

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico**

**Carrera de Contador Público**

**La falta de profesionalización en empresas familiares en Buenos Aires en 2020.**

**The lack of professionalization in family businesses in Buenos Aires in 2020.**

**Autor: Bergamaschi, Soledad**

**DNI: 34.752.733**

**Legajo: VCPB29808**

**Director de TFG: Ferreiro, Juan Esteban**

**Ramallo, Provincia de Buenos Aires**

**Argentina, julio 2020**

## Índice

Resumen .....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Métodos .....	18
Resultados.....	21
Discusión .....	26
Referencias .....	32
Anexo I.....	35
Anexo II.....	36
Anexo III .....	38

## **Resumen**

La investigación se basó en describir la importancia que tiene la profesionalización en las empresas familiares y determinar si la ausencia de la misma provoca el cierre de dichas empresas. El problema que se analizó es si las dificultades derivadas por la falta de profesionalización podían desencadenar en un cierre definitivo de las empresas. La investigación fue de alcance explicativa, enfoque cualitativo con diseño transversal, tomando como muestra cinco empresas ubicadas en la provincia de Buenos Aires, y utilizando como instrumento la entrevista. Los resultados indicaron que las empresas encuestadas cuentan con un conocimiento básico acerca de las herramientas de profesionalización. La mayoría está en vía de implementar alguna de ellas, y creen que el protocolo es la herramienta que les puede llegar a facilitar su funcionamiento. Mediante este estudio se pudo ver que en una primera etapa las empresas familiares comienzan bajo formatos informales y que con el tiempo a medida que van creciendo necesitan disponer de una gestión más profesional. Reconocen la importancia que tiene el proceso de profesionalización y las dificultades que afrontan por la ausencia de ella. Sin embargo, no consideran que esto pueda llevarlas a un cierre definitivo.

Palabras claves: Empresa, Familia, Gestión.

## **Abstract**

The research was based on the description of the importance of professionalization in family businesses and in determining whether its absence causes the closure of such businesses. The analysed problem was whether the difficulties derived from the lack of professionalization could lead to a definitive closure of the businesses. The research scope was explanatory with a qualitative approach and cross-sectional design. There was a sampling of five businesses from Buenos Aires province, in which the interview was used as an instrument. The results indicated that the businesses surveyed have a basic knowledge about professionalization tools. Most of them are in the process of implementing some of such tools and they believe the protocol is the tool that could facilitate their operation. Through this study it was possible to see that family businesses start under informal formats and that as they grow they need to have a more professional management. They recognize the importance of the professionalization process and the difficulties they must face due to its lack. However, they think it would not lead to a definitive closure.

Key words: Business, Family, Management.

## Introducción

Las empresas familiares se han ido convirtiendo en un tema importante de estudio y análisis, ya que se las considera la principal forma de organización de las empresas (Costa, 2015). Es así como conforman un elemento de crucial importancia para el desarrollo y progreso de una economía. Hay dos indicadores que lo demuestran: ¿qué porción del PBI (Producto Bruto Interno) abarcan? y ¿cuántos puestos de trabajo generan? (Castillo, 2017).

A nivel mundial entre el 70% y el 95% de las empresas existentes son familiares y producen entre el 70% y 90% de PBI mundial al año. Además, generan entre un 50% y 80% de puestos de trabajo. Italia o Ecuador son países en donde las empresas familiares representan el 90% del PBI (Álvarez Cravero, 2019).

Siguiendo el mismo autor afirma según estudios realizados que Europa es la región con mayor número de empresas familiares, existen 17 millones de este tipo de empresas que crean alrededor de 100 millones de puestos de trabajo.

Según el Instituto de empresas familiares en España, existen 2,9 millones de empresas familiares que originan 13,9 millones de puestos de trabajo, así como también ocupan el 70% del PBI. Es por ello que las consideran como principales agentes generadoras de riquezas al representar el 85% sobre el total de empresas existentes (Claver Cortés, Molina Manchón y Zaragoza Sáez, 2015).

Conforme al ranking de la revista *Fortune*, en Estados Unidos, de las 500 empresas más grandes el 40 % de ellas son de carácter familiar. Y según el Instituto de empresas familiares, en España, el 71% de las 1000 empresas mayores son familiares (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

En América Latina sucede algo similar según estudios realizados por Guenaga (2011) citado por Costa (2015): aproximadamente el 70% del total de empresas son negocios familiares, generan el 50% del empleo y el 40% del PBI de la región.

En Ecuador según un estudio realizado por Mera y Bermeo (2017) se constató que el 70% de las empresas son familiares, impactando fuertemente en cuestiones relacionadas con la generación de trabajo y el desarrollo económico del país.

En Argentina según el análisis hecho, actualmente representan gran parte de la actividad económica producen el 50 % del PBI y un 70% de puestos de trabajo. Por otra parte el director del Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares declaró que éste

tipo de empresas representan el 80% de las empresas argentinas (Álvarez Cravero, 2019).

Conti (2008) nombra algunos ejemplos de estas empresas: Techint, Arcor, Diario La Nación, Laboratorios Bagó, La Serenísima, Coto, Paladini, Café Cabrales, Quickfood, entre otras (Costa, 2015).

Toda empresa familiar con el transcurso del tiempo va pasando por muchas fases de cambios tornándose más compleja. A veces, esos cambios hacen crecer y evolucionar la empresa de forma inadecuada y consecuentemente puede generarle pérdidas económicas y alejamientos familiares (Castillo, 2017).

Este mismo autor además sostiene que las empresas familiares comparten ciertas características:

- El control accionario pertenece a una familia.
- La mayor parte del patrimonio de la empresa le corresponde al grupo familiar.
- Los encargados de administrar los negocios de la empresa son integrantes de la familia.
- El proceso sucesorio es fijado por los vínculos familiares.

Por su parte, Corona (2017) sostiene que la principal cualidad que las distingue del resto de las empresas es el gran sentido de pertenencia que existe y el objetivo que fuertemente comparten. Además, enumera ciertas fortalezas de las empresas familiares:

- Mayor dedicación, conocimiento y compromiso en el negocio.
- Una visión a más largo plazo.
- Un entorno con una cultura fuerte y estable.
- Rapidez y mayor flexibilidad en la toma de decisiones.
- Fuerte sentimiento de confianza y orgullo.

Asimismo, este autor, junto con las anteriores, nombra como debilidades:

- Superposición de roles empresariales y familiares.
- La unión de estas dos instituciones, empresa y familia, pueden ocasionar dificultades en cuanto al dominio de las emociones de la familia.
- Riesgo de enraizar ciertos tipos de comportamiento vinculados a la tradición, provocando cierta resistencia al cambio.
- Confusión en los flujos económicos originado por no seguir las reglas de mercado, en la obtención y reparto del valor económico producido.

- Pueden surgir conflictos en el proceso de sucesión a la generación siguiente.

Por otra, parte, y para continuar caracterizando a estas empresas, Dodero (2015) menciona las fases del ciclo de vida por las que suelen transitar:

- La primera fase, la del fundador: es la instancia inicial en la que el emprendedor decide aprovechar una oportunidad de negocio. El fundador es quien realiza la mayoría de las funciones y toma las decisiones basándose en su intuición. La primera crisis que suele haber está dada por la falta de delegación. Ante el crecimiento del negocio es necesario incorporar personas en las que pueda delegar funciones.
- La segunda etapa, es la del crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador. Aquí nace la necesidad de que el fundador desarrolle nuevas competencias, como el liderar a las personas que ingresaron a la empresa. Las dificultades que pueden presentarse son la superposición de roles, el fundador prioriza la confianza de sus hijos por encima de su preparación, y en cuanto a la visión y formas de gestión del padre e hijos suele no haber concordancia.
- En la tercera fase se da un cambio de liderazgo: en ésta etapa el fundador logra dirigir mejor la empresa consiguiendo una sinergia con sus hijos. La dificultad que puede haber es que ante el fallecimiento del fundador surja una crisis de poder entre hermanos.
- La cuarta etapa: el gobierno corporativo profesional, en ésta fase el poder está dividido entre los hijos, y ante el crecimiento de la empresa deberán mejorar el gobierno corporativo para así poder hacer frente a nuevos desafíos. Aquí puede surgir un conflicto de poder entre los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general (Basile, 2018).

Toda empresa familiar se divide en tres círculos o subsistemas: propiedad, empresa y familia. Éstos son útiles para entender los comportamientos de las empresas familiares y estudiar los principales conflictos de los distintos grupos de interés (Coromina, 2019).

