

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento, y liderazgo en los negocios familiares.

**“Importancia de la Profesionalización de las
Empresas Familiares en Formosa, 2020”**

**“Importance of Professionalizing Family Businesses in Formosa,
2020”**

Autor: Galeano, Osvaldo Daniel

Legajo: VCPB18898

DNI: 37.468.316

Director de TFG: Mgtr. D’Ercole, Favio

Formosa, julio, 2020

Resumen

Una empresa familiar es una entidad formada por personas, entre quienes existen un parentesco que, organizada a través de distintos elementos, cumple con objetivos predeterminados para la obtención de beneficios de los cuales participan. Para la supervivencia de estas empresas familiares es necesario que exista una profesionalización y una buena gestión de traspasos generacionales.

En esta investigación se tomó como objeto de estudio la determinación de la implicancia de la profesionalización en las Empresas Familiares de la Provincia de Formosa, Argentina para el año 2020, para el cumplimiento de dicho objetivo se procedió a realizar entrevistas de respuestas cerradas y abiertas a cinco empresas familiares del sector, dedicadas a comercialización, prestación de servicios y agropecuario. La investigación que se planteó fue de tipo explicativa, con un diseño no experimental, de tipo transaccional y no probabilístico y se utilizó un enfoque mixto de investigación.

Luego de ser analizadas y comparadas las distintas entrevistas, a través del uso de herramientas informáticas y de estadísticas, se llegó a la conclusión expuesta y se definió cual es el impacto que generan las empresas familiares en la ciudad de Formosa.

Palabras claves: Profesionalización, Empresas Familiares, Sucesión y PyMEs

Abstract

A family business is an entity made up of persons, among whom there is a kinship that, organized through different elements, meets predetermined objectives for the realization of profits of which they participate. The survival of these family businesses requires the professionalization and good management of generational transfers.

In this research, the objective of the study was to determine the implication of professionalization in the Family Enterprises of the Province of Formosa, Argentina for the year 2020, In order to achieve this objective, interviews of closed and open replies were conducted with five family businesses in the sector, engaged in marketing, services and agriculture. The proposed research is of an explanatory nature, with a non-experimental, transactional and non-probabilistic design, and a mixed research approach was used.

After analyzing and comparing the different interviews, through the use of IT tools and statistics, the above conclusion was reached and the impact of family businesses in the city of Formosa was defined.

Keywords: Professionalization, Family Businesses, Succession and SMEs

Índice

Resumen	2
Abstract.....	3
Índice	4
Introducción.....	5
Método.....	18
Diseño	18
Participantes	18
Instrumentos.....	19
Análisis de datos	19
Resultados.....	21
Discusión	26
Referencias	35
Anexo I.....	38
Anexo I: Documento de consentimiento informado	38
Anexo 2	39
Anexo II: modelo de cuestionario realizados a empresas familiares	39

Introducción

Se define Empresa, como una “entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (Rico García y Sacristán Navarro, 2012). También diferentes leyes de la normativa argentina definen a la Empresa, la ley de contrato de trabajos la define así, Se entiende como empresa la organización instrumental de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos o benéficos (Ley 20.744, 2020).

Por otro lado, familia se define como, un grupo de personas entre quienes existe un parentesco de consanguinidad por lejano que fuere (De Pina Vana, 2005).

A partir de estos conceptos de Familia y Empresa se puede llegar a una definición de Empresa Familiar, es una entidad formada por personas entre quienes existen un parentesco que organizada a través de la implementación de distintos medios cumple con objetivos predeterminados para la obtención de beneficios o fines económicos de los cuales participan.

Para la Administración Federal de Ingresos Públicos, una Pequeña y Mediana Empresa (PyME) es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario (AFIP, 2020).

Una de los aspectos fundamentales que diferencian a la empresa familiar de las demás es que: la propiedad o el control de la misma está en manos de una familia o

asociación de familias y, por lo general, son los miembros de ellas los que ocupan los puestos decisivos de la compañía (Fernández y Medina, 2016).

Existen variadas diferencias entre las Empresas Familiares y las demás Empresas, en la familia empresaria los hijos comparten un proyecto laboral con los padres o hermanos entre sí, cuestión que no ocurre en las demás empresas PyMEs, existe alta influencia de las relaciones personales en el proyecto empresarial, dependencia económica entre unos y otros, exigencia para los sucesores de encarar mecanismos para profesionalizarse y formarse.

Para la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), las empresas familiares constituyen mayoría, respecto de las demás empresas. Las empresas familiares representan el mayor porcentaje del total de empresas en los diferentes países. En Argentina, son el 75% del total, Brasil el 90% y Chile el 75%. A su vez, tienen una importante proporción de la mano de obra ocupada, así como representan un alto porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI) de cada país.

Esto significa que impulsan, concentran y estimulan el crecimiento de la riqueza, al mismo tiempo que significan la oportunidad de trascendencia de la familia que la crea en el tiempo (CAME, 2020).

Sin embargo, en el mundo, sólo un tercio de las empresas familiares que se crean alcanza la segunda generación, 15% transita la tercera, y tan sólo 1% llega a la cuarta. Las estadísticas en Argentina muestran porcentajes similares: 70% de las empresas desaparece en la primera generación familiar, 30 % de las firmas se heredan a los hijos y sólo 5 % llega a los nietos (Macaluso, Maure, y Mendé, 2012).

La Cámara de Pequeñas y Medianas Empresas de Formosa (2012) aporta la siguiente información:

- En Formosa, Argentina como el resto del mundo las Empresas Familiares (EF) sostienen la mayor fuerza económica y laboral del país. A pesar de esto, son las empresas que más quiebran o se venden, dejando gran cantidad de desocupados la consecuente pobreza que esto genera. En la Argentina solo llegan a la 3ra. generación un 7% de estas empresas. En la ciudad de Formosa no existen antecedentes de investigaciones previas acerca del estudio de la implicancia de la profesionalización de las Empresas Familiares.

