

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

La formalización como factor de
escalamiento en empresas de servicios
profesionales del AMBA: un estudio
comparativo entre empresas que crecieron
y las que no

Autor/es:

Barale, Victoria - LU: 1146176

Barrio Miramon, Santiago - LU: 1194775

Madera, Faustino - LU: 1166334

Rivara, Julieta - LU: 1174005

Carrera:

Administración de Empresas

Tutor/es:

Chaves, Maria Victoria

Año:

2026

1. Agradecimientos

Este trabajo representa el cierre de una etapa muy significativa de nuestra formación, pero también es el resultado del acompañamiento y apoyo de muchas personas que, de distintas maneras, hicieron posible que pudiéramos llegar hasta aquí. Por eso, queremos dedicar estas palabras de agradecimiento a quienes fueron parte de este camino.

A nuestras familias, por el apoyo emocional, la paciencia y la comprensión durante todo el proceso. Gracias por acompañarnos en los momentos de mayor exigencia, por alentarnos en cada paso, por comprender las ausencias y respetar nuestros tiempos y, sobre todo, por sostenernos mientras perseguimos nuestro objetivo.

A María Victoria Chaves, nuestra profesora y tutora, por su dedicación, compromiso y entrega a lo largo de todo el proceso. Su acompañamiento, sus aportes y cada una de sus devoluciones resultaron clave para el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), por proporcionarnos las herramientas y el espacio académico necesarios para llevar adelante este desafío. También porque fue el lugar donde nos conocimos y donde construimos una amistad que trascendió las aulas y se convirtió en una parte fundamental de este recorrido.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que participaron del trabajo de campo: a los fundadores, directivos y expertos que compartieron generosamente su tiempo, experiencia y perspectivas, enriqueciendo significativamente esta investigación. Agradecemos especialmente al equipo de consultores de Mind & Process por su disposición a integrar el panel del focus group operativo, instancia clave de triangulación de la dimensión operativa del estudio, así como por facilitar el contacto con los expertos comerciales entrevistados.

A todos ellos, gracias por haber contribuido, de una forma u otra, a que este trabajo de investigación pudiera convertirse en una realidad.

2. Índice

1. Agradecimientos	1
2. Índice	2
3. Resumen	5
4. Abstract	7
5. Introducción	8
5.1 Planteo del Problema	8
5.2 Justificación y relevancia	9
5.3 Pregunta de investigación e hipótesis	10
5.4 Objetivo General	10
5.4.1 Objetivos Específicos	10
5.5 Alcance del Estudio	11
6. Marco Teórico	15
6.1 Estado del Arte	15
6.1.1. La formalización en empresas de servicios profesionales: evidencia internacional	15
6.1.2. La articulación operativo-comercial como predictor del escalamiento	16
6.1.3. Contexto latinoamericano y argentino	17
6.1.4. Antecedentes en investigaciones de posgrado regionales	18
6.1.5. Síntesis y brechas identificadas	18
6.2 Capítulo 1: Empresas de Servicios Profesionales (PSF)	20
6.2.1 ¿Qué es una firma de servicios profesionales?	20
6.2.2 Tres rasgos que hacen distintas a estas firmas	21
6.2.3 Una tipología de firmas de servicios profesionales	22
6.2.4 Las firmas de servicios profesionales en Argentina y el AMBA	23
6.3 Capítulo 2: Formalización Organizacional	25
6.3.1 Concepto de formalización organizacional	25
6.3.2 Dimensión Operativa de la Formalización	26
6.3.2.1 Subdimensión 1: Formalización de procesos críticos	26
6.3.2.2 Subdimensión 2: Sistemas de control de gestión y estrategia	27
6.3.2.3 Subdimensión 3: Niveles de delegación y autonomía del equipo	27
6.3.2.4 Tensiones específicas en PSF: formalización vs. autonomía profesional	28
6.3.3 Dimensión Comercial de la Formalización	28
6.3.3.1 Subdimensión 1: Visibilidad y atracción de demanda	29
6.3.3.2 Subdimensión 2: Previsibilidad del negocio	30
6.3.3.3 Subdimensión 3: Solidez de la propuesta de valor y posicionamiento	30
6.3.3.4 Tensiones específicas en PSF: formalización comercial vs. capital relacional del fundador	31
6.3.4 Articulación entre las dimensiones operativa y comercial	32
6.4 Capítulo 3: Escalamiento Empresarial Sostenido	33
6.4.1 Concepto de crecimiento organizacional y modelos clásicos	33
6.4.2 Crecimiento versus escalamiento sostenido	34
6.4.3 El dilema del fundador como barrera al escalamiento en PSF	35
6.4.4 Operacionalización del escalamiento en la literatura empírica reciente	37

6.4.5 Justificación del criterio dual adoptado	38
6.5 Marco Conceptual	40
7. Metodología de la investigación	44
7.1 Diseño de la investigación	44
7.2 Cuadro de variables e indicadores	47
7.3 Triangulación	50
7.4 Métodos y técnicas de recolección de datos	53
7.5 Procedimiento de análisis de datos	54
7.6 Justificación de la elección de métodos	58
8. Análisis e interpretación de los datos	60
8.1 Presentación detallada de los resultados	60
8.1.1 Resultados generales y clasificación de los casos	60
8.1.2 Resultados de la dimensión operativa	62
8.1.3 Resultados de la dimensión comercial	63
8.1.4 Hallazgos del focus group operativo	65
8.1.5 Hallazgos de las entrevistas a expertos comerciales	67
8.1.6 Resultados de la configuración articulada operativa-comercial	69
8.1.7 Indicadores emergentes (Tipo B) rastreados en los casos	72
8.1.8 Patrones, regularidades y casos divergentes	75
8.2 Interpretación de los resultados	78
8.2.1 La configuración articulada como condición del escalamiento	78
8.2.2 El control operativo como eje de diferenciación	79
8.2.3 Caminos plurales y el sub-tipo de PSF como variable mediadora	80
8.2.4 El capital relacional como categoría unificadora	80
8.2.5 Relaciones entre categorías y aporte de la codificación y la triangulación	81
8.3 Relación de los hallazgos con el marco teórico y la bibliografía revisada	82
9. Conclusiones	85
9.1 Presentación general	85
9.2 Respuesta a la pregunta de investigación	85
9.3 Conclusiones por objetivo específico	86
9.3.1 OE1	86
9.3.2 OE2	87
9.3.3 OE3	88
9.3.4 OE4	90
9.4 Implicancias teóricas y prácticas	91
9.5 Limitaciones del estudio	93
9.6 Reflexión de cierre	94
10. Recomendaciones	95
10.1 Implicancias aplicadas para fundadores y organismos de desarrollo	95
10.2 Sugerencias para futuras investigaciones	96
11. Referencias	98
12. Anexos	101
12.1. Instrumentos para el relevamiento de datos	101
12.2. Recolección de datos	102

12.3. Registro de entrevistas y focus group	103
12.3.1 Entrevistas a personas clave (empresas)	103
12.3.2 Entrevistas a expertos comerciales	104
12.3.3 Focus group operativo	104
13. Declaración de Originalidad	105

3. Resumen

El objetivo general de este trabajo de investigación radicó en analizar en qué medida el grado de formalización operativa y comercial diferenció a las empresas de servicios profesionales del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) que lograron escalar de forma sostenida de las que no lo lograron. Se abordó la problemática estructural de estas firmas, donde la concentración de decisiones convierte al fundador en el principal cuello de botella frente al crecimiento, y se construyó un modelo de madurez analítico para interpretar las trayectorias organizacionales.

La investigación buscó responder al interrogante acerca de si los perfiles de formalización diferencian a las organizaciones que escalan de las estancadas. Para hacerlo, se estableció una metodología descriptiva, con un enfoque mixto anidado y una estrategia de grupos contrastantes. Se combinó un formulario de tamizaje y una medición estandarizada mediante escala Likert sobre ocho casos, con entrevistas semiestructuradas a personas clave, un focus group con especialistas en operaciones y entrevistas a expertos comerciales externos.