Corona (2017) refiere que se deben considerar los objetivos, las actividades y los órganos de gobierno de cada uno de estos subsistemas:

1. Subsistema de la familia: tiene como finalidad conservar la armonía familiar y el crecimiento personal de sus integrantes. Como principal actividad la de fijar la misión del grupo familiar, y el órgano de gobierno es el consejo de familia.
2. Subsistema de la propiedad: tiene como finalidad administrar correctamente los recursos acrecentando su rentabilidad. La actividad principal es la de determinar la planificación estratégica, la selección de los integrantes del consejo y el desarrollo del proceso sucesorio, y el órgano de gobierno es la junta de accionistas y el consejo de administración.
3. Subsistema de la empresa: posee la finalidad de maximizar la eficiencia productiva y beneficiar su crecimiento. Su actividad es la de diseñar la estructura organizativa, fijar la política de recursos humanos y gestionar el cambio, y su órgano de gobierno es la dirección ejecutiva y funcional de la empresa.

Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) refiere que direccionar una empresa donde los dueños y responsables son integrantes de una familia genera la interacción de los tres subsistemas, donde muchas veces conlleva a la confusión en cuanto a las a decisiones a tomar, las cuales se rigen mayormente por emociones. Por ello, se la considera una institución emocional en la cual es muy común que se entrecrucen emociones familiares junto con las exigencias empresariales.

Siguiendo los mismos autores, éstos consideran a la profesionalización de las empresas familiares como una solución para suprimir este tipo de inconveniente originado por los conflictos emocionales que pudieran surgir en el marco de la empresa. En muchas ocasiones se ve como en las empresas familiares se priorizan sus compromisos antes que las demandas del mercado y de la actividad de la empresa. Ellos afirman que la profesionalización consiste en cambiar el enfoque hacia una orientación más empresarial.

La mayor dificultad que tienen las empresas familiares es la subsistir en el tiempo. La profesionalización de una empresa representa un proceso esencial para reducir las posibilidades de fracaso corporativo que afrontan. Dicho proceso consiste en utilizar métodos de trabajo de manera sistemática posibilitando la estructuración de las estrategias, la dotación del personal, dirección y control, permitiendo alcanzar los fines empresariales. Éste inicia en el momento en que la empresa elabora puestos de trabajo según las competencias de cada empleado, eliminando las afinidades que pudiera haber.



En conclusión, la empresa debe considerar cuanto antes lo importante que es implementar procesos de profesionalización para contribuir a su crecimiento y asegurar su continuidad en el mercado (Costa, 2015).

Trevinyo Rodríguez (2010) citado por Lucero Bringas (2017a) explica que la profesionalización de una empresa es un proceso que se puede dividir en cuatro etapas:

- En la primera etapa, se cuenta con la inexistencia de un directorio activo, por ello se busca incorporar profesionales con experiencia y formación acorde, para que actúen como consejeros externos de los cargos directivos, contribuyendo con sus opiniones y sugerencias.
- En la segunda fase, se quiere fijar un mecanismo para lograr la evolución empresarial de la empresa y para eso es necesario formar un consejo asesor, integrados por dos o tres miembros ajenos a la gestión y propiedad, para que contribuyan al establecimiento de estrategias para llegar a los objetivos. Recomiendan, junto con la creación del consejo asesor, establecer un directorio básico integrado por accionistas y directivos de la empresa.
- En el tercer ciclo, es el momento en que se adhieren aquellos profesionales independientes externos al directorio, que les otorgarán una opinión objetiva e imparcial acerca de los posibles problemas que puedan surgir entre la empresa y familia.
- En la cuarta etapa, sucede cuando la empresa alcanza tal tamaño que necesita del respaldo de un directorio activo integrado por accionistas y asesores profesionales independientes y externos.

Recomienda esta autora que el número de miembros sea de entre cuatro a quince, siempre tratando de que sumen una cantidad impar para evitar decisiones empatadas.

Basile (2018) menciona algunos de los factores que pueden llevar a la empresa a necesitar de un proceso de profesionalización:

- Crecimiento del tamaño de la empresa.
- Entorno competitivo.
- Alto nivel de conflictos.
- Falta de capacidad de gestión.

Leach (1993) citado por la misma autora, nombra algunos de los obstáculos que pueden presentarse a la hora de profesionalizar las empresas:

- Dificultad para delegar.
- Los altos puestos son guardados para los integrantes de la familia.
- Miedo de la familia de perder el poder.
- Escasez de presupuesto.

En Perú en la ciudad de Chimbote a través de un estudio realizado por Abanto Mego (2016) se constató que el 100% de las empresas estudiadas consideraron que la informalidad trae aparejado conflictos legales y a pesar de conocer los beneficios de las empresas profesionalizadas, el 80% afirmó que no se profesionalizan porque sus costos son muy altos. Además, el 40% consideró que la principal ventaja de una empresa profesionalizada es el ser más competitivas y el 70% afirmó que la profesionalización es una inversión.

En México mediante la investigación desarrollada por Gaona Tamez, Hernández Sandoval, y Aguilera Mancilla (2019) se concluyó que la profesionalización es considerada un factor clave para la subsistencia de las empresas familiares, llegando a convertirse en una ventaja competitiva. Se constató que los principales motivos para aplicar la profesionalización es, por un lado la falta de capacidad de los integrantes de la familia para administrar y gestionar ante el crecimiento que pueda tener la empresa familiar, por lo que requiere de la incorporación de profesionales externos. Un segundo motivo es cuando la gerencia decide cambiar normas y valores de las operaciones, surge la necesidad de la presencia de profesionales que sirvan de apoyo en la incorporación de nuevas herramientas y tecnologías de información junto con la capacitación de todos los trabajadores. Y el tercer motivo, es en cuanto a la elección del sucesor cuando se realice el traspaso generacional.

Gálvez Vera (2017), según su estudio realizado en pymes del sector manufacturero situadas en México, en el que se analizó el nivel de profesionalización con el que contaban dichas empresas, concluyó que la mayoría de las pymes estudiadas cuentan con una planeación estratégica, exceptuando una de ellas. Eso fue con respecto al sistema empresa, en cuanto al sistema familia se pudo ver cómo sus integrantes logran trabajar conjuntamente de manera armónica. Y en función al sistema propiedad se demostró que ninguna de las pymes analizadas cuentan con un plan de sucesión.

Un instrumento que les permite a las empresas familiares contribuir a su gestión y lograr su continuidad en el tiempo, es el protocolo familiar (Lucero Bringas, 2017a).

Tápies (2011) citado por Lucero Bringas (2017a) afirma que el protocolo nace ante la necesidad de regular las relaciones entre la familia y la empresa a través del establecimiento de normas. Éste no sólo sirve para dirigir la relación familia-empresa, sino que también ayuda a mejorar la convivencia en la empresa familiar. También es considerado el instrumento que contiene los objetivos buscados por la familia y empresa.

Sánchez (2009) sostiene que el protocolo familiar es un documento a medida, es decir, que si bien comparten algunos aspectos éste se realiza de forma personalizada, ajustándolo a sus características particulares (Lucero Bringas, 2017a).

Por su parte, Fernández Del Pozo (2008) explica que el protocolo es un documento contractual, potestativo que contiene reglas que impiden potenciales conflictos que puedan surgir en la actividad normal de la empresa familiar (Lucero Bringas, 2017a). Mientras que Costa (2015) considera al protocolo familiar como una especie de constitución familiar que detalla los valores, objetivos, previsiones y prácticas determinadas. Sostiene que reglamenta lo que la familia quiere ser empresarialmente. Aconseja además, que a éste documento se le añada el testamento con la finalidad de simplificar el proceso de sucesión. Éste instrumento debe formalizarse por escrito con las respectivas firmas del grupo familiar. El momento en que no existen conflictos familiares es la ocasión perfecta para redactar el protocolo y así poder estar listos cuando estos surjan.

Costa (2015) además, nombra los objetivos que cumple el protocolo:

- Brindar soluciones ante problemas que puedan presentarse.
- Definir y limitar los ámbitos de actuación de la familia y la empresa.
- Considerar las expectativas, intereses y objetivos de la familia para conjugarlos con la estrategia empresarial.
- Se deben establecer objetivamente las actividades desarrolladas por los miembros de la familia, como las remuneraciones, asignación de puestos, etc.
- Definir un proceso de comunicación intrafamiliar para aplicar ante aspectos difíciles de resolver.

Siguiendo mismo autor también establece las cuestiones que se considerarán como bases para la redacción del protocolo:

- Cuando y qué condiciones deberán darse para que los hijos trabajen en la empresa, es decir, detallar:
  - El nivel de educación con la que deberán contar.
  - La experiencia previamente adquirida.
  - Edad para incorporarse.
  - Políticas de re-ingreso.
  - Posibilidad de trabajo de medio tiempo.
  - Condiciones y posibilidad de ingreso de familiares políticos.
- Definir los valores y creencias a respetar, junto con la visión del grupo familiar sobre lo que esperan de la empresa.
- Explicar el tipo de empresa que se aspira a tener (tamaño, visión, misión, etc.).
- Determinar cómo se evaluará la actuación del grupo familiar.
- ¿Cómo serán los ascensos, cómo se podrá acceder al puesto de presidente? ¿Tendrá la misma posibilidad un no familiar?
- Especificar el sistema de remuneración que aplicarán.
- Determinar en detalle las tareas, responsabilidades, derechos y deberes.
- En cuanto a la propiedad:
  - ¿Cómo acceder a ella?
  - Asignar el valor de las acciones.
  - Brindar opciones en caso que un familiar quiera vender sus acciones y ningún otro de su grupo familiar tenga interés de comprarlas.
- ¿De qué manera se atenderán a las necesidades del grupo familiar?