Según la Real Academia de la Lengua Española (2020) una profesión se define como Empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución; de allí se desprende el concepto de profesional que es aquel que ejerce ese empleo facultad u oficio percibiendo una retribución por ello.

Algunos autores entienden la profesionalización como un proceso vinculado al área de recursos humanos, por esta razón, explican que para que una empresa sea profesionalizada, su recurso humano debe ser profesional, poseer el conocimiento y las capacidades para cumplir su función o responsabilidad (Fernández y Medina, 2016).

La profesionalización ocurre cuando el control directivo de la empresa familiar se transfiere a personal externo a la familia, o cuando la EF adopta profesionales para gestionar mejor la complejidad empresarial enfrentándose al ambiente interno y externo, se le conoce como profesionalización (Ortiz Vargas , 2016).

Muchos saberes y profesiones se conjugan para poder proporcionar a las familias empresarias herramientas que le permitan conocer las fortalezas de su organización y trabajar en función de prever, planificar y consensuar políticas para su gestión y supervivencia (Macaluso, Maure, y Mendé, 2012).

A través de la investigación de Arenas Cardona y Rico Balvin (2014), podemos definir al protocolo familiar como un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad a través de las siguientes generaciones familiares.

Para Arenas Cardona y Rico Balvin (2014) hay 3 premisas básicas que se deben plantear antes de tomar la decisión de hacer un protocolo, que se esté ante una empresa familiar, que exista un patrimonio familiar cuya organización deba adoptarse o transmitirse, que existan eventualmente sucesores en la empresa familiar.

Estos autores señalan además que el protocolo no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder; por el contrario, hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si estas no existen, lograrlas primero, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada.

La elaboración de un plan de sucesión no es tarea sencilla y requiere tiempo, por cuanto no existe un plan de sucesión estándar que se ajuste a las necesidades de todas las empresas familiares. Pero sí existen claves que permiten optimizarlos, según las características y potencialidades de cada empresa familiar.

Los siguientes seis pasos son propuestos por Arenas Cardona y Rico Balvin (2014) para contribuir con el plan de sucesión:

- Lograr que todos los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión. Comprometerse implica dedicar el tiempo y los recursos financieros necesarios.

- Ayudar a los miembros de la familia a dejar todas las actitudes competitivas y aprender a trabajar juntos.

- Poner en ejecución un proceso de planificación que inicie con la declaración de la misión y del plan estratégico. Con este paso se persigue dirigir la empresa familiar con eficiencia y eficacia.

- Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la firma. Esto se hace con el fin de fortalecer en los miembros de la familia las habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa.

- Elaborar una estructura adecuada para la comunicación entre los directivos y ejecutivos de la empresa. Las estructuras proporcionarán un foro en el que se puedan debatir las políticas y los asuntos de la familia y la empresa.

- Poner en marcha estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión.

Fernández y Medina (2016), poniendo bajo población de estudio a supermercados e hipermercados familiares de Venezuela. Propusieron como objetivo proporcionar un sistema teórico que fundamente la profesionalización empresarial en las organizaciones familiares, a través de lineamientos a los empresarios para que orienten dicho proceso.

Como objetivos específicos de dicha investigación se propuso identificar las categorías que conforman la profesionalización empresarial en las empresas familiares en cadenas de supermercados e hipermercados de Venezuela , describir el comportamiento de las categorías que conforman la profesionalización y el conjunto de factores intervinientes en la profesionalización empresarial, contrastar, con los enfoques teóricos sobre la profesionalización empresarial, el conjunto de factores intervinientes en la profesionalización empresarial.

A partir de esto, diseñaron un cuestionario semiestructurado, con treinta y cuatro muestras, que realizaron a los fundadores o sucesores de la familia empresaria propietaria de las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela.

Llegaron a la conclusión de que es necesario la iniciación o puesta en marcha de recursos de profesionalización para la población puesta bajo estudio y en su propio contexto económico. Esto guarda cierta relación con la investigación planteada en el presente trabajo de investigación, ya que lo que se estudió en ambas investigaciones es la necesidad de la profesionalización en las empresas familiares, difiriendo en la población estudiadas y en los objetivos propuestos.

Otros tesisistas estudiaron acerca de la profesionalización interna en un contexto rural, la investigación se llevó a cabo desde un método de intervención con microempresarios de la localidad rural de San Antonio Portezuelo, en el municipio General Felipe Ángeles, del estado de Puebla, México.

Concluyeron que se puede mencionar la resistencia a cambiar rutinas y métodos de trabajo y de gestión principalmente por parte del padre fundador y que para el caso de la empresa familiar rural la profesionalización externa resulta poco asequible para la gran

mayoría, por lo cual la importancia de la profesionalización interna manifiesta implicaciones no solo a nivel económico sino en las condiciones generales de vida de una comunidad y de la sustentabilidad de todo el sistema a nivel local (Aranda, Torres, Camacho, Martínez, y Roble, 2020).

Se han estudiado también el protocolo familiar como una herramienta para la gestión empresarial, Corrado Sánchez (2014) investigó la importancia de conocer y determinar el protocolo familiar dentro de las empresas familiares, para ello realizó una investigación cualitativa, la cual se realizó, por medio de 20 entrevistas a profundidad a los fundadores y miembros de la segunda generación de empresas familiares, por medio de una guía de preguntas abiertas, las cuales abarcaron diferentes tópicos relacionados con la administración, sucesión, y control en las empresas.

