E. ( 2016). *El éxito en los negocios de familia : reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Yoguel, G. (1997). *Los condicionantes del nuevo contexto: las respuestas de las Pymes argentinas* . Buenos Aires. : Palermo Business Review.

## **Anexo I**

### *Modelo de Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación*

La presente investigación es conducida por: Tau, Luciana Jazmín, de la carrera Contador Público de Universidad Siglo 21.

La meta de este estudio es determinar si la falta de profesionalización es un elemento determinante en el cierre prematuro de las pymes familiares de la ciudad de Posadas, Misiones.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 60 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 borrarán 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 le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradezco su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Tau, Luciana Jazmín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es determinar si la falta de profesionalización es un elemento determinante en el cierre prematuro de las pymes familiares de la ciudad de Posadas, Misiones.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 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.

---

Nombre del Participante	Firma del Participante	Fecha
-------------------------	------------------------	-------

*Consentimiento informado firmados por los participantes*

A continuación se presentan las imágenes de dos documentos de consentimiento informado firmado por los entrevistados de las empresas, Piruetas pelotero (empresa N° 1) y Caramuto Funeraria (Empresa N° 3) la entrevistada propietaria de la empresa De Santo Restaurant (empresa N° 2) se encontraba en la ciudad de Buenos Aires durante la entrevista que fue realizada por medios digitales, si bien leyó el consentimiento y estuvo de acuerdo con los términos de la entrevista, no envió el documento escaneado con su firma por razones de fuerza mayor, debido a que no tenía las herramientas necesarias para escanear en el lugar donde se encuentra realizando la cuarentena obligatoria por la pandemia de COVID-19.

*Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación*

La presente investigación es conducida por: Tau, Luciana Jazmín, de la carrera Contador Público de Universidad Siglo 21.

La meta de este estudio es determinar si la falta de profesionalización es un elemento determinante en el cierre prematuro de las pymes familiares de la ciudad de Posadas, Misiones.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 60 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 borrarán 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 le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

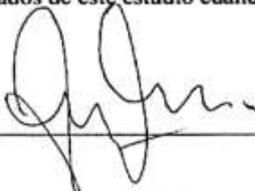
Desde ya le agradezco su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Tau, Luciana Jazmín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es determinar si la falta de profesionalización es un elemento determinante en el cierre prematuro de las pymes familiares de la ciudad de Posadas, Misiones.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 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.

Orella Analía E 

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

DNI - 23.179.035 -

13/05/2020

*Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación*

La presente investigación es conducida por: Tau, Luciana Jazmín, de la carrera Contador Público de Universidad Siglo 21.

La meta de este estudio es determinar si la falta de profesionalización es un elemento determinante en el cierre prematuro de las pymes familiares de la ciudad de Posadas, Misiones.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 60 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 borrarán 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 le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradezco su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Tau, Luciana Jazmín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es determinar si la falta de profesionalización es un elemento determinante en el cierre prematuro de las pymes familiares de la ciudad de Posadas, Misiones.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 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.

Moriena Juan José  26/05/2020

---

Nombre del Participante                      Firma del Participante                      Fecha

## Anexo II

### *Modelo de entrevistas para propietarios de pymes familiares*

Entrevistado N°:

Fecha:

La siguiente entrevista la realizo con el fin de redactar mi Trabajo Final de Grado de la Carrera Contador Público de la Universidad Siglo XXI. La información que Usted brinde mediante la respuesta a las siguientes preguntas será utilizada solamente para fines académicos. No será revelada ni publicada su identidad.

1. ¿Podría contarme la historia de su pyme? ¿Cuándo comenzó a operar? ¿Cómo fueron sus inicios y cómo fue que tuvieron que cerrar?
2. ¿Qué podría comentar sobre la experiencia de manejar una pyme familiar, y sobre trabajar con la familia?
3. ¿Cómo se repartían el trabajo y los roles en la empresa?
4. ¿Cómo definiría a su empresa? ¿Cuál era su misión y visión?
5. ¿Podría identificar en qué etapa del negocio comenzaron a aparecer los problemas? ¿A los cuántos años de haber abierto empezaron a surgir los problemas?
6. ¿Cuáles fueron los problemas más graves que sufrió su empresa, podría detallarlos?
7. ¿Sufrió su empresa algunos de estos problemas como ser: dificultades para conseguir financiamiento o malas decisiones con respecto a la elección de la forma de financiarse, fallas en el manejo de personal, falta de profesionalización de los directivos y/o el personal?