Glikin (2011) citado por Noguera (2017) establece las distintas funciones que cumple el protocolo familiar:

- Función constitucional: es la cúspide de una pirámide de normas que regulan las relaciones y cuestiones importantes de una empresa.
- Función contractual: es el medio donde se plasman los acuerdos que obligan tanto a los miembros de la familia como a terceros.
- Función ordenadora: se utiliza para ordenar las funciones y estructuras de la empresa.

- Función reglamentadora: es el espacio adecuado para reglamentar ciertos aspectos genéricos como los requisitos mínimos de capacitación para ejercer un alto cargo ejecutivo, requisitos para el ingreso de los miembros de la familia a la empresa, etc.

Lansberg (2007) constató que en España fueron muchas las empresas que utilizaron al protocolo como una constitución con el fin de establecer por escrito pautas operativas junto con la fijación de la estructura. Sin embargo, afirmó que muchas empresas familiares han encontrado dificultades a la hora de cumplir con las normas y exigencias de este instrumento, especificando que la principal causa era que hacían hincapié en el documento quitándole importancia al proceso y las habilidades necesarias para que éste funcione. Este autor desde su experiencia consideró que para que este instrumento funcione ciertos aspectos deben estar presentes, tales como: una comunicación abierta, consenso, confianza, capacidad de negociación y el poder compartirlo, entre otros (Lucero Bringas, 2017b).

Al respecto, Nogales (2012) aseguró que el consejo de familia es el principal responsable de una buena gestión y dirección por parte de la familia empresaria, por lo que debe tener total entendimiento de los acuerdos plasmados en el protocolo, además de asegurarse de que todos tengan conocimiento del contenido de dicho documento y verificar su cumplimiento. La importancia de este órgano reside también en promover los cambios que vayan siendo necesarios ante ciertas circunstancias que lo ameriten, como el paso del tiempo o la ineficacia de las normas (Lucero Bringas, 2017b).

Los órganos de gobierno que regulan las relaciones entre familia-empresa son la asamblea y el consejo familiar. La asamblea familiar tiene como misión promover la unión, el compromiso y consenso entre los integrantes de la familia a través de un encuentro formal que como mínimo se debe realizar una vez al año, donde se analizan temas vinculados a la empresa familiar. Cuando la asamblea familiar está integrada por numerosos miembros surgen dificultades a la hora de trabajar de forma eficiente. Se crea para esto un consejo familiar, el cual se encarga de diseñar las políticas, entre ellas las de remuneraciones, y los modos de resolver potenciales problemas. Además éste debe enseñar a los miembros familiares sobre sus derechos y deberes en relación a la empresa. El resultado de su gestión es la elaboración de un protocolo familiar que reglamente los vínculos familiares. El presidente del consejo suele ser alguien de

extrema confianza, en la mayoría de las veces el cabeza de familia, quien se encarga de coordinar las reuniones (Costa, 2015).

Según un estudio llevado a cabo por Asunción Ventura (2019) en Ecuador en la ciudad de Guayaquil, se concluyó que son muy pocas de las empresas familiares analizadas que cuentan con un protocolo familiar y un consejo de familia. Esto se debió a que las empresas tenían estrategias de corto plazo junto con el desconocimiento de la existencia de tales herramientas de profesionalización.

Según el análisis realizado por Jiménez Sánchez, Piedra Abarca y Zamora Salazar (2017) en Costa Rica, se concluyó que la empresa analizada no contaba con estructuras ni con roles definidos de los miembros de la familia y las decisiones eran tomadas en espacios informales. Además, no contaba con un plan de sucesión. De esta manera, se constató que un órgano de gobierno podría ayudar a estructurar a la empresa y mejorar su eficiencia operativa.

Se vislumbra entonces que las empresas familiares además de perseguir su rentabilidad económica también pretenden lograr el traspaso generacional para asegurarse su continuidad (Castán Puig, 2016).

Bjggren y Sund (2001) consideraron que el proceso de sucesión también representa uno de los mayores problemas que deben afrontar y que es considerado una de las principales causas de mortalidad (Castán Puig, 2016).

Según trabajos realizados, a nivel mundial el 89,9% de las empresas familiares son de primera o segunda generación, sólo el 7,4% es de tercera y apenas el 2,6% llega a resistir a la cuarta generación. Hasta ahora, es Japón el único país que parece lograr sobrevivir a la "maldición de la tercera generación", ya que 7 de cada 10 empresas más antiguas del mundo son de origen japonés (Álvarez Cravero , 2019).

Según el Instituto de Investigación Pública (1999) citado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2006) en Argentina, el 70% de las empresas en la primera generación desaparecen, y esa proporción se repite en las generaciones próximas, heredan los hijos el 30% de las empresas y sólo el 5% llegan a la siguiente generación. El memorándum del Banco Interamericano de Desarrollo afirmó que la principal causa de esto es la falta de conocimiento de los miembros familiares de lo relevante que es contar con una gestión profesional y un protocolo familiar (Lucero Bringas, 2017a).

Trevinyo (2010) citado por Castán Puig (2015) define a la sucesión como al proceso durante el cual evolucionan los roles y actividades del predecesor y el sucesor de forma independiente, hasta que se entrecruzan.

Siguiendo a este autor, se considera que la sucesión es el proceso más crítico e importante que debe afrontar la empresa, el cual inicia en el momento que el sucedido ingresa al cargo y termina con el traspaso total del control, gestión y propiedad a la próxima generación.

Leach (1993) citado por Basile (2018) menciona algunas de las alternativas de resistencia a planear la sucesión por parte del fundador:

- Temor a la muerte.
- Renuncia a ceder el control y el poder.
- Pérdida de identidad.
- Incertidumbre ante el retiro.
- Celos y rivalidades.

De la misma manera, el enumera los motivos de resistencia por parte de la familia:

- Resistencia de la esposa al cambio.
- Los tabúes familiares.

Siguiendo este autor también nombra la resistencia por los empleados:

- Puede que suceda con los empleados de mayor antigüedad que han creado un buen vínculo con el fundador y tengan temor que al cambiar de persona se vea afectada su estabilidad laboral.

Churchill y Hatten (1987) citado por Castán Puig (2016) desarrollan las distintas etapas del proceso de sucesión como se muestra a continuación:

- Etapa de propietario-directivo: esto sucede sólo cuando el traspaso es de primera a segunda generación. El fundador de la empresa es el único miembro del grupo familiar implicado en el negocio.
- Etapa de entrenamiento y formación: ésta fase consta del conocimiento y estudio de las características de la empresa por parte del futuro sucesor. Ingresa a trabajar sin ocupar aún puestos importantes.
- Etapa de asociación o vida en común entre padre e hijo: es la etapa final del proceso donde el sucesor ocupa cargos importantes que luego le sigue la renuncia del sucedido junto con el nombramiento del nuevo propietario.

- Etapa de transferencia de poder: en esta instancia las responsabilidades pasan al nuevo propietario.

Castán Puig (2016) aclara que a pesar de haber varias opiniones con respecto a las etapas de la sucesión, los estudiosos coinciden en que debe darse estas tres premisas:

- Es primordial ya contar con el diseño escrito de cómo se realizará el plan de sucesión.
- Preparar a la familia y al sucesor para cuando ocurra el cambio.
- El retiro del fundador.

El traspaso exitoso va a depender de la planificación del proceso de sucesión, con lo cual este proceso deberá llevarse a cabo con suficiente anticipación (Castán Puig, 2016). Éste autor sostiene que el plan de sucesión debe ser diseñado como un proceso de larga duración y no cuando el fundador ya no exista. No hay un plan de sucesión universal aplicable a todas las empresas, se debe crear uno a medida considerando las características de cada empresa. Algunos autores como Bork (1997) citado por este autor, elabora seis pasos necesarios para crear un plan de sucesión:

- 1) Lograr que los integrantes del grupo familiar se involucren en la planificación de la sucesión.
- 2) Los miembros de la familia deben eliminar actitudes competitivas y trabajar en equipo.
- 3) El plan de sucesión debe contener un plan estratégico junto con una misión para asegurar que la empresa tenga un funcionamiento eficiente y eficaz.
- 4) Se tiene que elaborar un plan preciso de manera que desarrolle y potencie las fortalezas de los trabajadores miembros de la familia.
- 5) Crear un consejo compuesto por directivos y ejecutivos para que puedan deliberar temas familiares y empresariales.
- 6) Implantar estructuras legales y financieras para poder llevar a cabo el plan de sucesión.

El plan lo debe desarrollar el propietario, algunos miembros de la familia y trabajadores de confianza y que además se deben encargar de supervisar su implementación (Castán Puig, 2016).