Los resultados de la investigación mostraban que, al interior de las empresas familiares, como en cualquier otra, se manejan y resuelven situaciones de índole empresarial, pero sumándole la relación familiar existente. Uno de los tantos aspectos, que se hacían notar era el roce que se producía entre miembros de la familia y que ellos veían como problema focal, motivo por el cual hacen o dejan de hacer, aquellos que tienen un rol más gerencial.

Mencionaba también que la relación laboral que se veía afectada por los privilegios que algunos miembros de la familia poseían así como también el poco grado de conocimientos. El autor creyó importante señalar, que la falta de conocimiento que los miembros de la segunda generación tienen del negocio se debe en parte a que la transmisión del conocimiento, que no fue el deseado.

Gaona, Ruiz Diaz, y Peña (2017), han estudiado de manera documental, es decir analizando estudios bibliográficos previos, la pertinencia de la profesionalización como el factor de éxito de la continuidad de una empresa familiar.

De lo investigado conceptualizaron por profesionalización, el análisis de las necesidades y la planificación de la formación incluyendo tanto a los directivos familiares como a los no familiares. Por ello exponen que, se debe tener en cuenta que esta profesionalización del negocio es muy importante sobre todo cuando la empresa alcanza un tamaño considerable.

Así también Rodríguez, Torres, y Pérez, (2018), determinaron cuales son los factores que intervienen en la transferencia del mando en la gestión en las PyMEs familiares a través de un análisis bibliográfico, del proceso de toma de decisión, donde confluyen intereses contradictorios; los de la familia e individuos, los propios de la organización y las demandas que hace el entorno donde la PyME desarrolla su actividad.

Realizaron un estudio observacional, bajo un enfoque cuantitativo, de corte transversal y exploratorio en su primera etapa en PyMEs del Estado de Tabasco, México. En resumen observaron que la capacidad de establecer premisas de decisión, asociadas a las posiciones de la alta dirección y, secundariamente, en todos los mandos medios y equipos de planificación o selección y reclutamiento en las PyMEs, influye directamente en el éxito o fracaso de los procesos sucesorios y de transferencia del mando.

Pastor (2019), indagó acerca de las formas en que una empresa familiar dedicada a la venta de materiales para la construcción, lidia con los problemas de sucesión y profesionalización de sus directivos y empleados. La metodología fue del tipo cualitativo;

los datos se recolectaron con entrevistas semiestructuradas con preguntas de respuestas cerradas y abiertas.

Entre los principales resultados destacó la ausencia de acciones explícitas vinculadas a la sucesión aun cuando se ensayan soluciones informales de traspaso en las decisiones. Asimismo, se hace evidente la falta de profesionalización de la empresa debido a que su fundador no lo considera importante.

En cuanto a estudios previos realizados en Argentina respecto del protocolo que se debe seguir para llegar a una profesionalización empresarial, la tesista Gandolfo (2013) bajo el título “la importancia del protocolo en la empresa familiar” pone bajo estudio la dinámica y conflictos de la empresa, cómo afecta la muerte del socio en las sociedades de personas, la utilización de la sociedad para fines distintos de los que fue creada, incluyendo la problemática del abuso de la personalidad jurídica, fraude entre cónyuges y a la legítima hereditaria, pasando por negocios simulados, donaciones inoficiosas, convenios de incorporación de herederos, entre otros (Gandolfo, 2013), todo ello desde el punto de vista de un profesional abogado.

Llegó a la conclusión de que es necesario aplicar protocolos para regular la incorporación de nuevos integrantes familiares a la empresa en marcha, y que la población puesta bajo estudio tenían un ciclo de vida que no suele superar la tercera generación debido al incremento de la conflictividad, la indefinición de los procesos relativos al ingreso de familiares a la empresa.

Se ha estudiado también la profesionalización empresarial desde el punto de vista de las empresas familiares agrícolas Castilla (2014), investigó bajo la hipótesis de que la profesionalización de la empresa familiar prevé los problemas que se pueden presentar

en la misma permitiéndonos estar preparados para enfrentarlos al contar con la estructura profesional.

Concluyó que la empresa familiar es, generalmente visto como un escenario desalentador dado su baja probabilidad de duración a lo largo de las generaciones y con el riesgo de la disolución familiar. Pero al mismo tiempo, si se logra tener éxito se sabe que los beneficios son extraordinarios debido a las particularidades de la misma.

La profesionalización de la empresa familiar contribuye a ver cuáles son los problemas que pueden presentarse, preverlos y estar preparados si éstos aparecen, aportando un orden a las cosas, estructura o aspecto de empresa, ayudando a que se tomen en cuenta problemas latentes o futuros que de otro modo no se verían asegura castilla (2014).

A través de un estudio Misiano (2016), pretendió profundizar y explicar el funcionamiento de las empresas familiares, haciendo uso de una metodología descriptiva, no experimental, utilizando el estudio del caso. Para el logro del fin propuesto analizó una empresa familiar que producía artículos para la pesca deportiva. Como principal conclusión la autora detectó que las empresas familiares siempre presentan alguna dificultad originada de su propia naturaleza jugando en contra la resistencia al cambio. A partir de ésta conclusión es que determina la gran importancia que tiene la profesionalización en éste tipo de empresas, y reflexiona que en cierta parte de la vida de la empresa, la profesionalización, es necesaria.

Acotó también que cuando la empresa se encuentra en la etapa orientada al proceso, la filosofía de la empresa tiene que ceder paso a la profesionalización y que ésta

es la etapa de vida clave para el ingreso de la profesionalización para obtener ventajas competitivas.

En la región nordeste del país, que comparte la misma región con la provincia de Formosa, se estableció un antecedente de investigación elaborado por Rolla (2017) donde buscó demostrar la importancia del marketing digital para brindar herramientas prácticas y, evaluar su impacto en la competitividad y rentabilidad de las PyMEs familiares de sectores industriales tradicionales. Para lograrlo, se toma como caso de estudio una PyME familiar del sector de panificados en la ciudad de Corrientes Capital.