8. ¿Podría ser que, en el caso de su empresa los problemas que lo llevaron al cierre fueron la falta de profesionalización de sus empleados o directivos?
9. ¿Los problemas que tuvieron que ver con el hecho de haber realizado una mala gestión del negocio?
10. ¿Cómo manejó los problemas que surgieron en su negocio, tomó alguna medida para tratar de mejorar la situación y resolverlos?
11. ¿En su empresa utilizaba algún sistema de control presupuestario?
12. ¿Cuándo surgieron los problemas, consultaba a externos a la empresa para que lo asesoren o aconsejen?
13. ¿Su empresa tenía alguna política de recursos humanos?
14. ¿Qué reflexión puede hacer sobre el cierre de su empresa?
15. ¿Cree que si hubiera realizado las cosas de forma diferente podría haber evitado el cierre definitivo de su empresa?
16. ¿Actualmente, considera que existe alguna medida que hubiera evitado el final de su empresa? ¿Cuál/cuáles?

Desde ya, muchas gracias por responder este cuestionario, su participación es valiosa para la redacción de mi informe.

Atentamente: Luciana Jazmín Tau

Estudiante de la Carrera de Contador Público de la Universidad Siglo XXI

## Entrevistas

*Entrevista a empresa N°1*

Empresa: pelotero “Piruetas”

Correo Electrónico: [analiaorella2014@gmail.com](mailto:analiaorella2014@gmail.com)

Fecha: 13/05/2020

La siguiente entrevista la realizo con el fin de redactar mi Trabajo Final de Grado de la Carrera Contador Público de la Universidad Siglo XXI. La información que Usted brinde mediante la respuesta a las siguientes preguntas será utilizada solamente para fines académicos. No será revelada ni publicada su identidad.

*1- ¿Podría contarme la historia de su pyme? ¿Cuándo comenzó a operar? ¿Cómo fueron sus inicios y cómo fue que tuvieron que cerrar?*

Mi nombre es Analía Orelia. La historia de la pyme, que en realidad es el pelotero piruetas es la siguiente: se inauguró el 15 de junio del 2001 y los comienzos se fueron dando de a poco, porque anteriormente en la ciudad de Buenos Aires, teníamos una franquicia llamada “Cremolatti” que es una heladería. Yo desistí por que la crisis del 2001 nos liquidó. Ya en Posadas, teníamos la posibilidad de comprar un pelotero que era usado y estaba en la ciudad de Apóstoles. Decidí emprender el desafío, para hacerlo como negocio y porque me gusta mucho tratar con los niños y como mis padres estaban viviendo en Posadas. Nosotros éramos de Buenos Aires, dije bueno ahí podemos empezar algo, en realidad fue como un accidente por así decirlo.

Los inicios fueron tranquilos, lo que nos permitió ir viendo que es lo que necesitaban la gente, cuál era la demanda del mercado. Sin conocer demasiado, todo se manejaba por intuición y bueno fuimos perfeccionando cuestiones, agrandando salón todo a pulmón, pero bueno se fue pagando todo lo que se tenía que pagar. Al principio fue difícil pero después se fue asentando y tuvimos el privilegio de estar así durante 18 años lo cual no es poco y eso es gracias a los clientes que nos apoyaron siempre y nosotros que tratábamos de brindar un buen servicio.

La decisión de irnos fue porque se terminó el contrato y los dueños del local querían hacer un emprendimiento personal, y la verdad no quisimos mudarnos era irnos

muy lejos, la gente estaba acostumbrada a la ubicación ya que era muy cerca del centro, tomamos la decisión de cerrar por que era demasiada la inversión para enfrentarlo y no sabíamos a dónde recurrir para conseguir la plata necesaria, sabíamos de créditos y eso te deja la empresa endeudada , no queríamos eso, tuvimos miedo a pesar de que tan mal no nos iba.

2- *¿Qué podría comentar sobre la experiencia de manejar una pyme familiar, y sobre trabajar con la familia?*

Trabajar con la familia es un desafío, porque se exasperan un montón de riesgos. Pero también es una contención que no se encuentran quizás en otros ámbitos y para mí la experiencia de manejarla siempre fue muy positiva a pesar de que tuvimos problemas, no te voy a decir que no. Sobre todo el hecho de que la empresa ocupa mucho espacio vital, el tiempo con la familia es tiempo trabajando en la empresa, las discusiones son, a parte de lo privado, por temas de la empresa. Trabajar con la familia es positivo y a la vez te marca en cómo te vas a relacionar con tus familiares a partir de los temas del negocio.

3- *¿Cómo se repartían el trabajo y los roles en la empresa?*

El tema de repartir los roles fue muy fácil y se derivó por decantación, por cualidades que cada uno tenía, a pesar de que ninguno de nosotros tenía demasiada experiencia más que la conseguimos con el negocio anterior. Mi papa se encargaba de todo lo que tenía que ver con banco, trámite, municipalidad lo concreto con la parte administrativa si bien las decisiones las tomábamos en conjunto como inversiones etc. Mi mama Laura se encargaba de las compras, de los distribuidores, la organización de los espacios, la limpieza. Y yo me encargaba de la decoraciones, la conectividad del personal lo que tenía que ver con los horarios, con los salones. A pesar de que ninguno era especialista en cada cuestión, salía bastante bien.