Otro aspecto importante que hay que considerar es el sistema de remuneraciones a aplicar por la empresa familiar. La EAE Business School (2018) citado por Iturralde y



Pellarolo (2018) considera que establecer una política clara y equitativa de retribuciones permite incrementar el sentido de pertenencia y evita posibles conflictos.

Kaplun en La Nación (2017) señala que el primer interrogante que se debe hacer a una empresa familiar es si se guiará por el concepto de igualdad o equidad para los miembros de la familia, decisión que debe ser tomada por el directorio. El primero radica en que dos trabajadores familiares con puestos, responsabilidades y formación distinta, perciben la misma retribución. En cambio, el segundo reside en basar las remuneraciones en lo que pagan otras empresas en puestos similares (Iturralde y Pellarolo, 2018).

Es relevante además especificar una política de dividendos. Betancurt (2009) menciona que es muy común que se confundan los flujos económicos y que también surge el inconveniente de que no se paga dividendos. Es así como se origina que las generaciones próximas no se comprometan con la empresa (Iturralde y Pellarolo, 2018).

El éxito o fracaso de una empresa familiar va a depender en primera instancia de las habilidades de los directivos para hacerla competitiva en el mercado, y en último lugar, tener la capacidad de ir adaptándola constantemente (Costa, 2015).

A través de un estudio realizado en 27 empresas familiares agropecuarias de distintas provincias de la Argentina, se concluyó que ninguna de ellas contaba con objetivos escritos y que no hacían distinciones entre los objetivos empresariales y los familiares. Además se vio como el 62% decidía el responsable sin intervención de otros miembros familiares, el 19% con algunos de los integrantes de la familia y el 19% con todos. Contaban con muy pocos asesores profesionales, principalmente hombres, entre ellos contadores, ingenieros agrónomos, médicos veterinarios y abogados, 22 de ocupación permanente y 13 eventuales, y 27 eran influyentes en las decisiones de la empresa. En cuanto a los administradores no se capacitaban y eran informales, el 81% de las empresas analizadas contaban con un espacio físico para la gestión la cocina o el comedor del hogar y el 15% lo hacían en oficina fuera de su casa. Dos de ellas tenía un organigrama escrito y una tenía detallado la descripción de roles y tareas; y sólo una contaba con un protocolo familiar o reglamento escrito. El 80% no tenían políticas de remuneraciones, ni retiros. En sólo el 42% de las empresas los responsables destinan tiempo para capacitarse y dos participan de grupos de productores (Suárez, Lomello, Giovannini, Apto, y Miranda, 2019).

Álvarez Cravero (2019) realizó una investigación a treinta empresas familiares de distintos rubros pertenecientes a la provincia de Mendoza, en la cual concluyó que la mayoría de las empresas de la muestra tienen una organización informal, poseen como ventaja que son más flexibles y pueden adaptarse de manera más rápida a los cambios. En cambio, tienen como desventaja que ante la informalidad ésta impacta negativamente en el desempeño, disminuyendo la rentabilidad al no contar con procedimientos formales, no hay un establecimiento de objetivos, y ello genera que los empleados no tengan claro sus funciones.

A través del estudio llevado a cabo por Noguera (2017) en dos empresas de la provincia de Buenos Aires, se concluyó que en ambas empresas no se planificó la sucesión debido a la amenaza que les ocasiona a los fundadores ante posibles conflictos familiares que puedan llegar a presentarse. Sin embargo, ambos fundadores coincidieron en lo relevante que es la planificación de la sucesión, aunque revelaron que desconocen la herramienta para su correcta confección. Con respecto al protocolo familiar si bien una sola de las empresas conocía el concepto, ambas concordaron que sería un instrumento que contribuiría a la continuidad de la empresa. En cuanto al concepto órgano familiar en ambos casos ignoraban su existencia.

Basile (2018) según su estudio realizado en empresas de la provincia de Buenos Aires concluyó que el momento en que surge la necesidad de aplicar la profesionalización de la gestión puede deberse al aumento del tamaño de la empresa, la falta de habilidades de los miembros familiares para ocupar los altos cargos y el fallecimiento del fundador. Y si bien en el primer período, estas empresas tienen una estructura simple de organización, donde las principales actividades son desarrolladas por el fundador, se llega a una instancia donde esas tareas realizadas son insuficientes para continuar con el crecimiento de la empresa.

La autora mencionada también obtuvo evidencia en los efectos que tuvo este proceso de profesionalización en la toma de decisiones, perfil del gerente y la estructura organizativa. Las decisiones dejaron de ser centralizadas en el fundador y pasaron a ser tomadas por varios profesionales, los puestos gerenciales comenzaron a dejarse reservados para profesionales y la estructura organizativa paso de ser simple a compleja descentralizando distintas funciones de la organización. Además destaca que los miembros familiares de la empresa pudieron delegar a tiempo responsabilidades, lo que

les garantizó un constante éxito de la organización. La dedicación y compromiso de los miembros familiares fue de vital importancia para hacer crecer el negocio.

Por lo mencionado anteriormente se plantea el siguiente problema como interrogante, ¿puede la falta de profesionalización ocasionar en las empresas familiares graves conflictos a tal punto de conducirlos inclusive al cierre de sus operaciones?

La importancia de tratar esta problemática reside en lo vital que es iniciar en las empresas familiares el proceso de profesionalización de su gestión, para que se puedan detectar y prever conflictos y así poder asegurar su subsistencia en el tiempo.

Con base en el problema planteado se tiene como objetivo general de este trabajo, describir la importancia que tiene la falta de profesionalización y la manera en que ésta afecta al crecimiento inclusive como causante de cierre de las empresas familiares de la provincia de Buenos Aires en el año 2020.

Para desarrollar el objetivo mencionado, se presentan los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el impacto de las empresas familiares en la economía local.
- Analizar si las empresas vivas implementan o están en vía de implementar instrumentos de profesionalización como el protocolo familiar u órganos de gobierno corporativo o similar, y si las empresas muertas durante su funcionamiento los aplicaron.
- Conocer en qué fase de la vida de las empresas se observa que la falta de un protocolo familiar puede ser decisiva, identificando qué herramientas, acciones o decisiones pueden implementarse.
- Investigar las dificultades existentes en empresas vivas que aún no se profesionalizan, indagando en la posibilidad de que este sea un factor de su cierre.
- Indagar cómo un contador público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión de una empresa familiar.

## Métodos

### *Diseño*

La investigación propuesta fue de alcance explicativa, se buscaron analizar las causas de un fenómeno determinado, en este caso, si la profesionalización de las empresas familiares (o la falta de ésta) resultó importante para la supervivencia de las Pymes de la provincia de Buenos Aires.

El enfoque fue cualitativo buscando la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática planteada.

El diseño del trabajo fue no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, y de tipo transversal, es decir, se recolectaron datos en un momento único para cada participante.

### *Participantes*

La población estuvo conformada por pymes ubicadas al norte de la provincia de Buenos Aires, las cuales están en las localidades de San Nicolás y Ramallo.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de pymes de la provincia, y apenas se obtuvo un caso que podía utilizarse, el mismo se utilizó.

La muestra estuvo conformada por empresas familiares que, debido a la naturaleza del tipo de investigación, fueron sólo cinco casos. Cuatro de ellas estaban en funcionamiento:

- Montelec montajes y servicios industriales es una empresa familiar creada en el 2014 integrada por dos hermanos ubicada en la localidad de Villa Ramallo, cuya actividad principal es la de montajes industriales eléctricos junto con el alquiler de equipos para trabajos en altura. Los dos socios trabajan también conjuntamente con un contador público, licenciado en seguridad y salud ocupacional y un técnico en seguridad e higiene y control ambiental industrial. Uno de los socios se encarga de las cotizaciones, la organización y seguimiento de las obras de trabajo, del alquiler de equipos móviles (tijeras hidráulicas, hidro elevadores y grúas), mientras que el otro socio se ocupa de lo relacionado a compras de materias primas, facturación, cobranzas y de la documentación requerida por comitente.

- Cadena de supermercados de “Petunchi, Darío Adrián”. Son una empresa familiar, que arrancó en el 2014 con el primer local y el segundo en el 2018 ubicados en Villa Ramallo y Ramallo Pueblo, en los que incluyen rubros como carnicería, fiambrería y verdulería. Ésta empresa está constituida por dos socios cuyo vínculo es el matrimonio, ambos son los encargados de cada una de las sucursales, donde las tareas que realizan son administrativas, supervisión del personal, pago a proveedores, control de pedidos y actualización de precios.
- Cadena de locales de Indumentaria “Camila”, son una empresa familiar que arrancó como un emprendimiento de dos hermanas y hoy cuentan con cuatro locales de ropa informal y formal, ubicados dos de ellos en Villa Ramallo y otros dos en Ramallo Pueblo. El primer local nació en el 2011, y los siguientes en el 2015, 2018 y 2019. Además de las dos socias también cuentan con el asesoramiento de un contador público. Una de ellas se encarga de las compras de mercaderías, control de pedidos junto con la distribución entre las distintas sucursales y control de stock, y la otra socia de la supervisión del personal, y todo lo relacionado a la parte de ventas.
- Cooperativa de trabajo Ltda. “Teruel”, es una empresa compuesta por tres generaciones de familias que nació en el 2014, que se encuentra ubicado en Villa Ramallo contando con los siguientes rubros: carnicería, fiambrería, rotisería y verdulería. Los miembros de la empresa son seis y se dividen en dos grupos de tres, donde por un lado se encargan de las compras, bancos, y algunas tareas administrativas, y por el otro lado el otro grupo atienden cuestiones ligadas a la recepción y almacenamiento de las mercaderías y al funcionamiento en general del supermercado. De los integrantes de la empresa dos de esos miembros son marido y mujer, dos son hijas de ese matrimonio y junto a ellas sus dos esposos.