Los resultados mostraron que, si bien los puntajes agregados de ambos grupos no se solapan, el nivel total de formalización no es el criterio que explica la diferencia, dado que cada dimensión considerada por separado presenta solapamientos parciales entre los grupos. La diferenciación radicó, en cambio, en la configuración articulada y simultánea de ambas dimensiones: todos los casos del Grupo A verificaron esa articulación, mientras que ningún caso del Grupo B lo hizo. La subdimensión de control de gestión exhibió la mayor brecha entre grupos, sin solapamiento de rangos, discriminando con mayor nitidez que la documentación de procesos, mientras que la visibilidad comercial resultó la menos diferenciadora del corpus.

Se concluyó que el escalamiento sostenido requirió transitar del capital relacional personal del fundador hacia el capital institucional de la firma, y que la restricción al

crecimiento no se concentra en un área específica, sino en cualquier forma de disociación entre la dimensión operativa y la comercial.

Palabras clave: Empresas de servicios profesionales - Escalamiento empresarial - Formalización organizacional - Control de gestión - Capital relacional institucional.

4. Abstract

The general objective of this research was to analyze the extent to which the degree of operational and commercial formalization differentiated professional service firms in the Buenos Aires Metropolitan Area (AMBA) that achieved sustained scaling from those that did not. The study addressed the structural problem faced by these firms, where the concentration of decision-making turns the founder into the primary bottleneck to growth, and a maturity model was built to interpret organizational trajectories.

The research sought to answer whether formalization profiles differentiate organizations that scale from those that stagnate. To this end, a descriptive methodology was adopted, with an embedded mixed-methods approach and a contrasting-groups strategy. A screening questionnaire and a standardized measurement using a Likert scale were combined across eight cases, together with semi-structured interviews with key informants, a focus group with operations specialists, and interviews with external commercial experts.

The results showed that, although the two groups' aggregate scores do not overlap, the overall level of formalization is not the criterion that explains the difference, since each dimension considered separately exhibits partial overlaps between the groups. The differentiation lay, instead, in the articulated and simultaneous configuration of both dimensions: all Group A cases verified that articulation, while none of the Group B cases did.

It was concluded that sustained scaling required transitioning from the founder's personal relational capital to the firm's institutional capital, and that the constraint on growth is not concentrated in a specific area, but rather in any form of disconnect between the operational and commercial dimensions.

Keywords: Professional service firms - Business scaling - Organizational formalization - Management control - Institutional relational capital.

5. Introducción

5.1 Planteo del Problema

En el Área Metropolitana de Buenos Aires, las empresas de servicios profesionales representan una parte significativa del tejido productivo. Consultoras, estudios contables y jurídicos, agencias de marketing, empresas de tecnología y otras organizaciones basadas en el conocimiento, generan empleo calificado y valor agregado de forma sostenida. Sin embargo, a pesar de su relevancia, la mayoría de estas empresas no logra superar ciertos umbrales de crecimiento: permanecen pequeñas, dependientes de sus fundadores y vulnerables a los vaivenes del contexto (Maister, 1993).

Este fenómeno no responde únicamente a factores externos como la inestabilidad macroeconómica o la falta de financiamiento. Estas variables, si bien condicionan el entorno, afectan por igual a empresas que crecen y a empresas que no. Por esta razón, el presente estudio acota deliberadamente su análisis a los factores internos de las organizaciones, dejando fuera del alcance las variables contextuales o macroeconómicas. La pregunta relevante es otra: ¿qué diferencia internamente a las organizaciones que logran escalar de las que se estancan, cuando operan en el mismo contexto?

Las empresas de servicios profesionales que intentan crecer enfrentan un dilema estructural con dos caras. Por un lado, el dueño está atrapado en la ejecución del día a día porque la empresa carece de procesos formalizados que le permitan funcionar sin su intervención constante. Molinari (2012) sostiene que cuando el dueño empresario no es capaz de delegar ni institucionalizar su rol, se convierte en la principal barrera para que la organización transite efectivamente hacia una etapa siguiente. Por otro lado, aun cuando la empresa logra ordenarse internamente, puede no contar con una estructura comercial formalizada que genere demanda de forma sistemática e independiente de su figura. En ambos casos, la ausencia de formalización operativa y comercial actúa como restricción central que impide el escalamiento sostenido (Løwendahl, 2005; von Nordenflycht, 2010).

La literatura internacional sobre crecimiento de firmas de servicios profesionales identifica consistentemente al fundador como el principal cuello de botella del escalamiento. Von Nordenflycht (2010) distingue entre firmas que dependen críticamente de individuos específicos y firmas que lograron institucionalizar su valor, es decir, construir sistemas y estructuras que funcionan con independencia de quién las dirige. Esta institucionalización es, en esencia, lo que la teoría organizacional denomina formalización (Mintzberg, 1979). En el contexto local, sin embargo, la relación entre el nivel de formalización operativa y comercial y la capacidad de escalamiento sostenido en empresas de servicios profesionales no ha sido suficientemente estudiada de forma empírica y comparativa.

5.2 Justificación y relevancia

Desde una perspectiva académica, el presente trabajo contribuye a la literatura sobre formalización organizacional en PyMEs de servicios en una economía emergente como la argentina. Si bien existen estudios internacionales consolidados sobre el crecimiento de firmas de servicios profesionales, entre los que se destacan los aportes de Maister (1993), Løwendahl (2005) y von Nordenflycht (2010), no se identifican investigaciones empíricas locales que validen qué dimensiones de la formalización diferencian a las empresas del AMBA que lograron escalar de las que no.

Desde una perspectiva práctica, los resultados de esta investigación pueden servir de referencia para dueños y socios fundadores de empresas de servicios profesionales que atraviesan procesos de crecimiento, así como para organismos de desarrollo empresarial y programas de capacitación orientados a PyMEs. Identificar qué factores de formalización tienen mayor capacidad de diferenciación entre empresas que escalaron y empresas que no, permite orientar esfuerzos de mejora con mayor precisión y evidencia empírica.

Finalmente, la relevancia del estudio se justifica en términos del contexto geográfico elegido. El AMBA concentra una densidad elevada de empresas de servicios profesionales, lo que facilita tanto el acceso al campo como la representatividad de los hallazgos para el

segmento estudiado (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Emprendedores y Economía del Conocimiento [SEPyME], 2024).

5.3 Pregunta de investigación e hipótesis

En función del problema planteado, la presente investigación se guía por la siguiente pregunta:

¿En qué medida el grado de formalización operativa y comercial diferencia a las empresas de servicios profesionales del AMBA que lograron escalar de forma sostenida de las que no lo lograron?

A partir de esta pregunta, se establece la siguiente hipótesis de trabajo:

Las empresas de servicios profesionales del AMBA que lograron escalar de forma sostenida presentan perfiles de formalización (operativa y comercial) sistemáticamente más desarrollados que las que permanecen estancadas, diferencia que se expresa tanto en los puntajes comparativos obtenidos en el sistema de scoring como en las prácticas y decisiones concretas que los fundadores reportan.

5.4 Objetivo General

Analizar en qué medida el grado de formalización operativa y comercial diferencia a las empresas de servicios profesionales del AMBA que lograron escalar de forma sostenida de las que no lo lograron, a partir de un estudio comparativo entre grupos contrastantes con diseño mixto anidado.

5.4.1 Objetivos Específicos

OE1: Caracterizar el nivel de formalización operativa y comercial en las empresas del Grupo A y del Grupo B, a partir de los indicadores definidos en el instrumento de medición.

OE2: Contrastar los puntajes obtenidos por cada grupo en las seis subdimensiones de formalización, identificando aquellos indicadores que registran las brechas más marcadas entre empresas que escalaron y empresas que no.

OE3: Comprender las prácticas, dinámicas y decisiones concretas de los fundadores que subyacen a las brechas observadas entre ambos grupos.