4- *¿Cómo definiría a su empresa? ¿Cuál era su misión y visión?*

El pelotero piruetas siempre fue tomado como un espacio en donde la gente se sintiera feliz como en el living de su casa que era lo que siempre tratamos de incorporar y reproducir. Nuestra misión nos costó elaborarla, pero después de años de trabajo, nos dimos cuenta que lo más importante era contener el grupo de gente

que pasara un momento feliz con su hijo que era un festejo con lo cual la visión siempre era positiva y de felicidad, la verdad que disfrutamos mucho en todos los sentidos a pesar de los vaivenes, que no digo que no estuvieron en nuestro camino pero si tengo que hacer un balance todo fue muy positivo.

La visión era de ir progresando todo el tiempo, crecer. Un poco lo conseguimos, estuvimos muchos años, pero al final decidimos apostar a otras metas, invertir en otras cosas y dejar de lado la empresa.

*5-¿Podría identificar en qué etapa del negocio comenzaron a aparecer los problemas?  
¿A los cuántos años de haber abierto empezaron a surgir los problemas?*

Y problemas siempre hubo, desde el primer año, ya sea pagar el cheque para que no quede el banco descubierto pero siempre con un poco de buena voluntad. Enfrentar a la municipalidad que quizás venía con ordenanzas impuestas. Pero después terminas entendiendo que siempre lo que pasa es para mejor que nos ayudó a mejorarnos todos los días, a tener conciencia o más conciencia de lo que significa cuidar al otro, como cliente, como núcleo que te elige.

*6- ¿Cuáles fueron los problemas más graves que sufrió su empresa, podría detallarlos?*

Problemas grandes, grandes empezaron aparecer cuando más crecíamos y la demanda era más grande. Los problemas que tenían que ver con la dinámica cuando había un accidente con un niño que no fueron que no pasaron, porque son niños y los accidentes existen, no han sido la mayoría. En los 18 años de trayectorias habremos tenidos de gravedad no tan grave pero sí que había que contener a los padres o brindar un servicio, pero siempre tuvimos seguro y fuimos mejorando. El problema también era que sentíamos que ni los empleados ni nosotros estábamos preparados para enfrentar esos accidentes, o acondicionar las instalaciones para minimizarlos. Otro gran problema que tuvimos fueron los juicios laborales eso fue lo más puntual, así como te dije errores siempre hay lo que hay que evaluar es que no sean con mala intención, nosotros como directivos teníamos mucha responsabilidad y eso lo tomábamos muy en serio. Por lo menos yo que estaba a cargo de los empleados, siempre intente mediar o

tener en cuenta. Para mí el pelotero era una gran familia y crear un vínculo, en el caso de una pyme donde se trabaje en un clima armonioso y el trabajo del otro sea reconocido me parece que suma y suma mucho, fallas hemos tenido sin lugar a duda. A pesar de la visión que yo tenía de los empleados, igual teníamos problemas, muchos no estaban conformes o no querían cumplir con su trabajo, a pesar de que se les explicaba las cosas.

*7- ¿Sufrió su empresa algunos de estos problemas como ser: dificultades para conseguir financiamiento o malas decisiones con respecto a la elección de la forma de financiarse, fallas en el manejo de personal, falta de profesionalización de los directivos y/o el personal?*

Lo que tiene que ver con financiamiento no tanto porque siempre fue muy limitado a lo que se ingresaba, salvo en el último año que decidimos directamente no buscar ese financiamiento para no endeudarnos, a pesar de que tal vez podíamos conseguirlo. Hemos soñado, hemos crecido mucho la verdad hemos sido muy bendecidos, pero en ese sentido no creo que hayamos tenidos malas decisiones. A lo sumo una mala decisión, que puedo recalcar es que en algún momento hemos ofrecido el servicio a un muy bajo precio, pero bueno era lo que sentíamos porque queríamos que todo el mundo tuviera el acceso a celebrar el cumpleaños de su hijo. Después lo que ya te mencioné, sobre los problemas con los empleados, también hubo.

*8- ¿Podría ser que, en el caso de su empresa los problemas que lo llevaron al cierre fueron la falta de profesionalización de sus empleados o directivos?*

La verdad que no me llegaron al cierre porque, de hecho cuando planteamos el cierre con todos los empleados mi demanda fue “los árboles mueren de pie” y acá hasta el último día vamos a trabajar como si fuera el primer día, con las mismas ganas, a pesar de la tristezas y yo creo que han tenido una respuestas muy favorables y la profesionalización, considero que todo lo que aprendimos en el pelotero piruetas nos sirve de tobogán para realizar otras cosas en la vida. Lo nuestro fue particularmente un cierre de una posibilidad. No quisimos pedir la plata prestada y después no saber cómo salir de la bicicleta que te genera pagar un préstamo al banco

a quien sea. Podíamos conseguirlo, capaz, pero decidimos apostar a otras cosas que queríamos hacer y que, por invertir en la empresa, no podíamos como familia.