Concluyendo que en relación a la balanza costo-beneficio, el uso de estas nuevas herramientas es altamente recomendable para las PyMEs porque sus costos son bajos en comparación con los medios de marketing tradicional, pueden acomodarse a la disponibilidad de presupuesto de cada PyME y permite llegar a nuevos clientes gracias al impacto de las redes sociales.

Por último, el plan de marketing es un instrumento necesario para obtener la mayor utilidad posible del uso de esta nueva tecnología en los resultados de la empresa y que así también la implementación y utilización de marketing digital resulta imprescindible para las Pymes familiares de sectores tradicionales que busquen posicionar su marca, promover una comunicación bidireccional, ampliar el target de clientela y, generar un valor diferencial competitivo (Rolla, 2017).

La tarea de la profesionalización debe ser clarificada y definida tal como lo establece Rueda Galvis (2011), en su investigación acerca de los elementos claves del éxito de una empresa familiar, donde afirmó que la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar,

integrando metodologías de trabajo novedosas e impactantes que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad que se deben alcanzar.

Aseguró además, que el proceso de profesionalización debe ser algo motivante y gratificante para todos los integrantes de las empresa, para garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento y estabilidad laboral de los trabajadores, calidad de vida, generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia de la organización a través del tiempo.

La implicancia de la Profesionalización en las Empresas familiares en la provincia de Formosa, no ha sido estudiada con anterioridad, de este modo surge la problemática de si es importante y necesario para el contexto actual de la región y de la provincia, contar con investigaciones o estudios de este tipo para dar una visión más profunda y específica acerca de la importancia de profesionalizar las empresas familiares tanto internamente como externamente.

Como objetivo general de la presente investigación se propone determinar el alcance de la Profesionalización respecto de la estructura organizacional, en las Empresas Familiares de la provincia de Formosa, para el año 2020.

Como objetivos específicos se delinear los siguientes aspectos:

1. Definir cuál es el impacto que generan estas empresas familiares, cada una en su rubro correspondiente y en la economía de la ciudad de Formosa.
2. Advertir que herramientas son cruciales para la correcta aplicación de recursos de profesionalización en las distintas etapas de la vida de una empresa familiar.

3. Examinar en el ámbito de la aplicación de los procesos de implementación de profesionalización empresarial de qué manera un Contador Público puede contribuir.
4. Definir si se recurre a mecanismos de sucesión de poder en las empresas familiares.
5. Señalar si existen metas personales con independencia de las de la propia empresa familiar y si esta influye o no en la continuidad en armonía del clima de la misma.

Método

Diseño

La investigación planteada es de tipo explicativa, se detalla si la profesionalización o la falta de esta es importante para la prosecución de las Empresas Familiares a través de las distintas generaciones.

El diseño de la investigación es no experimental, se observó la información extraída de las entrevistas para luego analizarlas y expresarlas tal cual surgieron de dichas entrevistas, también es de tipo transaccional, se analizaron las respuestas en el contexto actual luego de la medición y procesamiento de los datos.

Participantes

La población elegida está compuesta por las empresas familiares de la provincia de Formosa, que son quienes sostienen la mayor fuerza económica y laboral actual. La muestra consta de cinco empresas, tres empresas comerciales, una agropecuaria y una de servicios.

El muestreo de la investigación es no probabilístico, se seleccionaron los participantes por varios propósitos de forma no aleatoria. Se les solicitó un consentimiento informado por escrito a los entrevistados (presentado en el anexo I).

Se detalla la implicancia de la Profesionalización en las Empresas Familiares en el contexto local, tanto en las empresas que han optado por profesionalizarse como en las que no lo han hecho, cuáles son las diferencias y similitudes que surgieron de entrevistas a empresarios y/o representantes de empresas familiares formoseñas.

Para tal fin se entrevistaron a cinco titulares de empresas de la ciudad de Formosa en funcionamiento actual. En principio se contactaron vía mail y/o teléfono a empresas del sector, todas ellas dentro de distintos rubros.

Instrumentos

La obtención de la base bibliográfica y antecedentes enfocados en estudios similares, se hizo a través de buscadores disponibles de forma online, recopilando información de calidad.

Para la obtención de información de las empresas familiares bajo análisis se pactaron entrevistas con los distintos titulares de las empresas. Las entrevistas se llevaron a cabo a través de encuestas de tipo cuestionario con preguntas cerradas. Además, se han llevado a cabo entrevistas a través de comunicaciones telefónicas con los participantes, indicándoles que quedaría grabado para posterior análisis, de manera que se pudieran explicar en las respuestas y así obtener observaciones con un mayor nivel de profundidad.

Haciendo uso de herramienta online de formularios, que permitieron ver de forma automática las respuestas que han ido indicando los participantes, se procedió a la comparación de los datos obtenidos para su posterior análisis. También se recopilaron respuestas obtenidas mediante la comunicación telefónica grabada.

Análisis de datos

Luego de una lectura exhaustiva de la bibliografía recopilada se tomaron las ideas principales y se plasmaron en una tabla realizada a través del programa Word que después se utilizó como base para la redacción, tanto de los antecedentes como del marco teórico.

Se utilizó un enfoque mixto de investigación, utilizando recolección de datos tanto cualitativos como cuantitativos.

Se realizó una descripción general con breve referencia a la historia de cada empresa a modo de poner en contexto la situación general de cada una de ellas. Se expresan las respuestas a cada uno de los tópicos propuestos en cuestionarios y entrevistas y se expresaron de forma comparativa, haciendo uso de la herramienta Excel para luego de analizar cada uno de los datos suministrados por los entrevistados llegar a un resultado, que permitió la obtención de la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos.