OE4: Determinar si la restricción al escalamiento sostenido se concentra predominantemente en la dimensión operativa, en la dimensión comercial, o en una combinación sistemática de ambas.

5.5 Alcance del Estudio

La presente investigación establece sus límites y fronteras con el objetivo de asegurar una ejecución coherente entre el problema planteado y el análisis que se pretende realizar. Las delimitaciones se estructuran bajo las siguientes dimensiones:

En cuanto a la dimensión temporal, el estudio se define como transversal con un enfoque retrospectivo. Si bien la recolección de los datos primarios a través de un formulario de tamizaje y entrevistas semiestructuradas se sitúa cronológicamente en el año 2026, el análisis de las variables de escalamiento y formalización abarca un horizonte de los últimos tres años (2023-2026). Esta ventana de observación es fundamental para capturar la evolución real de la estructura de las firmas y diferenciar con claridad los casos de crecimiento sostenido de aquellos que presentan un estancamiento en el tiempo.

Respecto a la delimitación temática, el análisis se restringe exclusivamente a la dimensión interna de la gestión organizacional. El foco está puesto en la relación entre la formalización y la capacidad de escalar, analizando específicamente dos ejes, operativo y comercial, que se detallarán más adelante. Se excluyen deliberadamente factores externos como la situación macroeconómica o los cambios regulatorios, para concentrar el estudio en los elementos que la dirección de la empresa puede controlar directamente.

Sobre los sujetos de estudio, la investigación se circunscribe a Empresas de Servicios Profesionales localizadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) con intención declarada y proactiva de escalar el negocio. Para asegurar que la comparación entre empresas sea válida, se han definido criterios de inclusión específicos: las organizaciones deben contar con una estructura de entre 5 y 40 colaboradores, tener un mínimo de 4 años de trayectoria en el mercado y contar con socios fundadores que participen activamente en la toma de decisiones diarias.

Finalmente, el estudio adopta un alcance descriptivo con estrategia de grupos contrastantes, dado que su propósito es caracterizar el nivel de formalización operativa y comercial de las empresas de servicios profesionales del AMBA y contrastar los perfiles obtenidos entre dos grupos diferenciados según hayan logrado escalar de forma sostenida o no. A tal fin, se implementa un diseño metodológico mixto de tipo anidado (*embedded*), con dominante cualitativo y componente cuantitativo integrado. La elección responde a que la pregunta de investigación requiere tanto medir y comparar magnitudes, para identificar qué subdimensiones de formalización presentan mayor capacidad de diferenciación entre grupos, como comprender los mecanismos concretos que explican esas diferencias, accesibles únicamente a través del relato directo de los fundadores. El componente cuantitativo opera en dos momentos: (i) un formulario de tamizaje previo a la entrevista, de función clasificatoria, que verifica los criterios de inclusión y asigna cada caso al Grupo A o al Grupo B mediante indicadores objetivos; y (ii) un sistema de puntuación con anclas estandarizadas, integrado dentro de la entrevista, que asigna un score de 1 a 4 a cada uno de los indicadores de formalización (con un máximo de 80 puntos por caso) y habilita el análisis comparativo entre grupos.

El componente cualitativo se materializa en el contenido narrativo de las entrevistas semiestructuradas realizadas a fundadores o directores, orientadas a profundizar en las prácticas, dinámicas y decisiones que subyacen a las diferencias cuantificadas. La integración de ambos componentes se realiza en la fase de análisis: los puntajes identifican

las subdimensiones con mayor capacidad de diferenciación y el material narrativo aporta la interpretación de los mecanismos que explican esas brechas.

Para garantizar la coherencia entre los objetivos y el trabajo de campo, se definen las variables centrales del estudio bajo un enfoque multidimensional, estableciendo indicadores claros para su medición:

- **Variable Independiente: Formalización Organizacional.** Se define como el grado de estandarización y documentación de las prácticas de gestión. Esta variable se operacionaliza en dos dimensiones principales, cada una compuesta por tres subdimensiones:
 1. **Dimensión Operativa:** Evalúa la infraestructura interna mediante tres subdimensiones: la formalización de procesos críticos, los sistemas de control de gestión/estrategia y los niveles de delegación y autonomía del equipo.
 2. **Dimensión Comercial:** Evalúa la sistematización de la generación de ingresos a través de tres subdimensiones: la visibilidad y atracción de demanda, la previsibilidad del negocio y la solidez de la propuesta de valor y posicionamiento.
- **Variable Dependiente: Escalamiento Empresarial.** Se define como el crecimiento neto y sostenido de la firma. Para este estudio, no se considera una percepción subjetiva, sino que se mide a través de un criterio dual de indicadores objetivos: el incremento de al menos tres posiciones laborales nuevas y la expansión comercial verificable de la firma, manifestada como aumento comprobable de la base de clientes activos o como crecimiento sostenido de la facturación, durante el periodo 2023-2026.

En conjunto, los elementos desarrollados en esta introducción configuran el punto de partida desde el cual se abordará empíricamente el fenómeno estudiado. El problema

planteado, la hipótesis y los objetivos establecen un marco analítico riguroso y metodológicamente consistente para abordar el contraste de los niveles de formalización entre las empresas de servicios profesionales del AMBA que escalaron y aquellas que no lo lograron.

6. Marco Teórico

6.1 Estado del Arte

La presente revisión de antecedentes empíricos se construyó mediante búsqueda sistemática en bases de datos académicas indexadas (Scopus, Emerald, ScienceDirect, Wiley, SAGE, Taylor & Francis, SciELO), repositorios institucionales de universidades latinoamericanas y sitios oficiales de organismos internacionales y nacionales. El criterio temporal se restringió al período 2020-2026, con el objetivo de capturar el estado actual del campo. Los antecedentes se priorizaron en función de tres criterios: cruce de al menos dos variables del estudio (formalización organizacional, escalamiento sostenido y empresas de servicios profesionales), solidez metodológica del trabajo, y representación de contextos geográficos relevantes para el recorte AMBA. Los hallazgos se presentan organizados en cuatro ejes temáticos, seguidos de la síntesis de las brechas identificadas que justifican empíricamente la pertinencia del presente trabajo de investigación.

6.1.1. La formalización en empresas de servicios profesionales: evidencia internacional

La literatura internacional reciente ha establecido que la formalización organizacional, entendida como la articulación de procesos sistematizados, sistemas de control de gestión y mecanismos estructurados de delegación, constituye un factor diferenciador del desempeño en las empresas de servicios profesionales (PSF). Cardinali et al. (2023), en un estudio cualitativo sobre 19 pequeñas firmas contables italianas, documentaron una tensión central entre la estandarización de procesos operativos y el mantenimiento de las interacciones informales que históricamente caracterizan a las PSF. Sus hallazgos muestran que las firmas aplican estandarización a las actividades rutinarias de bajo valor agregado, procesamiento contable, comunicaciones con organismos públicos, mientras preservan la informalidad en las instancias de mayor complejidad profesional, en las que el juicio experto y la relación personalizada con el cliente resultan determinantes para la retención y la calidad del servicio.

En la misma línea, Paoloni et al. (2023) aportaron la evidencia cuantitativa más sólida disponible al aplicar Structural Equation Modeling sobre una muestra amplia de pequeñas firmas contables italianas. Sus resultados demostraron que el capital estructural (entendido como el conjunto de procesos, sistemas y manuales formalizados) funciona como el mediador clave entre el capital humano del titular y el desempeño organizacional, y que la formalización de procesos administrativos genera el mayor efecto marginal en firmas de un solo propietario con menos de 50 empleados. Este hallazgo resulta particularmente relevante para el recorte de tamaño propuesto en el presente trabajo (5-40 colaboradores).