MGL cia.S.R.L, es una empresa familiar que actualmente ya no se encuentra funcionando. Su actividad era la de transporte público en la Localidad de San Nicolás de los Arroyos, sólo llegó a ser administrada por la primera generación. Fue creada en 1992 y murió en 1999. Estaba conformada por un matrimonio de dos socios, más un contador público, un abogado y un licenciado en seguridad e higiene. Uno de los socios se encargaba de tareas que implicaban el control de los pagos y el otro de la parte

logística, las cotizaciones, y demás decisiones relacionadas al normal funcionamiento de la empresa.

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

### *Instrumentos*

Se contactó a las cámaras empresarias de la provincia, entes bancarios y grupos cercanos para intentar conseguir los contactos de titulares de pymes que hayan dejado de existir. Como no se pudo tener acceso a la cantidad de empresas muertas que se necesitaba, se relevaron cuatro empresas existentes y una empresa muerta con más de cinco años de antigüedad. Para este caso se profundizó sobre el impacto que tiene la falta de profesionalización en las empresas familiares y que tan probable consideran que esto sea un factor desencadenante hacia sus muertes prematuras.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos y dos tipos de entrevistas en profundidad para recopilar la información, una dirigida a pymes vivas (Anexo II) y otra dirigida a pymes muertas (Anexo III). Las entrevistas cuentan con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructuradas, elaborada con anterioridad. Éstas fueron enviadas vía email.

Mediante este mecanismo se obtiene a partir de las respuestas información más completa y profunda acerca del tema investigado.

### *Análisis de datos*

Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes para luego codificar los datos y su posterior análisis.

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general que, para mostrar una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación, además cada entrevistado aceptó participar en el estudio de forma voluntaria luego de que se les garantizara su anonimato.

Se comparó la información obtenida en cada caso observando en cuales se responde a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos.

Finalmente, se desarrolló una investigación exhaustiva través de la relación de los resultados de cada objetivo específico sobre cómo afecta la falta de profesionalización en las pymes analizadas.

## Resultados

### *Las empresas familiares y su impacto en su economía local*

El Ministerio de producción (2020) detalla la totalidad de pymes con las que cuenta la provincia de Buenos Aires, las cuales suman un total de 337.779, de las cuales 270.223 son empresas de tipo familiar. De ese total 79.691 pertenecen al rubro de servicios y 85.033 al de comercio.

- Locales de Indumentaria “Camila”: Su impacto en la economía local en relación con los clientes fue positiva desde un primer momento al satisfacer una necesidad del mercado local relacionada a la dificultad de encontrar indumentaria de talles especiales.
- Montelec: La empresa provocó un impacto beneficioso para muchas compañías que desarrollan tareas dentro del complejo industrial Bunge Ramallo (su principal cliente) al incorporar equipos móviles que no se encontraban en la zona. Gracias a éstos instrumentos, se pudieron simplificar tareas complejas reducir tiempos y mejorar las condiciones de trabajo.
- Cooperativa de trabajo Ltda. “Teruel” junto con Supermercados “Petunchi, Adrián”: En ambos casos coincidieron que tienen un buen impacto en relación con muchos productores de la zona, al poder facilitarles la llegada al consumidor, como ser: la producción de carnes de vaca, cerdo y conejo, elaboración de miel, productos lácteos, cervezas artesanales, etc.
- MGL cia. S.R.L junto con el resto de los participantes coincidieron que a nivel laboral generaron importantes fuentes de trabajo.

De esta manera se puede observar la gran influencia que tienen las empresas familiares en la economía de la provincia de Buenos Aires, favoreciendo su desarrollo y crecimiento.

*Implementación de los instrumentos de profesionalización*

**Tabla 1.** Conocimiento acerca de herramientas de profesionalización.

<b>Empresas</b>	Cooperativa de trabajo Ltda. "Teruel"	Locales de Indumentaria "Camila"	Supermercados "Petunchi, Adrián"	Montelec	MGL cia. S.R.L
<b>Herramientas</b>					
Protocolo	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Órganos de gobierno	Sí	No	No	No	Sí
Plan de sucesión	Sí	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 1 se plasmó la información que se obtuvo de las entrevistas acerca del conocimiento de la muestra sobre los instrumentos de profesionalización. Es así como se logró apreciar que la mayoría de las empresas participantes tienen una simple idea acerca del contenido y beneficios de cada uno de ellos.

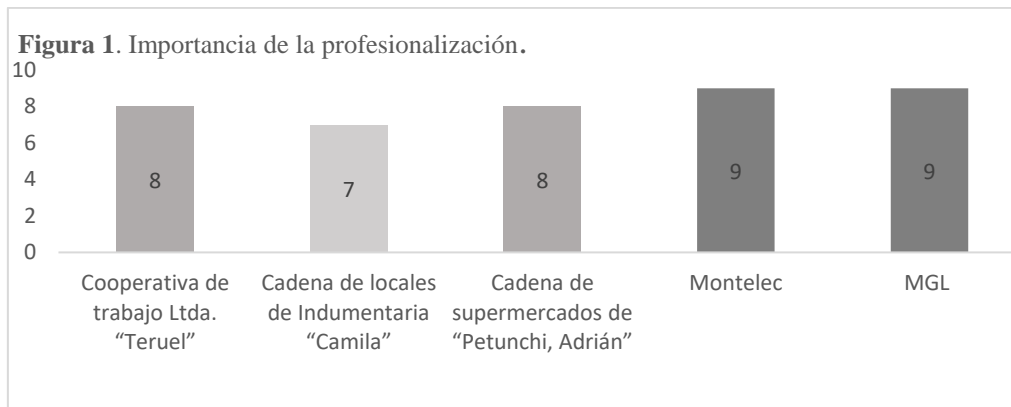
En la Tabla 2, además se muestran los resultados acerca de que la mayoría de la muestra está en vía de implementar alguna herramienta de profesionalización en un corto plazo. Coinciden en que el instrumento que les será de mayor utilidad al aplicarlo para el crecimiento de la empresa es el protocolo.

**Tabla 2.** Implementación de herramientas profesionales.

<b>Empresas</b>	Cooperativa de trabajo Ltda. "Teruel"	Locales de Indumentaria "Camila"	Supermercados "Petunchi, Adrián"	Montelec	MGL cia. S.R.L
<b>Opciones</b>					
Sí aplicaron	X				
No aplicaron		X			X
Están en vía de implementar			X	X	

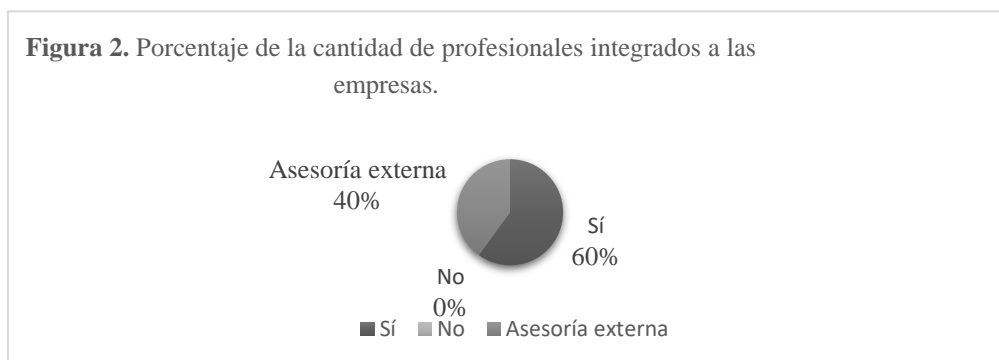
Fuente: Elaboración propia.





Fuente: Elaboración propia.

A través del Figura 1 podemos observar el nivel alto de importancia que le otorgan las empresas entrevistadas al proceso de profesionalización de una empresa.



Fuente: Elaboración propia.

En el Figura 2 se muestra la relevancia que le concede a la incorporación de profesionales a las empresas, en donde se ve como la totalidad de ellas reconocen la necesidad de contar con el asesoramiento de un profesional.