9- *¿Los problemas que tuvieron que ver con el hecho de haber realizado una mala gestión del negocio?*

No creo que sea así en mi caso particular, yo no tuve una baja de demanda de cumpleaños mi agenda siguió tan completa como siempre, porque incluso cuidamos mucho al cliente en que cayera en eso de creer “a cierran no nos van a dar el mismo servicio” o como “no nos darán las gaseosas frías” y cuestiones así. Todas esas cosas me llevaban a pensar que tenía que motivar a mi gente para que pudiera dar el mejor servicio hasta el último día fuera recordado como algo de excelencia y creo que lo logramos.

10- *¿Cómo manejó los problemas que surgieron en su negocio, tomó alguna medida para tratar de mejorar la situación y resolverlos?*

Siempre traté de resolverlos en el momento de no dejar pasar. Ya sea presentación, respuesta, búsqueda de soluciones. Siempre hay algo que se puede hacer, llegar a un acuerdo es lo que más beneficios traen. No siempre se logra por el camino que a uno le gustaría!! Pero se logra. La acción ante un inconveniente es lo más aconsejable. No caer en el miedo que nos paraliza y no nos permite resolver para avanzar.

11- *¿En su empresa utilizaba algún sistema de control presupuestario?*

No, no la verdad que no usábamos ningún sistema de control presupuestario porque era como un ABC, quizás hubiera sido interesante pero la verdad que no tuve esa precaución, esa visión. Si tuve una contadora que nos manejaba los números pero más que nada para pagar impuestos no una proyección de presupuestos, eso se hacía caseramente por así decirlo.

12- *¿Cuándo surgieron los problemas, consultaba a externos a la empresa para que lo asesoren o aconsejen?*

Siempre tratamos de manejar las cosas en la mesa chica. Pero si sin lugar a dudas el aval de un profesional siempre es importante.

*13- ¿Su empresa tenía alguna política de recursos humanos?*

No. Particularmente yo creo que implemente políticas de recursos humanos pero sin saberlo, desde lo intuitivo porque siempre me gusto observar como como era el manejo de recursos, como maximizar los recursos para que todos estuvieran conforme. Trabajar en equipo funciona mejor.

*14- ¿Qué reflexión puede hacer sobre el cierre de su empresa?*

Y que el trabajo de cada uno hay que valorarlo independientemente de cual sea, es un eslabón de la cadena que no se puede cortar. Que es necesario valorar y sobresalir.

*15- ¿Cree que si hubiera realizado las cosas de forma diferente podría haber evitado el cierre definitivo de su empresa?*

El cierre de la empresa es algo que nos sorprendió a todos pero bueno evidentemente tenía que ser el final y que así funciono y fue una gran etapa, fue algo que disfrute de hacer mucho desde el principio al fin y que a pesar de todos los inconvenientes o no, lo seguiría eligiendo porque es una actividad que me gustaba desarrollar.

*16- ¿Actualmente, considera que existe alguna medida que hubiera evitado el final de su empresa? ¿Cuál/cuáles?*

Siempre medidas y posibilidades hay, el tema es quieres asumir los riesgo y la verdad que para nosotros era muy improbable el desafío que nos quedaba por delante si nos mudábamos, entonces como que decidimos que así estaba bien, quizás otra persona hubiera tomado otra decisión pero nosotros tomamos esa y no nos arrepentimos.

*Entrevista a empresa N°2.*

Empresa: Restaurante Bar “De Santo”.

Entrevista N° 2

Fecha: 18/05/2020

Correo electrónico: [erikarw@yahoo.com](mailto:erikarw@yahoo.com)

1. *¿Podría contarme la historia de su pyme? ¿Cuándo comenzó a operar? ¿Cómo fueron sus inicios y cómo fue que tuvieron que cerrar?*

Nosotros empezamos con el restaurante en el año 2016, con la idea de ofrecer un servicio que consideramos que no había acá, el de las llamadas “tapas” o “comidas con las manos” además quisimos implementar todo el tema de la cervecería artesanal que se estaba usando por aquel año, todo esa movida nueva, quisimos atraer a público de todas las edades, con menús llamativos que no iban a encontrar en otro lugar, en fin, esa era la idea, pero no sé si se pudo hacer al final, hicimos y ofrecimos lo que se pudo. Este fue nuestro primer emprendimiento, somos una familia y recibimos una herencia familiar por lo cual quisimos hacer algo que nos dejara dinero, sobre todo a los chicos, que sea un negocio que ellos, más adelante puedan manejar para tener un ingreso asegurado. Al final, como ya te conté, no se pudo, terminamos vendiendo, resulta que trabajar con la gente, poner un negocio y hacerse cargo de todo lo que eso significa, es una tortura, así que nos fue bastante pésimo.