6.1.2. La articulación operativo-comercial como predictor del escalamiento

Una segunda línea de antecedentes aborda específicamente la relación entre formalización y crecimiento sostenido, contribuyendo a delimitar el alcance del presente estudio. El meta-análisis de Bellora-Bienengraber et al. (2023) ofrece sustento metodológico robusto para la dimensión operativa de la formalización: las cuatro palancas de control de Simons (diagnóstica, interactiva, de creencias y de límites) muestran asociación positiva con capacidades organizacionales y desempeño cuando se utilizan en combinación, pero pierden eficacia cuando se aplican aisladamente. Este hallazgo respalda la decisión metodológica del presente trabajo de operacionalizar la formalización operativa como un constructo multidimensional, procesos, control de gestión y delegación, en lugar de una variable única.

En paralelo, Joensuu-Salo et al. (2023) aportaron evidencia decisiva sobre la dimensión comercial mediante un estudio cuantitativo en PyMEs europeas. Los autores demostraron que la capacidad de marketing (no el tamaño organizacional) constituye el predictor central de la pendiente del crecimiento, y que la especialización del recurso humano dedicado a marketing (antes que la cantidad) predice el crecimiento sostenido. Este antecedente sustenta empíricamente la hipótesis del presente trabajo según la cual la

formalización comercial constituye una variable analíticamente diferenciable de la formalización operativa.

6.1.3. Contexto latinoamericano y argentino

La evidencia regional sobre estas variables es marcadamente más fragmentaria. Marcelino-Aranda et al. (2020) realizaron un estudio bibliométrico sobre Web of Science que identifica explícitamente vacancia en la literatura sobre profesionalización en empresas familiares latinoamericanas: la mayor parte de los estudios compara directores ejecutivos familiares versus externos en términos de desempeño financiero, pero existe un vacío respecto de cómo se planifica, ejecuta y evalúa el proceso de profesionalización en pequeñas y medianas empresas, particularmente en el sector de servicios profesionales. Este diagnóstico bibliométrico justifica empíricamente la pertinencia regional del presente trabajo.

Los informes de organismos oficiales aportan el marco macrocontextual. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2025), en su estudio *Unleashing SME Potential to Scale Up*, propone una definición operacional de “scaler” y demuestra que la proporción más alta se concentra en servicios transables avanzados, con valores cercanos al 25% frente a entre 17% y 20% en otros sectores. La ausencia de Argentina en la muestra de este informe abre la oportunidad analítica de aplicar su marco al caso AMBA.

A nivel nacional, el *Informe de Estadísticas de PyMEs y Economía del Conocimiento* de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME, 2024) aporta el marco descriptivo del universo a estudiar: el sector de servicios representa cerca del 37% del empleo PyME argentino, con una fuerte concentración geográfica en el AMBA y las principales provincias del centro del país. Sin embargo, el informe es agregado y descriptivo: no segmenta el universo “servicios profesionales” en sus subsectores (consultoras, estudios contables, jurídicos, agencias de marketing y empresas tecnológicas), ni analiza comparativamente las trayectorias de crecimiento.

6.1.4. Antecedentes en investigaciones de posgrado regionales

Dos tesis de maestría recientes aportan elementos complementarios al estado del arte. Ortellado (2023), en su trabajo defendido en la Universidad Nacional de Misiones, abordó la consultoría como herramienta de apoyo y mejora en PyMEs mediante un diseño metodológico mixto, y resulta particularmente relevante porque trata simultáneamente la consultora como objeto (firma de servicios profesionales) y a la PyME como sujeto demandante de profesionalización; entre sus hallazgos destaca que apenas el 20% de las PyMEs argentinas accedió alguna vez a consultoría, lo que sugiere una brecha significativa entre necesidad y uso.

Por su parte, Ribeiro (2022) defendió en la Universidade de São Paulo una tesis basada en metodología Design Science sobre scale-ups brasileñas. Su aporte conceptual central consiste en diferenciar entre drivers del escalamiento (posicionamiento estratégico, modelo de relación con clientes, modelo de innovación, fusiones y adquisiciones) y enablers (modelo de gestión, modelo de operaciones, modelo económico). El autor concluye que la formalización de los enablers constituye condición necesaria pero no suficiente para el escalamiento, mientras que los drivers comerciales y estratégicos definen el techo del crecimiento posible. Este marco conceptual resulta directamente aplicable al diseño del presente trabajo, en el cual la formalización operativa y comercial pueden interpretarse como enablers cuya configuración diferencial explica trayectorias divergentes de escalamiento.

6.1.5. Síntesis y brechas identificadas

La revisión de antecedentes permite identificar con precisión cuatro brechas que justifican empíricamente la pertinencia y originalidad del presente trabajo de investigación.

En **primer lugar**, la literatura peer-reviewed más reciente sobre PSF se concentra mayoritariamente en firmas grandes o de élite global, dejando subrepresentadas a las PSF pequeñas y medianas (5-40 colaboradores) en mercados emergentes. Las excepciones relevantes (Cardinali et al., 2023 ; Paoloni et al., 2023) son europeas y se circunscriben al

sector contable, mientras que los antecedentes regionales en tesis universitarias (Ortellado, 2023; Ribeiro, 2022) abordan el problema parcialmente pero no cubren simultáneamente las cinco condiciones del recorte propuesto: PSF como categoría diferenciada, contexto AMBA, segmento 5-40 colaboradores, comparación entre firmas escaladas y estancadas, y articulación de las dimensiones operativa y comercial.

En **segundo lugar**, los antecedentes empíricos verificados no integran simultáneamente la formalización operativa y la formalización comercial como variables conjuntas. La literatura de control de gestión trata los sistemas de control operativo de forma aislada (Bellora-Bienengräber et al., 2023), mientras que la literatura de marketing entrepreneurship analiza la dimensión comercial separadamente (Joensuu-Salo et al., 2023). El presente trabajo se posiciona en este intersticio analítico.

En **tercer lugar**, la operacionalización dual del escalamiento como incremento conjunto de posiciones laborales (al menos tres) y de base de clientes activos no aparece en la literatura latinoamericana revisada, que utiliza proxies cualitativos (continuidad, supervivencia) o macro (facturación). Esta operacionalización constituye un aporte metodológico original del presente TIF.

En **cuarto lugar**, los informes oficiales argentinos (SEPyME, 2024) y supranacionales (OECD, 2025) ofrecen marcos descriptivos robustos pero no segmentan analíticamente dentro del agregado "servicios profesionales" ni comparan trayectorias de firmas que escalan frente a firmas que no escalan. La propia revisión bibliométrica de Marcelino-Aranda et al. (2020) reconoce explícitamente la necesidad de estudios en mercados emergentes que combinen segmentación sectorial fina, contextos institucionales no anglosajones y articulación de dimensiones operativas y comerciales en un mismo modelo. El presente trabajo se posiciona, así, como respuesta regional, sectorial y de tamaño a brechas reconocidas por la propia literatura especializada.

6.2 Capítulo 1: Empresas de Servicios Profesionales (PSF)

6.2.1 ¿Qué es una firma de servicios profesionales?

Las firmas de servicios profesionales (en inglés, professional service firms o PSF) constituyen un tipo particular de organización cuya producción de valor descansa, fundamentalmente, en el conocimiento y el criterio de sus integrantes. Estudios jurídicos, consultoras, agencias de publicidad, estudios contables, firmas de arquitectura o empresas de desarrollo de software son ejemplos típicos. En todas ellas, el “producto” no es un objeto tangible que sale de una fábrica, sino un servicio que depende de lo que sus profesionales saben hacer.

Aunque el término se utiliza desde hace décadas en la literatura de administración, no existe una definición única y aceptada. La mayoría de los autores se limitan a dar ejemplos, “firmas como los estudios jurídicos, las contables, etc.” Sin explicar qué tienen en común esas empresas ni qué las diferencia de otras. Esta imprecisión genera un problema práctico: la mayor parte de la investigación termina concentrándose en los ejemplos más conocidos, derecho y contabilidad, sin verificar si lo descubierto en esos casos también se aplica a otros tipos de firmas, como las consultoras o las agencias creativas (von Nordenflycht, 2010).