Se analizaron todos los casos, comparando y observando en cuales se respondieron a la problemática planteada.

Resultados

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo general de determinar el alcance de la profesionalización respecto de la estructura organizacional, en las Empresas Familiares de la provincia de Formosa, para el año 2020, y a los fines de dar cumplimiento con el primer objetivo específico propuesto, se procedió a realizar las entrevistas a cinco empresas locales, para luego de analizarlas, transcribirlas y comparar los resultados obtenidos en las mismas, referidas al sector económico donde se desempeñan cada una de ellas y a los aspectos formales principales que posee cada una y que se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1

Características de las empresas entrevistadas de la provincia de Formosa.

Resultados	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Rubro	Librería	Ferretería	Ganadera	Servicio de limpieza	Caza y pesca.
Antigüedad	19 años	31 años	8 años	7 años	15 años
Etapas de vida de la empresa	En marcha	En marcha	En marcha	En marcha	En marcha
Generación en la que se encuentra	Segunda	Segunda	Primera	Primera	Primera
Cantidad de sucursales	2	2	1	1	1
Cantidad de empleados	20	10	5	25	5
Cantidad de familiares en la empresa	4	3	2	2	3
Está o ha estado en sucesión	No	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 1 todas las empresas entrevistadas se desempeñan en distintos rubros, pero tienen en común que todas se encuentran dentro de la categoría de pequeñas y medianas empresas y a su vez son empresas familiares, generando que se

podiera tener una visión y un nivel de comparación más amplio respecto de los aspectos formales.

Para dar cumplimiento con el segundo objetivo específico dispuesto en la presente investigación se realizaron preguntas tanto abiertas como cerradas enfocadas a responder acerca de la profesionalización de las empresas familiares en las distintas etapas de vida en la que se encuentran las mismas. Para ello se procedió a la confección de la Tabla 2.

Tabla 2

Características específicas de cada una de las empresas.

Resultados	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Conoce sobre la profesionalización de empresas.	Si	Si	Si	Si	Si
Toma usted todas las decisiones empresariales.	No	No	Si	Si	Si
Utilizó mecanismos de sucesión de poder.	Si	Si	No	No	No
Cree necesario hacer uso de herramientas de profesionalización de empresas.	Si	Si	Si	Si	Si
Existen metas personales con independencia a las de la empresa	Si	Si	No	No	Si

Fuente: Elaboración propia.

Para examinar en el ámbito de la aplicación de los procesos de implementación de los procesos de profesionalización de qué manera un Contador Público puede contribuir, se delimitaron preguntas con respuestas abiertas, las cuales fueron efectuadas

a través de comunicación telefónica con los participantes, de manera que pudieran aportar apreciaciones personales al respecto, dando cumplimiento con el tercer objetivo específico que se propuso.

La empresa 1 indicó que dos de los familiares se han profesionalizado luego de la puesta en marcha de la empresa familiar siendo dos de los hijos de quien fundó la empresa un contador público y una abogada.

La empresa 2 por su parte respondió que en el núcleo familiar no hay profesionalización afín al rubro, pero que, en la tercera generación de la empresa, es decir un nieto del fundador es licenciado en administración y contribuye de gran manera con los procesos de adaptación de las nuevas tecnologías.

La empresa 3 indicó que desde los comienzos su empresa cuenta con un profesional que es el propio fundador de la empresa, quien es de profesión ingeniero zootecnista.

La empresa 4 cuenta con equipo de profesionales ya desde los comienzos de la empresa siendo uno de los socios iniciales ingeniero forestal y la segunda generación siguió con la misma profesión.

Por último, la empresa 5 indicó que no posee profesionales en su empresa pero que de todas formas han podido sobrevivir al paso de los años y adaptarse a las nuevas tecnologías, haciendo uso de asesoría externa las veces que crean necesario.

El 80% de las empresas puestas bajo análisis hace consultas a contadores públicos de forma externa, y el 20% restante lo hace a través del profesional que dispone en la propia empresa. La empresa 1 indicó que hace uso de servicios contables de forma

interna, ya que es miembro de la empresa y de la familia un profesional contador público, las demás empresas hacen consultas y sus contabilidades son registradas de manera externa.

Como el profesional contador público tiene como objetivo de estudio y análisis al ente económico de forma global, es por ello que las empresas consultadas creyeron necesario además aportar que dicho profesional también contribuye en la supervivencia a futuro de la empresa familiar y no solo se limita al registro de las operaciones comerciales y financieras.

Todas las empresas aseguraron tener ciertos conocimientos de las herramientas de sucesión del poder y creen que es altamente necesario hacer uso de estos mecanismos para un correcto traspaso del mando.

Las empresas que todavía no han pasado por la sucesión de poder entre generaciones indicaron además que lo utilizarían para evitar problemas futuros y que creían que se debe hacer de forma gradual tomando todos los recaudos necesarios y de esa forma alivianar el proceso que creen de por si complejo.

Refieren además que es altamente posible que llegado el momento de poner en marcha un plan de sucesión del poder, recurrirían a asesorías externas para el correcto manejo de la sucesión, de esta forma se pudo definir si las empresas puestas bajo la entrevista recurrieron o recurrirían a la utilización de mecanismos de sucesión de poder en sus empresas, dando respuesta a el cuarto objetivo específico de la presente.

A modo de señalar si existen metas personales con independencia de las de la propia empresa familiar, y de esta forma dar cumplimiento con el quinto objetivo específico, se realizó una pregunta abierta de forma que permitió ampliar las respuestas,

las empresas 1, 2 y 4 respondieron afirmativamente, pero aseguraron que de todos modos las decisiones se toman en conjunto con los demás miembros de la familia.