**Tabla 3.** Áreas en las que reciben asesoramiento.

Áreas Empresas	Contable	Legal	Marketing	Seguridad e higiene	Recursos Humanos
Cooperativa de trabajo Ltda. "Teruel"	X	X		X	
Cadena de locales de Indumentaria "Camila"	X				
Cadena de supermercados de "Petunchi, Adrián"	X	X		X	
Montelec	X			X	
MGL cia. S.R.L.	X	X		X	

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3 se comprueba la importancia que tienen ciertas áreas para el buen funcionamiento de una empresa, como ser la parte de Contabilidad, Legal y aspectos relacionados a la Seguridad e Higiene, las cuales son desarrolladas por los profesionales correspondientes.

*Fase de vida de la empresa en que puede llegar a ser decisiva la falta del protocolo familiar*

En relación a la importancia fundamental del protocolo, la mayoría de las empresas estudiadas, consideraron que la implantación de éste es indispensable para el buen funcionamiento de una empresa familiar, y sobre todo en la segunda etapa donde las empresas alcanzan un crecimiento tal que resulta necesario fijar la estructura de las empresas junto con las pautas a cumplir. Las acciones que pueden o hubiesen podido realizar son:

- Diseñar un plan estratégico de manera tal de lograr direccionar el futuro de las empresas, generar sinergia en sus empleados en cuanto a los objetivos a alcanzar y poder delegar actividades sin perder el control de las empresas.
- Crear un órgano de gobierno como un Consejo de Administración profesional integrado por asesores capaces de aportar valor a las empresas, por ejemplo, analizando cómo las influencias del entorno pueden repercutirlas, asesorando en la fijación de los objetivos y cuestiones referidas a la imagen de las empresas.
- Plantear una estructura organizacional profesional que incluya la descripción de puestos, funciones y responsabilidades que respondan al interés de las empresas.

*La profesionalización y sus dificultades en empresas vivas*

A través de lo indagado se determinó que los mayores obstáculos que encuentran las empresas vivas que aún no están profesionalizadas son:

- Inconvenientes en la comunicación, esto puede suceder por la ausencia de un consejo familiar que brinde un ámbito que sirva para conversar, debatir cuestiones relevantes para la empresa y familia.
- Superposición de roles, divergencia de intereses entre los socios, éstas cuestiones nacen a raíz de la inexistencia de un protocolo familiar, con el que a

través de cada cláusula consensuada se pueda acordar roles, responsabilidades y condiciones de trabajo para los miembros, junto con el establecimiento de los objetivos.

- Dificultad a la hora de delegar actividades que a través de la profesionalización de la gestión de las empresas se podría incorporar profesionales en quienes se delegaría actividades u optar por profesionalizar a los miembros de la empresa, familiares o no.

De acuerdo a los resultados obtenidos la totalidad de las empresas entrevistadas afirman que, si bien reconocen la importancia de la profesionalización, no consideran que la ausencia de ésta pueda llevarlas a un cierre definitivo.

#### *El contador público y su aporte en la profesionalización*

En cuanto a éste aspecto reconocieron lo imprescindible que es contar con un contador público, considerando que además de asesorarlos en la toma de decisiones financieras y también podría hacerlo en el desarrollo del proceso de profesionalización.

**Tabla 4.** Aportes que puede otorgar un contador público al proceso de profesionalización.

Aportes	Beneficios
En el diseño de un protocolo familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se define la visión y misión que la empresa aspira tener.</li> <li>- Se establece el sistema de remuneración a aplicar.</li> </ul>
En la creación de una asamblea de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se logra gestionar la relación empresa-familia.</li> <li>- Se establece espacios de diálogo y debate adecuados, facilitando la participación de la familia empresaria.</li> <li>- Se contemplan los intereses y necesidades de todos los involucrados.</li> </ul>
En la planificación de la sucesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al realizarse con anticipación se logra el traspaso de generaciones de una manera más armónica y ordenada.</li> <li>- Se planea el futuro de la empresa familiar, evitándose conflictos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Discusión

El objetivo general de esta investigación fue describir la importancia de cómo la falta de profesionalización puede afectar a las empresas familiares ubicadas en la provincia de Buenos Aires, e incluso si se puede considerar como un impedimento que frena el crecimiento o como causante de cierre, en el año 2020. Cabe señalar que lo que se destaca es poder demostrar de qué manera la falta de profesionalización de las empresas genera graves problemas, haciendo que no puedan subsistir a lo largo del tiempo. Resulta imprescindible considerar el grado de relevancia que tiene desarrollar el proceso de profesionalización de la gestión en las empresas familiares, pudiendo de esta forma adelantarse ante posibles dificultades que puedan presentarse, lograr un crecimiento sostenible, traspasar generación tras generación y garantizar su perdurabilidad en el tiempo.

Un primer objetivo buscaba identificar el impacto que tienen las empresas de carácter familiar en la economía en donde se desenvuelven en particular. Los resultados demuestran que las empresas entrevistadas contribuyen de manera favorable en su localidad propiciando el desarrollo y crecimiento tanto de la economía como a nivel social y laboral. Entre las influencias propicias que aportan se pueden mencionar: generación de grandes fuentes de trabajo, simplificación de actividades complejas, satisfacción de necesidades que aún no estaban cubiertas y facilitación de llegada a los clientes por parte de productores locales. Es así como logran cooperar positivamente con la situación actual de sus localidades. También, se pueden agregar los datos recabados del Ministerio de producción (2020) que muestran que existen 337.779 pymes en la provincia de Buenos Aires, de las cuales aproximadamente 270.223 son empresas de carácter familiar, 79.691 integran el rubro de servicios y 85.033 pertenecen al comercio. Éstos resultados van en línea con el análisis hecho por Álvarez Cravero (2019), quien establece que en Argentina las empresas familiares producen el 50% del PBI y un 70% de puestos de trabajo. Además, el director del Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares agrega que éste tipo de empresas conforman el 80% de las empresas argentinas.

En cuanto al segundo objetivo cabe destacar que éste investigaba el grado de utilización y manejo de las herramientas de profesionalización en las empresas familiares de la provincia de Buenos Aires. Considerando también si están por

implementar alguno de esos instrumentos como el protocolo familiar u órgano de gobierno. Y con respecto a las empresas que están inactivas indagar si durante el desarrollo de su actividad aplicaron alguno de ellos. Se verifica con los siguientes resultados, que el único instrumento que se utiliza es el protocolo familiar por una de las empresas activas analizadas, mientras que la mayoría lo consideran como el instrumento que les otorgaría mayores beneficios, y que por ello están en vía de implementar en un período de corto plazo. Éstos resultados son congruentes con la investigación realizada por Noguera (2017), la cual detalla que sus empresas analizadas se muestran de acuerdo en cuanto a la significación que le atribuyen al protocolo familiar, como herramienta vital para asegurar la supervivencia de las empresas.

En cuanto a otros instrumentos de profesionalización, como los órganos de gobierno familiar, se demuestra que la mayoría de la muestra no tiene conocimiento sobre su significado, y con respecto a la sucesión ninguna la planifica incluso la mayoría ignoran su existencia. En función a estos resultados puede señalarse que van en línea con los estudios realizados por Noguera (2017), donde se puede ver el desconocimiento que comparten sus empresas estudiadas, acerca de la existencia de los órganos de gobierno familiar, junto con que ninguna de ellas desarrolla la planificación de la sucesión. En cuanto a la relevancia que le conceden a la profesionalización, se puede ver a través de los resultados que es muy alta para la mayoría de las empresas analizadas. Éstos resultados confirman lo esperado, siendo congruentes con los resultados de la investigación realizada por Avanto Mego (2016), la cual detalla cómo el 70% de la muestra resaltan la importancia de los procesos de profesionalización, considerándolos una inversión. Sin embargo, siguiendo con los resultados obtenidos éstos no van en línea con el estudio realizado por Gálvez Vera (2017) en el cual se encuentran diferencias en el nivel de profesionalización de las empresas analizadas, las cuales la mayoría disponían de un plan estratégico, sirviéndoles de guía para la definición de su visión, misión y metas.