La revisión de la literatura permite identificar un rasgo central que estas organizaciones comparten: la intensidad de conocimiento. Para producir su servicio, la firma depende de lo que saben sus empleados, no de máquinas, infraestructura o procesos automatizados. El valor está en las personas. Maister (1993) describió una consecuencia típica de esta característica en empresas chicas: el fundador o socio principal suele concentrar al mismo tiempo el trabajo técnico, la búsqueda de clientes y la gestión interna, y esa concentración es muchas veces lo que impide que la firma crezca. Por su parte, Løwendahl (2005) sumó otros rasgos comunes: el servicio suele ser intangible, se hace a medida de cada cliente, depende del juicio de profesionales individuales, y siempre existe una tensión entre dar soluciones únicas a cada cliente y poder repetir lo que funciona en otros casos.

A los fines del presente trabajo, se adopta una definición operativa basada en von Nordenflycht (2010) : consideramos firma de servicios profesionales a toda organización cuya

producción de valor depende, principalmente, del conocimiento técnico y el juicio profesional de sus integrantes. No importa, a los fines de esta definición, si esos profesionales pertenecen a una asociación regulada (como un colegio de abogados) o no.

6.2.2 Tres rasgos que hacen distintas a estas firmas

Para superar la falta de una definición clara, von Nordenflycht (2010) propuso un marco que identifica tres características que distinguen a las firmas de servicios profesionales del resto de las empresas, cada una con sus propios desafíos de gestión.

El conocimiento está en las personas, no en la empresa. La primera característica es la intensidad de conocimiento: el saber que sustenta la producción reside en la cabeza de los empleados, no en máquinas o procesos estandarizados. De acá se derivan dos desafíos típicos. El primero es la dificultad para retener y dirigir al personal: como los profesionales pueden llevarse su conocimiento a otra empresa, tienen alto poder de negociación y resisten las formas tradicionales de supervisión, un problema que la literatura describe como “arrear gatos” (cat herding). El segundo desafío es que el cliente, al no ser experto, tiene dificultades para evaluar la calidad del trabajo recibido, incluso después de entregado, ya que no siempre puede saber en qué medida el resultado obtenido se debe al aporte del profesional o a otros factores. Esta calidad opaca obliga a las firmas a desarrollar señales sustitutas de confianza, como la reputación profesional o los códigos de ética.

No hace falta mucho capital para producir. La segunda característica es la baja intensidad de capital: estas firmas no requieren fábricas, inventarios ni equipamiento costoso. Lo central son las personas. Esta condición tiene dos consecuencias opuestas: por un lado, agrava el problema de retención, los empleados pueden montar su propia firma con facilidad; por otro, libera a la empresa de buscar inversores externos, lo que le permite repartir la propiedad entre sus propios profesionales mediante esquemas de socios o participación accionaria.

La profesión puede estar regulada o no. La tercera característica es la presencia (o ausencia) de una fuerza laboral profesionalizada. No alcanza con que los trabajadores sean

expertos: lo que importa es si la profesión está institucionalmente regulada por una asociación central (como un colegio profesional) que controla quién puede ejercer, fija estándares de conducta y limita la competencia comercial entre firmas. Cuando estos mecanismos existen, como en derecho o contabilidad, las barreras de entrada son altas y se restringen prácticas como la publicidad agresiva o la competencia por precio, generando un entorno menos competitivo. Cuando no existen, como en consultoría o marketing, las firmas operan en mercados mucho más abiertos.

6.2.3 Una tipología de firmas de servicios profesionales

A partir de las tres características presentadas, von Nordenflycht (2010) propone clasificar a las firmas intensivas en conocimiento en cuatro categorías, según cuántas de esas características están presentes y con qué intensidad. La taxonomía no funciona como una clasificación cerrada, firma de servicios profesionales versus no profesional, sino como un continuo que permite ubicar a cada empresa según su perfil.

La primera categoría son los **Technology Developers** (desarrolladores tecnológicos): firmas con alto conocimiento técnico que, sin embargo, requieren mucho capital físico y no tienen una fuerza laboral profesionalizada en sentido institucional. Las empresas de biotecnología y los laboratorios de investigación y desarrollo son ejemplos típicos.

La segunda categoría son las **Neo-PSFs**: firmas con alta intensidad de conocimiento y baja intensidad de capital, pero cuya profesión no está regulada por una asociación central. Son empresas que operan en mercados muy competitivos, sin las barreras de entrada ni las restricciones comerciales típicas de las profesiones reguladas. La consultoría de gestión, las agencias de publicidad y marketing, los estudios de diseño y las empresas de desarrollo de software son ejemplos representativos.

La tercera categoría son los **Professional Campuses** (campus profesionales): firmas que combinan profesionales altamente regulados con una infraestructura de capital significativa. Los hospitales son el caso paradigmático: el conocimiento médico convive con equipamiento de alta complejidad y normas estrictas de habilitación profesional.

La cuarta categoría son las **Classic PSFs o firmas profesionales clásicas**: el arquetipo más estudiado en la literatura. Reúnen las tres características en su forma más pronunciada, alto conocimiento, bajo capital y profesión fuertemente regulada. Los estudios jurídicos, las firmas de auditoría y contabilidad, y los estudios de arquitectura encuadran en esta categoría.

Estas categorías no son compartimentos estancos: dentro de un mismo rubro pueden encontrarse firmas que se acercan a una u otra según su tamaño, su modelo de negocio o su composición interna. Lo relevante para el presente trabajo es que la taxonomía ofrece un lenguaje común para describir y comparar empresas que, aunque pertenezcan a sectores diferentes, comparten desafíos de gestión similares: la dificultad de retener talento, la calidad opaca del servicio y la tensión entre personalización y crecimiento. No obstante, el presente trabajo reconoce que la dimensión comercial de la formalización puede operar bajo restricciones distintas según el grado de regulación institucional de la profesión: las Classic PSFs enfrentan límites normativos a la publicidad y la competencia por precio que las Neo-PSFs no tienen. Esta diferencia entre categorías se asume como una limitación del estudio y constituye una línea de diferenciación que futuras investigaciones podrán explorar con diseños específicos para cada subcategoría.

6.2.4 Las firmas de servicios profesionales en Argentina y el AMBA

El Área Metropolitana de Buenos Aires concentra la mayor parte del tejido empresarial argentino y, en particular, de las firmas de servicios profesionales. Según datos de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Emprendedores y Economía del Conocimiento (SEPyME, 2024), en 2023 operaban en Argentina alrededor de 549.000 PyMEs empleadoras. La Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires reunieron en conjunto cerca de la mitad de esas firmas, y el sector Servicios fue el de mayor peso, con casi cuatro de cada diez empresas.

La concentración se acentúa cuando se observa la Economía del Conocimiento, que agrupa a las actividades intensivas en conocimiento más afines al universo de las firmas de

servicios profesionales: software y desarrollo informático, consultoría, servicios profesionales y técnicos, biotecnología, audiovisual, entre otras. En 2023 había en Argentina aproximadamente 9.000 firmas empleadoras en este segmento, que generaban más de 269.000 puestos de trabajo, cifra que casi duplica la de 2007 (SEPyME, 2024). Tres de cada cuatro de estas empresas operan dentro del AMBA, lo que convierte a la región en el principal centro de actividad de las firmas de servicios profesionales del país.

Esta densidad tiene implicancias directas para el presente trabajo: el AMBA concentra una masa crítica de firmas con perfiles diversos, accesibles para el trabajo de campo y comparables entre sí en términos de contexto macroeconómico, sectorial e institucional. Al mismo tiempo, el escenario local presenta una tensión estructural relevante. Los datos de SEPyME (2024) muestran que el stock total de empleadores PyME se ha mantenido prácticamente estancado entre 2007 y 2023: las aperturas y los cierres de empresas se compensan año tras año. La dificultad para crecer y consolidarse no es entonces un problema marginal de algunos sectores: es una característica sistémica del tejido productivo argentino. Por eso, indagar qué factores diferencian a las firmas que logran escalar de las que no lo logran constituye una pregunta con relevancia tanto académica como práctica para el desarrollo del segmento.