Consultados por lo anteriormente mencionado aclararon además que al ver el buen funcionamiento de sus empresas actualmente no creen necesario embarcarse en otros proyectos fuera de la empresa familiar.

Discusión

Habiéndose cumplido con el objetivo de determinar la implicancia de la profesionalización de las empresas familiares de la provincia de Formosa para el año 2020, se ha observado que para las empresas puestas bajo estudio es de suma importancia contar con herramientas que posibiliten el correcto funcionamiento de los mecanismos propios de la profesionalización, independientemente de las etapas en las que se encuentran estas empresas.

La implicancia de la Profesionalización en las Empresas familiares en la provincia de Formosa, no ha sido estudiada con anterioridad. Por ello se ha planteado la problemática de si es importante y necesario para el contexto actual de la región y de la provincia, contar con investigaciones o estudios de este tipo para dar una visión más profunda y específica acerca de la importancia de profesionalizar las empresas familiares, tanto internamente como externamente.

Como respuesta a dicha problemática aquí se concluye que sería de gran ayuda fortalecer y dar herramientas a las empresas locales para que sepan aplicar correctamente el protocolo familiar, necesariamente en cualquier etapa de la vida empresarial subsanando conflictos previos si los hubiere.

De lo anteriormente mencionado y haciendo una comparación se deduce en el presente trabajo que cuanto mayor es el tamaño de la empresa, se deben considerar contar obligatoriamente con procesos que ayuden con la aplicación de herramientas para los procesos de profesionalización.

Por otra parte, tal como sostiene La Cámara de Pequeñas y Medianas Empresas de Formosa (2012) la economía regional se encuentra de gran manera sostenida por las

PyMEs y la gran mayoría por empresas familiares de diferentes rubros, haciendo un recorrido y profundizando en estudio a empresas de este tipo en la provincia de Formosa.

Se ha llegado a coincidir con lo expuesto por dicha entidad provincial, y afirmando que son este tipo de empresas quienes generan un gran impacto positivo en la economía, tanto de la provincia como de la región en la que se encuentran sumergidas dichas empresas.

Este punto se puede corroborar además con lo que a través de datos relevados en la introducción del presente estudio indica la CAME (2020), donde afirma que las empresas familiares representan el mayor porcentaje del total de empresas en los diferentes países.

En Argentina, son el 75% del total de las PyMEs tal como lo indica la CAME. A su vez, tienen una importante proporción de la mano de obra ocupada, así como representan un alto porcentaje del Producto Bruto Interno del país. Esto significa que impulsan, concentran y estimulan el crecimiento de la riqueza, al mismo tiempo que significan la oportunidad de trascendencia de la familia que la crea en el tiempo.

Tal como indican, Macaluso, Maure, y Mendé, (2012) son muchos los saberes y las profesiones que se hacen uno, para poder proporcionar a las familias empresarias herramientas para contar con el conocimiento acerca de las fortalezas de su organización y trabajar en función de prever, planificar y consensuar políticas para su gestión y supervivencia.

En la presente se ha advertido acerca de la necesidad de aplicación de estas herramientas de profesionalización, en las distintas etapas en las que se encuentran las empresas puestas bajo análisis y se ha visualizado que los empresarios del sector poseen

conocimientos acerca de dicho proceso y que además refieren que han utilizado herramientas para la correcta aplicación del proceso y continúan haciéndolo.

Así como Fernández y Medina (2016) llegaron a la conclusión de que es necesario la iniciación o puesta en marcha de recursos de profesionalización para la población puesta bajo estudio y en su propio contexto económico.

El estudio precedente guarda cierta relación con la investigación planteada en el presente trabajo de investigación, ya que en la presente todas las empresas consideran que son cruciales la aplicación de dichos recursos, lo que se estudió en ambas investigaciones es la necesidad de la profesionalización en las empresas familiares, difiriendo solo en las poblaciones estudiadas y en los objetivos propuestos por ambas investigaciones.

Rueda Galvis (2011), en su investigación acerca de los elementos claves del éxito de una empresa familiar, afirma que la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar

Este autor en su trabajo, integra metodologías de trabajo novedosas e impactantes que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad que se deben alcanzar.

De esta forma en el presente trabajo se aprecia que los procesos de la profesionalización deben ser definidos y se debe actuar de forma clara para el logro de los objetivos que tengan cada una de las empresas.

Por otra parte, se ha dado cumplimiento al objetivo de señalar si existen metas personales que se produzcan o se piensen con independencia de la de la propia empresa

familiar y se destaca que estas tienen una influencia significativa en la armonía del clima laboral y familiar, comparando con lo que otros investigadores han concluido.

Corrado Sánchez (2014) indicó en los resultados de su investigación que, al interior de las empresas familiares, como en cualquier otra, se manejan y resuelven situaciones de índole empresarial, pero se le suman además la relación familiar preexistente, uno de los tantos aspectos, que se hacen notar es el roce que se produce entre miembros de la familia y que ellos ven como un problema focal, motivo por el cual hacen o dejan de hacer, aquellos que tienen un rol más gerencial.

Menciona también en su estudio que la relación laboral se ve afectada por los privilegios que algunos miembros de la familia poseen, así como también el poco grado de conocimientos.

El autor cree que es importante señalar, que la falta de conocimiento que los miembros de la segunda generación tienen del negocio se debe en parte a que la transmisión del conocimiento, no fue el deseado.

En el presente estudio se comprobó que las metas personales propuestas con independencia a la de la propia empresa familiar, si influyen en las decisiones que puedan llegar a tomar individualmente cada miembro de la familia pero que como las decisiones en su mayoría son consultadas y consensuadas entre todos los miembros de la familia, que además pertenecen a las empresas, estas no afectan a la continuidad en armonía en cuanto a la relación cordial en el interior de la misma.