Un tercer objetivo de la investigación buscaba averiguar si puede llegar a ser o fue un factor determinante la falta de utilización de un protocolo familiar en las empresas analizadas e intentar determinar en qué etapa de vida dichas empresas creen que se verán o se vieron afectadas por la ausencia de tal instrumento de profesionalización. Además de poder identificar qué acciones o herramientas pueden o

podrían haber sido utilizadas. Los resultados indican que la mayoría de las empresas de la muestra consideran que surge la necesidad de la implementación de un protocolo familiar cuando se alcanza un determinado crecimiento que exige un cambio en la estructura y donde las funciones y tareas deben comenzar a hacerse de una manera distinta a la anterior. Ésta situación en general se presenta en la segunda etapa de vida. Éstos resultados coinciden con lo que indica Basile (2018), quien determina que en una primer instancia las actividades son llevadas a cabo por el fundador, cuentan con una estructura simple, y consideran que llegado un momento es de vital importancia realizar un cambio en la realización de las tareas, que ya no son suficientes para lograr el crecimiento y la continuidad de las empresas familiares. Siguiendo con los resultados alcanzados, en cuanto a las acciones que pueden o hubiesen podido realizar están relacionadas con el diseño de un plan estratégico para lograr establecer la dirección de la empresa y delegar actividades sin perder el control, el fijar una estructura organizativa que contenga la descripción de las tareas y funciones, y crear un órgano de gobierno. Éste órgano puede ser un consejo de administración profesional formado por asesores que apoyen en el proceso de toma de decisiones junto con el asesoramiento en diversas cuestiones como las influencias del entorno, en la fijación de objetivos y aspectos de la imagen de las empresas. Éstos resultados son congruentes con la investigación realizada por Basile (2018), la cual detalla los efectos del proceso de profesionalización, coinciden en las acciones que hubiesen podido implementar las empresas, como ser en cuanto a la toma de decisiones, dejan de estar centralizadas en el fundador y los profesionales pasan a participar en ese proceso, tomando muchas veces algunas de ellas. También en cuanto a la estructura organizativa deja de ser simple pasa a ser compleja y se logra la descentralización de diferentes funciones de las empresas. Además, destaca que los altos puestos son reservados para profesionales aptos para administrar una organización más compleja.

Con el cuarto objetivo se buscaba investigar las dificultades que se les presenta a las empresas familiares no profesionalizadas, además de averiguar si la falta de profesionalización puede provocar su cierre. Se verifica con los resultados alcanzados, que las mayores dificultades con las que se encuentran las empresas que aún no se han profesionalizados son la superposición de roles, diferencias en cuanto a los intereses de cada uno de los miembros de la empresa, inconvenientes en la comunicación,

dificultades para delegar funciones y responsabilidades. Además, se puede agregar que los resultados obtenidos demuestran que la totalidad de las empresas entrevistadas consideran a la profesionalización como un aspecto muy importante, sin embargo, descreen que la falta de ella pueda provocarles el cierre. Estos resultados son congruentes con el trabajo realizado por Álvarez Cravero (2019), quien concluye que la informalidad en las empresas si bien tienen como ventaja la flexibilización ante los cambios, también trae aparejadas desventajas como un impacto negativo en el desempeño y por ende en la rentabilidad de la empresa, como consecuencia de no tener procedimientos y procesos formales ni objetivos bien establecidos, lo que ocasiona además confusión en los empleados con respecto a cuáles son sus funciones y responsabilidades. Siguiendo con éstos resultados, van en línea con el estudio realizado por Jiménez Sánchez et al., (2017), el cual indica que cuando no se dispone de una estructura preestablecida, ni con roles definidos de cada uno de los miembros de la familia empresaria, y donde la toma de decisiones se realiza en ámbitos informales, ésto genera dificultades para alcanzar la eficiencia operativa.

El quinto objetivo intentaba averiguar la manera que puede un profesional como un contador público ayudar en el proceso de profesionalizar a las empresas familiares. Los resultados indican que las empresas analizadas reconocen que el contador público es de vital importancia para brindar un asesoramiento en cuanto a cuestiones financieras y en el proceso de profesionalización. El aporte que puede otorgar éste profesional es el de colaborar en el diseño de un protocolo familiar, en relación a la fijación de la visión y misión que espera la empresa tener, en el establecimiento de un sistema de remuneración, entre otros. Además, puede brindar ayuda en la creación de un órgano de gobierno como la asamblea familiar para que haya un espacio de diálogo adecuado en que se facilite la participación de la familia y se consideren los intereses de todos los miembros. Por otra parte, puede asesorar en la planificación de la sucesión para que llegado el momento del traspaso de generación éste sea ordenado y armonioso, pudiendo también de esta forma evitar futuros conflictos. Éstos resultados van en línea con lo señalado por Andrade Rosado et al., (2018) el cual indica que el aumento de emprendedores y la aparición de negocios las denominadas pymes es cada vez más frecuente, en las cuales el contador público puede colaborar en forma activa en la planificación estratégica y en la toma de decisiones, lo cual significa una oportunidad de

incursionar en distintas áreas que exigen un mayor nivel de competencias profesionales y personales. Siguiendo con éstos resultados, son congruentes con el análisis realizado por Gaona Tamez et al., (2019) el cual detalla los principales motivos para profesionalizar las empresas y destaca la importancia de la incorporación de profesionales externos que acompañen y sirvan de apoyo en la aplicación de nuevas herramientas y tecnologías de información y en cuanto a la capacitación de todos los empleados.

Es importante mencionar como limitación de este estudio haber trabajado con una muestra pequeña de empresas familiares ubicadas en las localidades de San Nicolás y Ramallo, pertenecientes a la zona norte de la provincia de Buenos Aires, limitando la posibilidad de generalizar los resultados a toda la provincia de Buenos Aires, ésta condición se debe al tiempo restrictivo para realizar este trabajo.

Sin embargo, cabe destacar que no existen estudios realizados en esa zona de la provincia específicamente, por lo que resulta interesante haber utilizado dicha muestra ya que allí hay muchas empresas familiares, las cuales cuanto antes transiten el proceso de profesionalización más probabilidades tendrán de asegurar su subsistencia en el tiempo. Aporta evidencia para continuar revisando la relación entre los distintos instrumentos de profesionalización que pueden aplicarse y las empresas familiares.

A través de lo expuesto en la investigación se concluye que las empresas familiares de la provincia de Buenos Aires, en sus comienzos surgen bajo formatos informales, en los cuales la toma de decisiones se basa predominantemente por la intuición. En ese primer momento es posible que se comience por algunos acuerdos consensuados a los que a medida que vaya creciendo y evolucionando requerirá de una administración más profesional. Estas empresas asumen la importancia que tiene la profesionalización en las organizaciones y consideran la aplicación del instrumento del protocolo familiar de gran utilidad para mejorar el funcionamiento de la gestión de las empresas. Por otro lado, los dueños de las empresas creen que la falta de profesionalización afecta su rendimiento generando ciertos inconvenientes, como ser dificultades en la comunicación, superposición de roles, diferencias de intereses de los miembros de las empresas, entre otros. Sin embargo, no consideran la ausencia de profesionalización como una futura posible causa de cierre de sus empresas.



Como recomendación se puede mencionar que para que las empresas subsistan en el tiempo es importante que entiendan lo relevante que es iniciar el proceso de profesionalización, para que de ésta forma se vayan implantando paulatinamente los distintos instrumentos de gestión. De esta manera se puede prever y detectar a tiempo posibles conflictos que puedan aparecer. Resulta importante elaborar e implantar un protocolo familiar involucrando a los miembros de las empresas familiares, para establecer los lineamientos que guiarán el camino para las acciones que se llevarán a cabo y para así poder superar cualquier obstáculo que se presente. El contar con reglas claras y compartidas por toda la familia empresaria disminuye la probabilidad de ocurrencia de conflictos, por lo que es de vital importancia la comunicación sincera y continua entre los miembros de la familia, junto con la creación de un órgano de gobierno como el consejo de familia. Éste tiene como finalidad conservar la unidad de la familia además de asegurar el cumplimiento de los acuerdos plasmados en el protocolo familiar, ambos instrumentos actúan de manera complementaria agregando valor a las empresas. Es importante que se difundan de manera reiterada para que los integrantes de la familia tomen total conciencia de los acuerdos a cumplir. Otro aspecto relevante que debe afrontar toda empresa familiar es el desarrollo del plan de sucesión, es necesario que éste goce de consenso y que el futuro sucesor esté alineado con la visión de la empresa para poder asegurar su continuidad en el tiempo. Se considera que fijar políticas, procedimientos y responsabilidades es el punto de partida en el proceso de profesionalización, que permite un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo. Se destaca también la importancia del acompañamiento y asesoramiento de los profesionales en estos procesos.

Futuras líneas de investigación, podrían estar dirigidas a analizar en profundidad en cuanto a la aplicación de los distintos instrumentos de profesionalización en empresas que tengan mayor envergadura. Es interesante continuar estudiando la importancia que tiene la profesionalización en las empresas familiares al norte de la provincia de Buenos Aires ya que allí también cuentan con dificultades para poder subsistir en el tiempo y lograr un continuo crecimiento, como lo muestran los resultados del presente trabajo. Asimismo, sería importante que otros estudios analicen esta problemática en otras empresas familiares, para enriquecer los hallazgos de este trabajo.