A los fines de contextualizar adecuadamente ese universo, es necesario señalar, no obstante, que la categoría 'Economía del Conocimiento' de SEPyME no es equivalente al concepto de firma de servicios profesionales tal como lo define este trabajo. La clasificación administrativa agrupa actividades heterogéneas, software, biotecnología, audiovisual, consultoría, bajo criterios de intensidad tecnológica que no se corresponden directamente con la taxonomía de von Nordenflycht (2010), basada en intensidad de conocimiento, baja intensidad de capital y profesionalización de la fuerza laboral. El dato de 9.000 firmas opera, por tanto, como referencia contextual del orden de magnitud del universo y no como estimación precisa del conjunto de PSF que responden a la definición operativa adoptada en este estudio. Esta limitación es inherente a la disponibilidad de datos administrativos

agregados en el contexto argentino y refuerza la pertinencia de un estudio empírico con recorte específico como el que aquí se propone.

6.3 Capítulo 2: Formalización Organizacional

6.3.1 Concepto de formalización organizacional

Mintzberg (1979) define la formalización organizacional como el grado en que las tareas, procedimientos y relaciones jerárquicas se encuentran prescriptos, documentados y estandarizados, y la concibe como un continuo que va desde estructuras orgánicas hasta burocracias con estandarización explícita. Para las PSF, la categoría relevante es la burocracia profesional: la coordinación descansa en las habilidades previas de los profesionales, por lo que la formalización opera asimétricamente, siendo menor en el núcleo técnico y determinante en el aparato de gestión. Mintzberg (1979) anticipa esta distinción al separar la estandarización de procesos de los mecanismos estructurales de coordinación, señalando que ambas dimensiones deben desarrollarse en paralelo para sostener el crecimiento organizacional sin saturar al fundador.

En el contexto argentino, Molinari (2012) conceptualiza la formalización como el mecanismo mediante el cual el fundador transita desde una gestión personalista hacia una organización capaz de operar con relativa independencia de su intervención cotidiana.

A los fines de este trabajo, se entiende por formalización organizacional el grado en que los procesos de gestión operativos y comerciales, se encuentran codificados y desvinculados de la intervención directa del fundador. Esta variable se operacionaliza en dos dimensiones complementarias e interdependientes:

- **Dimensión operativa**, desarrollada en el apartado 2.2 a través de tres subdimensiones: procesos críticos, sistemas de control de gestión y delegación y autonomía del equipo.

•**Dimensión comercial**, desarrollada en el apartado 2.3 a través de otras tres subdimensiones: visibilidad y atracción de demanda, previsibilidad del negocio y solidez de la propuesta de valor y posicionamiento.

La articulación entre ambas dimensiones, desarrollada en el apartado 2.4 configura el sistema integrado de formalización cuya configuración diferencial explica trayectorias divergentes de escalamiento.

6.3.2 Dimensión Operativa de la Formalización

La dimensión operativa de la formalización se refiere al grado en que la infraestructura interna de gestión, procesos productivos, sistemas de control y mecanismos de delegación, se encuentra codificada, documentada y operable con independencia de la intervención cotidiana del fundador. Esta dimensión se descompone analíticamente en tres subdimensiones, desarrolladas a continuación.

6.3.2.1 Subdimensión 1: Formalización de procesos críticos

La formalización de procesos críticos se refiere al grado en que las actividades centrales de producción y entrega del servicio están codificadas y son replicables con independencia del operador. Mintzberg (1979) distingue entre estandarización de procesos, de habilidades y de resultados; en las PSF coexisten las tres lógicas, aunque el soporte y la entrega administrativa admiten mayor codificación explícita. Maister (1993) complementa este marco al clasificar el trabajo en procedimental ,protocolizado, de expertise juicio sobre problemas acotados y basado en experiencia, criterio integrador frente a problemas complejos, cada uno con un nivel de codificación distinto. Cardinali et al. (2023) documentan que las firmas contables italianas que avanzan en la estandarización trasladan progresivamente actividades del registro tácito al explícito a través de herramientas digitales, reduciendo la dependencia de personas específicas y mejorando la trazabilidad y continuidad operativa. Paoloni et al. (2023), sobre 3.002 firmas italianas, confirman cuantitativamente que

el capital estructural ejerce un efecto mediador positivo sobre el desempeño, especialmente en las firmas más pequeñas.

6.3.2.2 Subdimensión 2: Sistemas de control de gestión y estrategia

Los sistemas de control de gestión (MCS, por su sigla en inglés) son el conjunto de procedimientos formales mediante los cuales una organización planifica objetivos, monitorea el desempeño y ajusta el comportamiento ante desviaciones. Simons (1995) propone cuatro palancas complementarias: sistema de creencias, valores y misión, sistema de límites, riesgos y conductas inaceptables, control diagnóstico, indicadores formales de seguimiento y control interactivo, mecanismos de debate estratégico colectivo. El desempeño sostenido depende de su articulación equilibrada, no de la presencia aislada de alguna palanca. Bellora-Bienengräber et al. (2023) lo confirman meta-analíticamente: la implementación parcial o desbalanceada de las palancas pierde eficacia en términos de capacidades organizacionales y desempeño. Akroyd y Kober (2020) documentan, en estudios de caso longitudinales, que los MCS rara vez se implementan como sistema cerrado desde el inicio; emergen reactivamente ante problemas concretos y se consolidan gradualmente, perspectiva relevante para interpretar firmas en distintas etapas de desarrollo.

6.3.2.3 Subdimensión 3: Niveles de delegación y autonomía del equipo

La delegación se refiere a la distribución efectiva del poder decisorio dentro de la firma y su capacidad de funcionar sin la intervención cotidiana del fundador. Molinari (2012) conceptualiza el dilema del fundador como la tensión entre la necesidad de delegar y la dificultad subjetiva y operativa para hacerlo, y distingue la delegación operativa, asignación de tareas manteniendo la decisión final en el fundador, de la delegación de decisiones, cesión efectiva del poder decisorio sobre dimensiones específicas. El escalamiento sostenido requiere avanzar hacia la segunda. Cuando ese salto no ocurre, se configura crecimiento sin profesionalización: mayor volumen sin modificación de la estructura decisoria, con saturación del fundador y eventual estancamiento. Molinari (2012) identifica la delegación efectiva de

decisiones, no solo de tareas, como el mecanismo que distingue a las firmas que logran sostener el crecimiento de las que se estancan en el modelo del dueño-orquesta.

6.3.2.4 Tensiones específicas en PSF: formalización vs. autonomía profesional

La elevada intensidad de conocimiento de las PSF confiere a sus miembros marcada preferencia por la autonomía técnica (von Nordenflycht, 2010), que entra en tensión con los procesos de formalización. Cardinali et al. (2023) documentan empíricamente esta tensión en pequeñas firmas contables italianas y muestran que las firmas que avanzan exitosamente en la estandarización construyen sistemas duales: codifican las dimensiones operativas y administrativas de bajo valor agregado, y preservan márgenes amplios de interacción informal y discrecionalidad profesional en las actividades de mayor complejidad técnica. Maister (1993) señala que la salida no es imponer mecanismos formales sino legitimarlos como instrumentos de desarrollo profesional. La consecuencia metodológica es directa: la mera presencia de instrumentos formales no garantiza que la firma haya resuelto el desafío de la formalización. La fase cualitativa del estudio indagará la apropiación efectiva de esos instrumentos y la coherencia entre mecanismos formales y prácticas cotidianas.