- 2- *¿Qué podría comentar sobre la experiencia de manejar una pyme familiar, y sobre trabajar con la familia?*

Un lío. Los problemas del restaurante terminaban en la mesa de mi casa. Problemas, discusiones, acusaciones, haraganería, hijos que no quieren ayudar en el negocio pero después quieren entrar en el reparto. En nuestro caso somos una familia de los cuales solo tres trabajábamos seriamente en la empresa, y costaba porque todas las tareas eran para los 3. Mi esposo se encargaba de hacer las compras de la materia prima, de negociar y pagar a proveedores, de mirar que se estuvieran realizando los pagos y de que estuvieran al día con todos los

impuestos, del manejo del personal y de todo lo que tenga que ver con lo que hacían los empleados en la cocina, que se hiciera todo bien, pero a la vez todos hacíamos un poco de todo y cuando había un problema no sabíamos a quien le correspondía resolverlo, muchos problemas, sobre todo porque no teníamos experiencia y cometíamos muchos errores. Yo me encargaba los pagos de impuestos y de los proveedores, pero también controlaba, el stock. Mi hijo trabajaba en la publicidad del local, en el manejo de las redes sociales y promociones y hacía diferentes cosas, si faltaba algún empleado, ya sea un mozo, un bachero, un ayudante, él lo hacía y muchas veces las peleas eran porque nos reclamaba que no hacíamos bien las cosas al contratar a la gente y terminaba él, con diecinueve años y todo lo que quieren hacer los chicos a esa edad, teniendo que encargarse del trabajo de otros.

*3- ¿Cómo se repartían el trabajo y los roles en la empresa?*

Todos hacíamos un poco de todo, como te decía, sobre todo Juanchi se encargaba de cubrir a los empleados, y del tema de la publicidad, mi marido y yo hacíamos de administradores, recepcionistas, compradores, hacíamos trámites y todo lo que hiciera falta. No estaban muy separadas las tareas porque a los demás integrantes no se los podía incluir en el trabajo de la empresa, aunque participaban en las ganancias por cuestiones personales no trabajaban.

*4- ¿Cómo definiría a su empresa? ¿Cuál era su misión y visión?*

En un principio no nos pareció importante eso de tener una visión, queríamos ganar dinero, crear una fuente de trabajo y de ganancias para los chicos. Pensamos que lo que se debía hacer era ofrecer a la gente un lugar donde pueda probar un menú nuevo, incorporar cosas que en otro lugar no iba a encontrar, ya sea en cuanto a comida (lo de las tapas hasta ahora, no hay un lugar que se especialice en eso) e incluir por ahí ingredientes regionales, pero después fuimos viendo que era difícil conseguirlos y mantenerlos frescos, que convenía los ingredientes y los platos que todos venden, nuestra visión terminó cambiada a lo típico que hacen los demás restaurante, no pudimos hacer nada nuevo.

*5- ¿Podría identificar en qué etapa del negocio comenzaron a aparecer los problemas?*

*¿A los cuántos años de haber abierto empezaron a surgir los problemas?*

Desde el primer año, mejor dicho desde el primer mes. Comenzaron los inconvenientes con la familia, mi esposo se operó de la columna y prácticamente me quedé sola a cargo con el chico. Faltaban los empleados, no podía encargarme yo sola de las cuestiones administrativas, terminaba comprando la materia prima donde me parecía más barato y después resultaba que no nos servía. Desorganización en la cocina, clientes enojados esperando una hora por un plato que se supone que sale rápido. Un montón de problemas.

6- *¿Cuáles fueron los problemas más graves que sufrió su empresa, podría detallarlos?*

Yo creo que los problemas más graves fueron varios, pero todo empezó cuando descubrimos que una de las empleadas que habíamos contratado para que atendiera la caja, nos robó veinte mil pesos en modalidad “hormiga”. La despedimos, no teníamos pruebas para acusarla del robo, pero una de las mozas me habló y me dio unas pistas que yo seguí y descubrí que era ella. Esa chica nos denunció, tuvimos que indemnizarla. Después venían uno tras otros los problemas, empleados que faltaban, empleados que desaparecían, empleados que se llevaban materia prima de los depósitos, los cocineros de los que se quejaban los clientes, sobre todo cuando empezamos a querer vender comida más elaborada.

7- *¿Sufrió su empresa algunos de estos problemas como ser: dificultades para conseguir financiamiento o malas decisiones con respecto a la elección de la forma de financiarse, fallas en el manejo de personal, falta de profesionalización de los directivos y/o el personal?*

Todos esos problemas juntos y por separado. La forma de financiarnos fue con nuestro propio dinero o con los de familiares y después se nos complicó devolverlo, causó más problemas, con los banco no pudimos, no nos hacían caso, estuve casi un año procurando por un crédito de la provincia que no nos dieron. Se tarda mucho, son muchos los requisitos que piden para una empresa que recién empieza, después los impuestos, ni te cuento...municipalidad, rentas...todo nos generaba problemas y no había ningún salvavidas para que podamos salir a flote.