## Referencias

- Abanto Mego, C. F. (2016). *Caracterización de la formalización de las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro restaurantes de la Avenida Argentina del distrito de Nuevo Chimbote*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Chimbote, Perú: Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/556>
- Álvarez Cravero , A. N. (2019). *El impacto del nepostimo en la rentabilidad de una empresa familiar*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina: Obtenido de <https://bdigital.uncu.edu.ar/14118>
- Andrade Rosado, N. E., Silva Castan, J. R., Galindo Manrique, A. F., Galindo Cantú, F. F., Farías Martínez, G. M., Villarreal Vera, V., . . . Dieck Assad, F. A. (2018). *Prácticas educativas innovadoras en contabilidad y finanzas*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gmyPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=andrade+rosado+2018&ots=w47WlpD5RR&sig=USQkd7IC16DH54e9FDNJWbz2nQw#v=onepage&q=andrade%20rosado%202018&f=false>
- Asunción Ventura, M. E. (2019). *El Consejo de familia como herramienta para la continuidad generacional de las empresas familiares en Guayaquil*. (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Obtenido de <http://biblioteca.uteg.edu.ec/bitstream/handle/123456789/976/EI%20E2%80%9CConsejo%20de%20Familia%E2%80%9D%20como%20Herramienta%20para%20la%20Continuidad%20Generacional%20de%20las%20Empresas%20Familiares%20en%20Guayaquil.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Basile, F. (2018). *Proceso de profesionalización en empresas familiares: Análisis de sus implicancias para la gestión*. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Taldil, Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <http://ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/1814>

- Castán Puig, A. (2016). Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos Prácticos de empresa familiar*, 4(1), 63-81. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10459.1/58892>
- Castillo, R. A. (2017). *Ser y hacer de las familias empresarias: una visión integral*. LID Editorial. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=u3E6DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT83&dq=ser+y+hacer+de+las+familias+empresarias+vision+integral&ots=e-O4aDWnAi&sig=fwTHniliYYV\\_QIKCbudfu31lzns#v=onepage&q=ser%20y%20hacer%20de%20las%20familias%20empresarias%20vision%20int](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=u3E6DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT83&dq=ser+y+hacer+de+las+familias+empresarias+vision+integral&ots=e-O4aDWnAi&sig=fwTHniliYYV_QIKCbudfu31lzns#v=onepage&q=ser%20y%20hacer%20de%20las%20familias%20empresarias%20vision%20int)
- Claver Cortés, E., Molina Manchón, H., y Zaragoza Sáez, P. d. (2015). Complejidad y empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 5(1), 39-52. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10045/47274>
- Coromina, J. T. (2019). *Temas clave de la empresa familiar: ¿continuar, vender o cerrar?* España: Profit Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=ELWZDwAAQBAJ&pg=PT44&dq=fortalezas+y+debilidades+de+empresas+familiares&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjXitzQ7c7oAhWdHbkGHdgsAGQQ6AEIODAC#v=onepage&q=fortalezas%20y%20debilidades%20de%20empresas%20familiares&f=false>
- Corona, J. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. España: Centro Libros PAFPS. L. U. Obtenido de [https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/37/36237\\_Empresa\\_Familiar\\_analisis\\_estrategico.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/37/36237_Empresa_Familiar_analisis_estrategico.pdf)
- Costa, J. C. (2015). *Profesionalismo de las empresas familiares agropecuarias*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Argentina. Argentina: Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/428>
- Gálvez Vera, M. (2017). *Plan estratégico para la profesionalización de las pymes manufactureras: caso de la industria de dulces de Guayaba en el municipio de Calvillo, Aguascalientes*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de

Aguascalientes. Aguascalientes, México: Obtenido de <http://hdl.handle.net/11317/1396>

Gaona Tamez, L. L., Hernández Sandoval, R. H., y Aguilera Mancilla, G. (2019). *La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad*. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Coahuila. México: Obtenido de [http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/A.3.%20La%20profesionalizaci%C3%B3n%20de%20las%20empresas.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica_5_2/A.3.%20La%20profesionalizaci%C3%B3n%20de%20las%20empresas.pdf)

Hernández Fernández, L., y Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. Barranquilla, Colombia: Universidad de la Costa. Obtenido de <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1121/Profesionalizaci%C3%B3n%20empresarial%20en%20empresas%20familiares.%20Una%20construcci%C3%B3n%20te%C3%B3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Iturralde, M., y Pellarolo, L. (2018). *Estudio sobre las empresas familiares y la necesidad de incorporar y retener a las generaciones sucesoras del negocio*. (Tesis de Pregrado). Universidad Argentina de la Empresa. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/8189/TIF%20EMPRESAS%20FAMILIARES%20PARA%20CD%202018%20ITURRALDE-PELLAROLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jiménez Sánchez, J. C., Piedra Abarca, H. J., y Zamora Salazar, D. (2017). *Gobierno corporativo, profesionalización y plan de sucesión para la empresa ATAI de Tibás Ltda*. (Tesis de maestría). Instituto tecnológico de Costa Rica. Costa Rica: Obtenido de <http://hdl.handle.net/2238/7198>

Lucero Bringas, M. d. (2017a). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria*. (Tesis de Doctorado). Universidad Católica Argentina. Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/141>

- Lucero Bringas, M. d. (2017b). *El protocolo familiar: una definición desde el management*. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Argentina. Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/2202/1/protocolo-familiar-definicion-management.pdf>
- Mera , P., y Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*, 4(12), 506-531. Obtenido de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/721/pdf\\_523](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/721/pdf_523)
- Ministerio de producción. (2020). *Pymes registradas*. Recuperado el 11 de Junio de 2020, de Ministerio de producción: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>
- Noguera, M. (2017). *En busca del éxito empresarial, la armonía familiar y la trascendencia generacional*. (Tesis de Maestría). Universidad Torcuato Di Tella. Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11175>
- Suárez, R., Lomello, V., Giovannini, F., Apto, Y., y Miranda, D. (2019). Particularidades de la gestión de empresas familiares agropecuarias en Argentina. *Ab Intus*, 2(4), 21-29. Obtenido de [file:///C:/Users/Hayde/Downloads/117-27-437-1-10-20200210%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Hayde/Downloads/117-27-437-1-10-20200210%20(1).pdf)

## **Anexo I**

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por \_\_\_\_\_, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es \_\_\_\_\_ Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya

expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por\_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

## **Anexo II**

### *Guía de entrevista para empresas vivas*

- Para comenzar, ¿cómo surge la empresa familiar? ¿qué estructura tiene?

- ¿Qué tipo de vínculo tiene los miembros de la empresa? Y ¿qué puesto ocupa cada uno de ellos?
- Al inicio, ¿cómo y quién fue el responsable en desarrollar las actividades que implicaban la gestión de la empresa?
- ¿Cómo fue transitar las primeras etapas de crecimiento y qué rol jugó la familia?
- ¿Cómo piensan que impactan en su entorno socio-económico con respecto a sus productos y/o servicios?
- ¿Conocen alguna de éstas herramientas de profesionalización?  
 Protocolo  
 Órganos de gobierno  
 Plan de sucesión
- ¿Implementaron algún tipo de herramienta de profesionalización?  
 Sí aplicaron  
 No aplicaron  
 Están en vía de implementar
- ¿Del 0 al 10 qué importancia le otorgan al proceso de profesionalización?  
 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
- ¿Fue necesario la incorporación de algún profesional?  
 Si  
 No  
 Asesoría externa
- ¿En qué área?  
 Contable  
 Legal  
 Seguridad e Higiene  
 Marketing  
 Otros....
- ¿En qué fase de la vida de la empresa creen que sería de importancia el uso de instrumentos de profesionalización como el protocolo?
- ¿Qué tipo de dificultades u obstáculos enfrentan como consecuencia de la no profesionalización de la empresa?
- ¿Creen que la falta de profesionalización puede llevarlas al cierre?

Si

No

- ¿Cómo piensan que un contador público podría colaborar con estos procesos de profesionalización?

### **Anexo III**

#### *Guía de entrevista para empresas muertas*

- Para comenzar, ¿cómo surgió la empresa familiar?
- ¿Qué tipo de vínculo tenían los miembros de la empresa? Y ¿qué puesto ocupaban cada uno de ellos?
- Al inicio, ¿cómo y quién fue el responsable en desarrollar las actividades que implicaban la gestión de la empresa?
- ¿Cómo fue transitar las primeras etapas de crecimiento y qué rol jugó la familia?
- ¿Qué impacto creen que tuvieron en su entorno socio-económico con respecto a sus productos y/o servicios?

- ¿Conocían alguna de éstas herramientas de profesionalización?

Protocolo

Órganos de gobierno

Plan de sucesión

- ¿Implementaron algún tipo de herramienta de profesionalización?

Sí aplicaron

No aplicaron

- ¿Del 0 al 10 qué importancia le otorgaron al proceso de profesionalización?

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

- ¿Fue necesario la incorporación de algún profesional?

Si

No

Asesoría externa

- ¿En qué área?

Contable

Legal

Seguridad e Higiene



Marketing

Otros....

- ¿En qué fase de la vida de la empresa creen que les hubiese sido de importancia el uso de instrumentos de profesionalización como el protocolo?
- ¿Qué tipo de dificultades u obstáculos enfrentaron como consecuencia de la no profesionalización de la empresa?
- ¿Creen que la falta de profesionalización pudo haberlas llevado al cierre definitivo?

Si

No

- ¿Piensan que un contador público podría haberlos ayudado con estos procesos de profesionalización? ¿de qué manera?