6.3.3 Dimensión Comercial de la Formalización

La dimensión comercial de la formalización se refiere al grado en que las actividades de generación, gestión y retención de clientes se encuentran sistematizadas y desvinculadas de la intervención exclusiva del fundador. La distinción respecto de la dimensión operativa es analíticamente necesaria: una firma puede contar con procesos internos altamente codificados y, al mismo tiempo, sostener toda su actividad comercial sobre la red personal de contactos del dueño, configurando una de las restricciones más frecuentes al escalamiento en PyMEs profesionales (Maister, 1993; Molinari, 2012). Maister (1993) señala que en las PSF la demanda se construye a través de reputación y confianza, lo que vuelve eficiente en las etapas iniciales el modelo centrado en el fundador. El problema surge al escalar: la capacidad de relacionamiento del dueño es un recurso limitado e intransferible (Løwendahl,

2005). A los fines del presente trabajo, se entiende por dimensión comercial de la formalización el grado en que los procesos de generación de demanda, gestión del pipeline y construcción de la propuesta de valor se encuentran sistematizados y operables por el equipo con independencia relativa del fundador.

6.3.3.1 Subdimensión 1: Visibilidad y atracción de demanda

Esta subdimensión se refiere a los mecanismos mediante los cuales la firma hace conocer sus capacidades a potenciales clientes más allá de las referencias personales del fundador. Løwendahl (2005) la vincula a la construcción de capital relacional institucional: activos de reputación que pertenecen a la firma como entidad y no a sus miembros individualmente. La evidencia empírica de Joensuu-Salo et al. (2023), sobre 214 PyMEs finlandesas, indica que la capacidad de marketing constituye un predictor más robusto de la pendiente de crecimiento que variables tradicionales como el tamaño de la firma o el sector de actividad.

En términos observables, esta subdimensión se traduce en la existencia de canales de comunicación institucional activos, acciones sistemáticas de generación de leads, participación deliberada en redes sectoriales y definición explícita del perfil de cliente ideal.

6.3.3.2 Subdimensión 2: Previsibilidad del negocio

La previsibilidad refiere a la capacidad de anticipar con razonable certeza el comportamiento futuro de ingresos y demanda de capacidad. Maister (1993) describe el ciclo feast-or-famine como la disfunción estructural que afecta a las PSF sin pipeline formalizado: los picos de ocupación eliminan la actividad comercial, generando valles posteriores de baja demanda que se gestionan desde una posición de urgencia. La formalización del pipeline opera como mecanismo preventivo, en tanto permite anticipar la carga de trabajo y sostener la inversión en capacidades con independencia de los vaivenes de la demanda; en esa línea, una mayor proporción de ingresos recurrentes sobre el total facturado reduce la vulnerabilidad

ante shocks de demanda. En términos observables: pipeline gestionado con soporte metodológico o tecnológico, forecast de ingresos a noventa días, proporción de ingresos recurrentes sobre el total facturado y criterios formales de clasificación de oportunidades.

6.3.3.3 Subdimensión 3: Solidez de la propuesta de valor y posicionamiento

La propuesta de valor es el enunciado mediante el cual la firma define qué problema resuelve, para quién y por qué su solución es preferible. Løwendahl (2005) formaliza la tensión específica en PSF entre singularidad e institucionalización: el valor descansa en la expertise particular de los profesionales, lo que dificulta su articulación como propuesta genérica y transferible. Las firmas pequeñas operan frecuentemente con propuestas tácitas o excesivamente amplias, lo que erosiona el posicionamiento y dificulta la demanda no referida. Maister (1993) sostiene que la claridad de posicionamiento es condición del escalamiento: una firma especializada puede sistematizar procesos, acumular expertise y comunicar con precisión qué talento necesita incorporar. En términos observables: enunciado explícito del segmento objetivo, articulación del diferencial competitivo, consistencia entre posicionamiento declarado y cartera real, y casos de éxito documentados.

6.3.3.4 Tensiones específicas en PSF: formalización comercial vs. capital relacional del fundador

La formalización comercial enfrenta en las PSF una tensión estructural propia, análoga pero distinta a la que la formalización operativa genera con la autonomía profesional. En el plano comercial, la tensión central se produce entre el capital relacional individual del fundador, su red personal de contactos, su reputación y su capacidad de generar negocios, y el capital relacional institucional de la firma, entendido como los activos de reputación y demanda que pertenecen a la organización como entidad independiente de sus miembros (Løwendahl, 2005).

En las etapas iniciales de una PSF, el modelo centrado en el fundador es eficiente: la reputación personal del socio principal opera como señal de calidad ante un mercado que no

puede evaluar el servicio antes de recibirlo, y su red de contactos genera demanda a bajo costo de adquisición. Maister (1993) describe este patrón como el modelo del rainmaker: el fundador concentra la función comercial porque es el activo relacional más valioso de la firma. El problema surge al escalar, porque la capacidad de relacionamiento del fundador es un recurso finito e intransferible: no puede delegarse, no puede sistematizarse sin transformarse, y no puede crecer al mismo ritmo que la estructura operativa de la firma.

Molinari (2012) identifica esta tensión como una de las expresiones más frecuentes del dilema del dueño en el plano comercial: el fundador sabe que debe construir una marca institucional y sistematizar la generación de demanda, pero hacerlo implica ceder protagonismo relacional y aceptar que la firma puede funcionar comercialmente sin su intervención directa. Esa cesión es, en muchos casos, subjetivamente más difícil que la delegación operativa, porque toca directamente la identidad profesional del fundador y su percepción de valor propio dentro de la organización.

La consecuencia metodológica es directa: al igual que en la dimensión operativa, la mera presencia de instrumentos de formalización comercial, un CRM, un plan de contenidos, un proceso de propuesta, no garantiza que la firma haya resuelto esta tensión. La fase cualitativa del estudio indagará en qué medida los fundadores han logrado transferir capital relacional hacia la institución y hasta qué punto la demanda de la firma opera con independencia de su agenda personal de relacionamiento.

6.3.4 Articulación entre las dimensiones operativa y comercial

La distinción analítica entre ambas dimensiones no implica independencia operativa. La dimensión operativa y la dimensión comercial de la formalización constituyen un sistema integrado cuya configuración conjunta determina la trayectoria de escalamiento de la firma, y cuya disociación genera patrones disfuncionales identificables en la literatura.

El argumento fundacional proviene del modelo de apalancamiento de Maister (1993): el crecimiento sostenido de una PSF exige construir simultáneamente demanda suficiente y procesos estandarizados. Si la demanda crece sin procesos formalizados, la calidad se degrada y el fundador absorbe el exceso de trabajo; si los procesos se formalizan sin sistematizar la demanda, la capacidad instalada permanece ociosa y la inversión en estructura no se traduce en crecimiento. El escalamiento sostenido requiere que ambas dimensiones avancen en forma coordinada.

Ribeiro (2022) formaliza esta interdependencia conceptualmente al distinguir entre drivers y enablers del escalamiento. En su marco, la formalización comercial opera como driver: define el techo del crecimiento posible al sistematizar la generación de demanda y la gestión del pipeline. La formalización operativa opera como enabler: determina si ese techo puede alcanzarse efectivamente sin saturar al fundador ni degradar la calidad del servicio. La conclusión central del autor es que los enablers son condición necesaria pero no suficiente: una firma puede tener procesos perfectamente codificados y aun así estancarse si carece de mecanismos sistemáticos de atracción y retención de clientes. Inversamente, una firma con alta capacidad comercial pero sin procesos formalizados enfrenta un techo de escalamiento definido por la capacidad personal del fundador.

Esta interdependencia adquiere una dimensión específica en las PSF. Von Nordenflycht (2010) señala que la intensidad de conocimiento que caracteriza a estas firmas concentra el valor en las personas, lo que hace que tanto el capital relacional como el capital estructural tiendan a residir en el fundador. Løwendahl (2005) precisa que el capital relacional institucional, el que pertenece a la firma y no a sus miembros individualmente, solo se construye cuando la firma sistematiza sus mecanismos de visibilidad, atracción y retención de clientes más allá de la red personal del fundador. Sin esa sistematización, la formalización operativa libera capacidad productiva que no puede ser absorbida por demanda nueva, porque la demanda sigue dependiendo de la agenda de relacionamiento del dueño.