Cabe aclarar que son los propios empresarios que señalan que esto se debe en gran parte a que son ellos los que si se generan disputas seden ante la contrariedad producida.

Castilla (2014) dice que la empresa familiar es, generalmente visto como un escenario desalentador dado su baja probabilidad de duración a lo largo de las generaciones y con el riesgo de la disolución familiar.

Se ha comprobado que esto es así ya que tal como se muestra en los resultados obtenidos en el presente, las empresas analizadas no superan la segunda generación aún, esto se debe además a que los empresarios que han iniciado con la empresa muy difícilmente deleguen el mando de la empresa, basándose en las propias costumbres de los trabajadores de la zona.

Examinando en el ámbito de aplicación de los procesos de implementación de profesionalización empresarial de qué manera un contador público puede contribuir en la presente se concluye que el 80% de las empresas puestas bajo análisis hace consultas a contadores públicos de forma externa, y el 20% restante lo hace a través del profesional que dispone en la propia empresa.

En la presente tal como se puede ver en los resultados, las empresas recurren a mecanismos de sucesión de poder independientemente de si se producen conflictos en núcleo familiar o empresarial, tal como señalan Arenas Cardonay Rico Balvin (2014), que el protocolo no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder; por el contrario, hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si estas no existen, lograrlas primero, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada.

La elaboración de un plan de sucesión no es tarea sencilla y requiere tiempo, por cuanto no existe un plan de sucesión estándar que se ajuste a las necesidades de todas las

empresas familiares. Pero sí existen claves que permiten optimizarlos, según las características y potencialidades de cada empresa familiar.

De los seis pasos propuestos por Arenas Cardona y Rico Balvin (2014) para contribuir con el plan de sucesión las empresas familiares de la provincia de Formosa indican que hacen uso con más frecuencia de los siguientes:

- Lograr que todos los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión.
- Además, ayudan a los miembros de la familia a dejar todas las actitudes competitivas y;
- Aprender a trabajar juntos poniendo en ejecución un proceso de planificación que inicie con la declaración de la misión y del plan estratégico.

Tal como exponen Fernández y Medina (2016), existen variadas diferencias entre las Empresas Familiares y las demás Empresas, en la familia empresaria los hijos comparten un proyecto laboral con los padres o hermanos entre sí, cuestión que no ocurre en las demás empresas PyMEs, que no pertenecen a las empresas familiares, existe alta influencia de las relaciones personales en el proyecto empresarial, dependencia económica entre unos y otros, exigencia para los sucesores de encarar mecanismos para profesionalizarse y formarse.

De lo anteriormente expuesto por otros investigadores y relacionando las variables investigadas en la presente, se vislumbra que en las empresas familiares existe un patrón de comportamiento similar en las empresas puestas bajo estudio, en cuanto al manejo

tanto de los proyectos que la empresa lleva adelante como así también de la dependencia económica que existe entre los miembros de las empresas.

Durante la realización de este estudio se presentaron una serie de limitaciones que dificultaron el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos, dentro de estas, se destacan:

- El tamaño de la muestra, que consta de solo cinco empresas del sector, que no permitió que se profundizaran en los resultados de algunos objetivos.
- El presente contexto mundial de distanciamiento social, que influyó en que no se pudieran hacer visitas a las empresas puestas bajo análisis para tener un acercamiento mayor y personal con los empresarios y familiares que componen dichas empresas.
- La dificultad de fiabilidad relacionada con la calidad de las respuestas proporcionadas por los miembros de las empresas familiares que han sido encuestados, ya que las respuestas pudieron sufrir influencias de las emociones y de las opiniones que predominan derivadas de las circunstancias personales.
- Con respecto a las respuestas de las preguntas realizadas a través de comunicación telefónica a los participantes hay mayor riesgo de distorsión en dicha contestación, por la posible influencia de quien lleva a cabo la entrevista.

Como fortalezas del presente trabajo se pueden mencionar, como principal, que se trata de la primera investigación referida a las empresas familiares de la provincia de

Formosa, es decir, no se encontraron antecedentes en la región. Es un trabajo que sienta precedente para futuras investigaciones referidas a la misma temática.

Además, se realizó la investigación y los cuestionarios a empresas vivas actualmente, todas ellas pertenecientes a distintos sectores de la economía, permitiendo que se pudiera tener un panorama más amplio y no apuntar solo a un sector empresarial.

Como conclusión de la presente investigación se señala que, es altamente necesario para las empresas familiares de la provincia de Formosa contar con elementos adecuados para el proceso de profesionalización empresarial haciendo uso de herramientas que permitan la correcta aplicación de los recursos de profesionalización, ya que estos son cruciales en cada etapa de la vida de las empresas.

Se destaca como conclusión también el hecho de que en las empresas familiares puesta bajo estudio siempre se cuenta con metas personales con independencia de la de la empresa familiar, pero que éstas no influyen ni afectan a la relación que existe entre los miembros de la familia que además pertenecen a la empresa, ya que la mayoría de las decisiones se toman en conjunto y consultando opiniones personales con respecto a las metas personales.

Se entiende que el protocolo familiar se debe desarrollar en el mejor escenario familiar posible, es decir, cuando existe unidad familiar dentro de la empresa y si no existe dicho escenario, alcanzarlo primero, identificando conflictos para mediarlos y lograr un buen clima familiar, así como también empresarial.

Por otra parte, se ha llegado a la conclusión de que las empresas familiares son quienes contribuyen de gran manera en la economía de la provincia más allá de que por lo general y estadísticamente son quienes quiebran con mayor frecuencia.

Se destaca además que, en el ámbito de aplicación de los procesos de implementación de profesionalización empresarial, el profesional contador público tiene como objetivo de estudio y análisis al ente económico de forma global, pero que además dicho profesional también contribuye en la supervivencia a futuro de la empresa familiar y no solo se limita al registro de las operaciones comerciales y financieras.