8- *¿Podría ser que, en el caso de su empresa los problemas que lo llevaron al cierre fueron la falta de profesionalización de sus empleados o directivos?*

No sé cuál fue el peor de los problemas. Fueron todos juntos creo, pero sobre todo, al final el no conseguir la financiación con todo lo que debíamos pagar, necesitábamos liquidez. Si lo hubiésemos conseguido tal vez se podría seguir, pero por otro lado iban a seguir los problemas con los trabajadores, porque estamos en una sociedad muy complicada, estábamos, estamos y estaremos en crisis y eso causa un malestar en el trabajador y es difícil para el empresario contentar a todos los trabajadores. Vos le pagas el sueldo, le das permiso para faltar, le das unos días libres por tal o cual cosa y después ellos no te rinden, no te cumplen y es imposible mantener un grupo organizado. Te genera conflictos con la familia que tiene que salir a cubrir, porque alguien tiene que hacer las cosas y todo recae sobre la familia. Hay un malestar en la sociedad una crisis que no es solo económica es de la sociedad en general, creo yo.

*9- ¿Los problemas que tuvieron que ver con el hecho de haber realizado una mala gestión del negocio?*

Pude ser. Mala gestión había, en el sentido de que cometíamos errores, no decidíamos bien. Sobre todo con el tema de los empleados. Y con ponernos al hombro un montón de cosas que muchas veces no se podían resolver.

*10- ¿Cómo manejó los problemas que surgieron en su negocio, tomó alguna medida para tratar de mejorar la situación y resolverlos?*

La única medida que tomé fue contratar a un contador por el tema de los impuestos. Pero eso tampoco ayudó mucho. Capaz tendría que haberlo hecho antes. Pensamos que nosotros podíamos con todo, porque alguna formación tenemos, pero no es tan fácil.

*11- ¿En su empresa utilizaba algún sistema de control presupuestario?*

Ninguno. Todo se hacía caseramente. Controlaba yo, cuando podía, lo que podía y como podía.

*12- ¿Cuándo surgieron los problemas, consultaba a externos a la empresa para que lo asesoren o aconsejen?*

No, no lo hacíamos. Ahora que lo pienso hubiese sido buena idea. Pero en ese momento no consultamos.

*13. ¿Su empresa tenía alguna política de recursos humanos?*

Ninguna. Solamente se le decía a cada uno, se le remarcaba que cumpliera con los horarios y que fuera eficiente con lo que hacía. Era todo “de palabra”, obviamente había contratos laborales, pero más allá de eso el empleado que es contratado para algo se supone que debe cumplir con su trabajo y se honesto, pero la gente está perdiendo el valor del trabajo y del esfuerzo. No valoran más el trabajo.

14- *¿Qué reflexión puede hacer sobre el cierre de su empresa?*

Yo tuve sentimientos encontrados, por un lado me decepcioné pero por otro me alivié. Me decepcioné porque fue un sueño que quería cumplir, el dejarles algo a mis hijos, una empresa, algo que ellos después pudieran ampliar, hacerla crecer y convertirla en un negocio importante darle prestigio, ese era nuestro sueño. Pero después de todo sentí alivio. El proceso de venta fue largo, terminé perdiendo plata. Todavía tengo deudas del restaurante pero puedo dedicarme a otras cosas que no podía hacer por trabajar 24 por 24 en el negocio.

15- *¿Cree que si hubiera realizado las cosas de forma diferente podría haber evitado el cierre definitivo de su empresa?*

Creo que sí, pero para hacer las cosas bien hay que tener muchos recursos. Y nosotros recién empezábamos y pensamos en ir haciendo todo de a poco, todo sobre la marcha. Tal vez si hubiésemos organizado las cosas de otra manera, invertido en ciertas cosas y no en otras... pero el tema es el dinero que hay que tener un gran capital para hacer las cosas bien y con el negocio no se empieza ganando lo que uno cree que va a ganar.

16- *¿Actualmente, considera que existe alguna medida que hubiera evitado el final de su empresa? ¿Cuál/cuáles?*

No creo. Dada la situación económica y todos los problemas con la gente, no me parece. De todas formas estábamos más para cerrar que para seguir.

*Entrevista a empresa N° 3.*

*Empresa: funeraria "Caramuto".*

Entrevistado N°: 3

Fecha: 26/05/2020

Correo electrónico: [jjmoriena@gmail.com](mailto:jjmoriena@gmail.com)

*1- ¿Podría contarme la historia de su pyme? ¿Cuándo comenzó a operar? ¿Cómo fueron sus inicios y cómo fue que tuvieron que cerrar?*

La empresa empezó a operar siguiendo una tradición familiar, la primera sucursal de la familia fue en el 1914 en Santa Fe. Luego la familia se fue dispersando por toda la Argentina y en varios lugares de la Argentina también desarrollaban el negocio. Particularmente la empresa que estaba en Posadas, comenzó con la llegada de mi abuelo en 1966 que vino a conocer la provincia de Misiones, se enamoró y decidió quedarse. En el año 1969 se viene con toda la familia pero ya tenía la empresa fúnebre.

El inicio fue muy muy arriesgado, mi abuelo lo único que tenía era un teléfono. Alquilaba la carroza fúnebre a una cochería, compraba el ataúd en otra cochería y él lo único que tenía era una florería que hasta el día de hoy se mantiene esa florería.

Y respecto a cómo fue que tuvieron que cerrar. Mi abuelo fallece en el año 1978 así que habían quedado mis tías muy jóvenes, sin experiencia ni formación así que fue un golpe muy duro para la empresa pero de todos modos termino operando hasta el año 2012.

*2- ¿Qué podría comentar sobre la experiencia de manejar una pyme familiar, y sobre trabajar con la familia?*

Sobre la pregunta número 2, la experiencia de administrar una pyme familiar es muy difícil, trabajar con la familia es muy difícil está en todos los manuales. Se repite, la verdad es que no está para nada alejado de la realidad una empresa, sin protocolo familiar sin profesionalización, está condenada a tener una fecha de vencimiento a la larga o corta, o lo que sea pero no es saludable económica y financieramente, porque lo familiar cruza con la empresa y la familia cruzar una empresa y bueno fue muy difícil trabajar en este momento. Nosotros llegamos al punto en que nosotros teníamos que salir de la empresa porque era la familia o empresa y decidimos la familia. Y ahí montamos otro emprendimiento familiar con mi hermano.

*3- ¿Cómo se repartían el trabajo y los roles en la empresa?*

Ahí va de la mano del punto número dos, sin protocolo familiar sin un organigrama formal de la empresa, es muy difícil tener división del trabajo, que es uno de los principios de la administración y sobre todo la responsabilidad por cada rol que tiene cada funcionario dentro de la empresa. Entonces, al no tener una segmentación de un organigrama formal los roles se tergiversan varias actividades de que son de hecho incompatibles, termina realizando una persona y es muy difícil hacer el seguimiento tanto en productividad y eficacia o eficiencia de cada función.

*4- ¿Cómo definiría a su empresa? ¿Cuál era su misión y visión?*

No existía Misión y Visión yo particularmente, cuando a mí me preguntan sobre eso esto es una como opinión mía, no de la empresa oficial, era que nosotros ofrecemos experiencia de acompañamiento, no ofrecíamos el cortejo fúnebre como producto sino el acompañamiento en un momento difícil yo maso menos resumiría pero eso no alcanza a ser la misión o visión bajo ningún punto de vista.

*5- ¿Podría identificar en qué etapa del negocio comenzaron a aparecer los problemas? ¿A los cuántos años de haber abierto empezaron a surgir los problemas?*

Los problemas del negocio comenzaron con el fallecimiento de mi abuelo yo puedo hablar desde la distancia, varios años después de todos los hechos. Pero sí fue el desencadenante, la temprana Partida del cabeza de familia quién era el que llevaba todo a cabo. Las hijas quedaron a cargo, la más grande tenía 18 años y no se pudo nunca recuperar de este golpe tan grande que es perder al padre a una temprana edad con una empresa a cargo. Respecto a los años de haber abierto el negocio fueron 10 años.

*6- ¿Cuáles fueron los problemas más graves que sufrió su empresa, podría detallarlos?*

Los problemas más graves que surgieron en la empresa. A partir de las respuestas anteriores, fue falta de un organigrama formal, división del trabajo, unidad de mando, control de presupuestos, planificación corta, mediana y largo plazo. Un ejemplo de esto fue que mi abuelo al fallecer, 10 años después se había comprado el inmueble por Santiago Del Estero, con todos los materiales para construirse y no fue tampoco un puntapié para tener éxito porque a partir de ahí empezaron los problemas de gerentes y personas que no eran idóneas si tenían intereses propios sobre los directivos dentro de la organización. Se hicieron manejo de propiedades mal realizados, se endeudó a la empresa, se gastó en casas innecesarias en vez de invertir en darle una estructura a la empresa. Después de muchos años de la muerte del abuelo seguía todo más o menos

igual de desorganizado, la empresa anexaba de otras porque sola no podía, no tenía estructura.

*7- ¿Sufrió su empresa algunos de estos problemas como ser: dificultades para conseguir financiamiento o malas decisiones con respecto a la elección de la forma de financiarse, fallas en el manejo de personal, falta de profesionalización de los directivos y/o el personal?*

De la respuesta a la pregunta número 6. Sufrimos absolutamente todos los problemas que se enumeran ahí y se pueden llegar a sumar más. Dificultades para conseguir financiamiento, malas decisiones respecto a la lección del financiamiento. Si, totalmente los grandes problemas surgieron en la década de los 80. Con la hiperinflación en las malas administración de las obras sociales. Se tuvo una muy mala administración con respecto al porcentaje que representaba PAMI e IPS sobre el total de clientes y la mala gestión, que históricamente han tenido esas obras sociales, condenó gran parte financieramente a la empresa. Respecto al manejo de personal no hubo administración de recursos humanos, bajo ningún punto de vista, protocolos, y la profesionalización de los directivos fue una clave de no poder ver el objetivo a largo plazo y poder discernir lo importante de lo urgente y la planificación. Sobre todas las cosas no hubo profesionalización de los directivos dentro de los altos mandos, si así se quiere llamar la única idónea era una contadora pública que se encargaba de impuestos obviamente.