La recomendación para futuras investigaciones es que, cuenten con un tamaño de muestra mayor al que se ha obtenido en esta investigación, para ahondar en detalles y de esa forma ser aún más concluyentes en cuanto a los resultados que se pudieran obtener.

Se recomienda además abordar los mismos problemas de investigación planteados en la presente teniendo en cuenta un contexto económico distinto, otras empresas que se encuentren dentro de otros sectores de la economía, lugar y/o culturas diferentes.

Reevaluar y ampliar las teorías y el marco teórico empleados como antecedentes de la presente investigación, así como también el modelo abordado.

Un entorno cambiante y las alternativas de expansión que existen actualmente son cuestiones que garantizan el crecimiento de las empresas familiares en la provincia de Formosa abriendo un amplio campo de continuidad para futuras investigaciones.

Resulta interesante profundizar en estudios que analicen la profesionalización de las empresas, enfocándose en la visión, así como también en los emprendimientos y fundamentalmente en el liderazgo de las empresas familiares.

Referencias

- AFIP. (2020). *¿qué es una PyME?* Recuperado el 06 de marzo 2020, de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Aranda, M., Torres , A., Camacho, A., Martinez , M., & Roble , C. (2020). Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México. *espacios*, 5-9.
- Arenas Cardona, H., & Rico Balvin, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. España.
- CAME. (2020). Empresas Familiares, claves de gestión para crecer. Argentina.
- CAPYMEF. (2012). Formosa. Recuperado el 15 de marzo de 2020, de <http://www.capymef.org.ar/publicaciones/ciclo-formacion-de-lideres>
- Castilla, M. (2014). *La profesionalización de Empresas Familiares*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/profesionalizacion-empresa-familiar.pdf>
- Corrado Sanchez , L. A. (2014). Protocolo familiar como herramienta de gestión. *Realidad Empresarial*, 1-8.
- De Pina Vana, R. (2005). *Diccionario de Derecho*. México: Porrúa.
- Fernández, L. H., & Medina, R. P. (2016). Profesionalización empresarial en Empresas Familiares.
- Gandolfo, R. V. (2013). La importancia del protocolo en la Empresa Familiar. Argentina.

Gaona Tamez, L., Ruiz Diaz, F., & Muñoz Peña, K. (2017). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa.

Ley 20.744. (02 de Marzo de 2020). *Ley de Contrato de Trabajo*. Argentina.

Macaluso, C. M., Maure, P., & Mendé, M. B. (junio de 2012). Empresas Familiares Buenas Prácticas en Argentina. Paragraph SA.

Misiano, M. P. (2016). *Los sistemas de Gestión y la profesionalización de las Empresas Familiares*. Obtenido de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/2463>

Ortiz Vargas , E. (abril de 2016). La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión.

Pastor , M. (2019). "Problemas de sucesión y profesionalización en una Pyme familiar de venta de materiales para la construcción.

Real Academia Española. (2020). Recuperado el 04 de marzo de 2020, de <https://dle.rae.es/profesi%C3%B3n>

Rico Garcia, M., & Sacristán Navarro, M. (2012). *Fundamentos Empresariales*. Madrid: ESIC.

Rodriguez, M., Torres , E., & Pérez, A. (noviembre de 2018). Las transferencias de mando en la en las pequeñas y medianas empresas familiares. México.

Rolla, M. (Mayo de 2017). El Marketing Digital en PYMES Familiares, El caso de una PYME Familiar del sector de Panificados en la Ciudad de Corrientes. Corrientes, Corrientes, Argentina.

Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del Exito de la Empresa Familiar. *Visión de Futuro*.

Anexo I

Anexo I: Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación.

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Osvaldo Galeano, alumno de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es recabar información a los efectos de ser utilizada para la creación de un Trabajo Final de Graduación.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya se agradece su participación.

Anexo 2

Anexo II: modelo de cuestionario realizados a empresas familiares.

1. ¿ A qué rubro pertenece su empresa?

2. ¿ Cuántos años de antigüedad tiene la empresa?

3. ¿ Es una empresa que se encuentra actualmente en marcha?

Marca solo un óvalo.

si

no

4. ¿ En que generación se encuentra su empresa?

Marca solo un óvalo.

Primera

Segunda

Tercera

Cuarta

Quinta

5. ¿ Cuántas sucursales posee?

6. ¿Qué cantidad de empleados posee?

7. ¿Qué cantidad de familiares integran el total de la empresa?

8. ¿Se encuentra actualmente o ha estado en sucesión su empresa?

Marca solo un óvalo.

Si

No

Sección sin título

9. ¿Tiene conocimientos acerca de la profesionalización de empresas familiares?

Marca solo un óvalo.

Si

No

10. ¿Se encuentra algún miembro de la familia que pertenece a la empresa profesionalizado?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

11. ¿Toma usted todas las decisiones en su empresa?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

12. ¿Conoce acerca de los mecanismos de sucesión de poder en las Empresas Familiares?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

13. En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿hizo uso de mecanismos de sucesión de poder en su empresa?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

14. ¿Cree necesario hacer uso de mecanismos de profesionalización de empresas?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

15. ¿Se propuso o se propone metas con independencia a las de la propia empresa?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Sección sin título

16. ¿Tiene la empresa asesoría profesional de un contador público miembro de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

17. En caso de responder por NO la pregunta anterior. ¿ realiza consulta externa a Contadores Públicos?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

18. En una escala de 0 a 5 donde 0 es poco necesario y 5 es muy necesario. ¿ cuan necesario cree usted consultar al profesional contador?

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. ¿ cree necesario consultar al contador acerca de los procesos de profesionalización de empresas familiares?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez
-