*8- ¿Podría ser que, en el caso de su empresa los problemas que lo llevaron al cierre fueron la falta de profesionalización de sus empleados o directivos?*

Si, la no profesionalización, la no innovación también yo diría la no inversión en técnicas en recurso en capacitaciones en gran parte fue uno de los grandes motivos de que se haya vendido

*9- ¿Los problemas que tuvieron que ver con el hecho de haber realizado una mala gestión del negocio?*

Falta de visión y misión eso lo resume todo cuando no sabes a dónde vas cualquier camino te lleva bien. No se hizo benchmarking, no se hizo mapeo de clientes, no hubo una buena administración del negocio ni en la época más favorable ni sobre todo en las de vacas flacas.

10- *¿Cómo manejó los problemas que surgieron en su negocio, tomó alguna medida para tratar de mejorar la situación y resolverlos?*

Nosotros siempre veníamos a trabajar con mi hermano y ya cuando tomamos el negocio agarramos una de las unidades estratégicas de negocio que tenía la cochería que era la parte social previsional, que toda la vida históricamente decían que no era rentable nosotros hicimos un análisis de empresas. El tema fue que financieramente la mayor parte de los ingresos venía de la parte fúnebre y ya era inviable. Tratamos de tomar la maniobra que se consideraba mejor pero desgraciadamente ya era tarde tendríamos que haber tomado esas medidas 10 años antes para poder asistir de la manera en que queríamos asistir. Intentamos alquilar la cochería de la previsora, se lo propusimos formalmente a mis tías ofrecerle un pago mensual. De una renta y nosotros nos hacíamos cargo del negocio. Pero tampoco tuvimos éxito en nuestra propuesta. O sea las medidas con las que quisimos salir a flote no ayudaron porque ya fue tarde.

11- *¿En su empresa utilizaba algún sistema de control presupuestario?*

Había un sistema de gestión que era el *bejerman* pero control presupuestario bajo ningún punto de vista había.

12- *¿Cuándo surgieron los problemas, consultaba a externos a la empresa para que lo asesoren o aconsejen?*

Si, se realizan consultas externas cuando apenas falleció mi abuelo. Yo creo que fue uno de los grandes motores de las pérdidas financiera y económica que tuvo la empresa en los años, acudir a malos consultores como dije antes desgraciadamente mucha gente o muchas personas se acercó como consultores personas de confianza y siempre primaron lo particular sobre lo general. También pasó que se acercaban conocidos o amigos de la familia por recomendación de los familiares e intervenían con sus propios intereses y terminaban complicando más la situación.

13- *¿Su empresa tenía alguna política de recursos humanos?*

No. No la empresa no estaba con ninguna política de recursos humanos.

14- *¿Qué reflexión puede hacer sobre el cierre de su empresa?*

Respecto a la pregunta número 14 la reflexión sobre el cierre de la empresa, en realidad no se cerró se vendió el fondo de comercio y el inmueble. Yo creo que fue la mejor decisión que se pudo haber tomado porque venía de Corrientes una de las mayores empresas de servicios de sociales de Argentina que es previsora del Paraná iba

terminar de fundir a la empresa entonces se optó por vender a esta firma el fondo de comercio y absolutamente todo el inmueble.

*15- ¿Cree que si hubiera realizado las cosas de forma diferente podría haber evitado el cierre definitivo de su empresa?*

Tiene dos partes en realidad haber realizado de forma diferente para haber realizado el cierre definitivo yo creo que tiene un gran punto de inflexión que fue la muerte temprana de quien era el propietario y después de ahí fue todo siempre para menos.

*16- Actualmente, considera que existe alguna medida que hubiera evitado el final de su empresa? ¿Cuál/cuáles?*

Y es muy difícil decirlo a la distancia, uno no estuvo en ese momento pero hubiese pedido menos consejos a ciertas personas pero no puedo decir en ese momento que decisión hubiese tomado por que mi abuela que quedo al mando era maestra, no tenía carácter para administrar la empresa y quienes quedaron adolescente así que es muy difícil estimar las medidas que se hubiera tomado para evitar el final de la empresa. Si hubiese instado a mejores asesores en la década de los 80, sobre todo en el 90 la administración de las obras sociales fue lo que mato a las empresas durante todo el tiempo. No hubo una buena gestión financiera.