El resultado de la disociación entre ambas dimensiones es, en ambos sentidos, una forma de estancamiento. La firma que formaliza solo lo operativo gana eficiencia interna sin crecimiento sostenido de cartera. La firma que sistematiza solo lo comercial genera demanda que no puede atender con calidad consistente. Solo la articulación coordinada de ambas dimensiones configura las condiciones del escalamiento sostenido, hipótesis que el presente estudio busca contrastar empíricamente mediante el diseño de grupos contrastantes desarrollado en el capítulo de metodología.

6.4 Capítulo 3: Escalamiento Empresarial Sostenido

6.4.1 Concepto de crecimiento organizacional y modelos clásicos

El crecimiento organizacional ha sido objeto de estudio sistemático desde mediados del siglo XX. La contribución fundacional corresponde a Greiner (1972/1998), quien describió el crecimiento empresarial como una sucesión de cinco fases: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración. Cada fase representa un modo de organizarse que funciona durante un tiempo, hasta que la propia expansión de la empresa lo vuelve insuficiente y desencadena una crisis. Esa crisis solo se resuelve mediante una transformación estructural que da paso a la siguiente fase. El modelo introduce una premisa que sigue vigente: el crecimiento no es un proceso lineal ni acumulativo, sino discontinuo, marcado por puntos de inflexión en los que las soluciones organizacionales que funcionaron en una etapa dejan de funcionar en la siguiente.

Adizes (1988) complementa esta perspectiva con un enfoque biológico-evolutivo: el ciclo de vida organizacional como secuencia de etapas análogas al desarrollo de los organismos vivos: cortejo, infancia, infancia temprana (go-go), adolescencia, plenitud, estabilidad y declive, cada una con desafíos característicos y patologías específicas. Para los fines del presente trabajo, las etapas más relevantes son la fase go-go, marcada por crecimiento acelerado pero desorganizado y centralización de las decisiones en el fundador, y la fase de adolescencia, en la que la supervivencia del crecimiento depende de la

institucionalización de procesos y la profesionalización de la gestión. El tránsito entre ambas etapas constituye, según el autor, el momento crítico del ciclo de vida: la mayoría de las firmas que no logran completarlo retroceden a configuraciones previas o desaparecen.

Ambos modelos comparten una premisa: el crecimiento sostenido requiere transformaciones estructurales que excedan el simple incremento cuantitativo de operaciones.

6.4.2 Crecimiento versus escalamiento sostenido

La literatura contemporánea introduce una distinción analítica relevante entre crecimiento y escalamiento sostenido. El crecimiento, en su acepción genérica, se refiere al incremento cuantitativo de variables organizacionales (ingresos, empleo, base de clientes) sin presuponer transformaciones cualitativas en la estructura subyacente. El escalamiento sostenido, en cambio, designa una trayectoria de expansión en la que el incremento cuantitativo se acompaña de una reconfiguración estructural que permite que ese crecimiento sea reproducible en el tiempo, sin saturar al fundador ni degradar la calidad del servicio.

La OECD (2025), en su informe *Unleashing SME Potential to Scale Up*, propone una definición operacional del término *scaler*: empresa que logra un crecimiento sostenido medible en empleo o facturación durante varios años consecutivos, lo que permite identificar empíricamente a las firmas que efectivamente escalan y diferenciarlas del resto del universo PyME. El estudio documenta que la proporción de escaladores se concentra mayoritariamente en los servicios transables avanzados, con valores cercanos al 25% del universo PyME frente a entre 17% y 20% en otros sectores. La ausencia de Argentina en la muestra abre una oportunidad analítica para aplicar este marco al contexto AMBA.

Ribeiro (2022), en una tesis de maestría defendida en la Universidade de São Paulo sobre *scale-ups* brasileñas, aporta una distinción conceptual particularmente útil para el diseño del presente trabajo. El autor diferencia entre *drivers* del escalamiento

(posicionamiento estratégico, modelo de relación con clientes, modelo de innovación) y enablers (modelo de gestión, modelo de operaciones, modelo económico). Su conclusión central es que la formalización de los enablers constituye una condición necesaria pero no suficiente para el escalamiento: los drivers comerciales y estratégicos definen el techo del crecimiento posible, mientras que los enablers determinan si ese techo puede alcanzarse efectivamente sin saturación estructural. Las dimensiones operativa y comercial de la formalización desarrolladas en el Capítulo 2 pueden interpretarse como enablers cuya configuración diferencial explica trayectorias divergentes de escalamiento entre firmas que operan en condiciones contextuales comparables.

6.4.3 El dilema del fundador como barrera al escalamiento en PSF

La literatura sobre PyMEs identifica al fundador como el principal cuello de botella del escalamiento sostenido, particularmente en empresas de servicios profesionales. La intensidad de conocimiento que caracteriza a estas firmas (von Nordenflycht, 2010) configura un escenario en el que el saber crítico tiende a residir personalmente en el fundador, lo que obstaculiza la transferencia de capacidades hacia otros miembros del equipo y reproduce la centralización decisoria. Maister (1993) caracterizó esta dinámica desde el modelo de apalancamiento: el crecimiento sostenido de una PSF depende de la posibilidad de construir una pirámide en la que profesionales junior ejecuten bajo supervisión de seniors, lo que requiere niveles crecientes de delegación que, en la práctica, suelen colisionar con la dificultad subjetiva del fundador para ceder control.

Molinari (2012) ofrece la conceptualización más afín al contexto argentino. El autor describe el dilema del fundador como la tensión estructural entre la necesidad de delegar para sostener el crecimiento y la dificultad operativa y subjetiva de hacerlo. El fundador típico de una firma profesional pequeña concentra inicialmente las funciones de producción técnica, gestión comercial y dirección estratégica, configurando lo que Molinari denomina el modelo del dueño-orquesta. El tránsito desde ese modelo hacia una organización capaz de operar

con relativa independencia de la intervención cotidiana del fundador constituye lo que el autor llama el salto del dueño. Cuando ese salto no se produce, se configura un patrón recurrente: crecimiento sin profesionalización, esto es, aumento del volumen operativo sin modificación de la estructura decisoria, con saturación progresiva del fundador, deterioro de la calidad del servicio y eventual estancamiento.

El mecanismo concreto mediante el cual la formalización habilita el escalamiento en las PSF es el que Maister (1993) denomina modelo de apalancamiento o leverage. El crecimiento sostenido de una PSF depende de la construcción progresiva de una pirámide organizacional en la que profesionales junior ejecutan trabajo supervisado por seniors, liberando al fundador de la ejecución cotidiana para concentrarse en la dirección estratégica y la gestión comercial de alto valor. Esta pirámide, sin embargo, requiere dos condiciones que se corresponden directamente con las dimensiones de formalización que este estudio analiza. Por un lado, los procesos deben estar suficientemente codificados para que un profesional junior pueda ejecutarlos con independencia relativa del fundador: sin formalización operativa, el trabajo vive en la cabeza del socio principal y no puede delegarse sin pérdida de calidad. Por otro lado, debe existir demanda sostenida y predecible que justifique y mantenga ocupada esa pirámide: sin formalización comercial, la capacidad instalada queda ociosa y la inversión en estructura no se traduce en crecimiento. El leverage es, en consecuencia, el mecanismo por el cual la formalización, operativa y comercial, actuando en forma coordinada, se convierte en escalamiento sostenido. Su ausencia explica el patrón más frecuente en las PSF pequeñas del AMBA: crecimiento sin profesionalización, esto es, aumento del volumen operativo sin modificación de la estructura decisoria, con saturación del fundador como resultado inevitable.

Esta caracterización coincide con la evidencia internacional. Paoloni et al. (2023) documentan que las firmas con trayectorias sostenidas exhiben mayores niveles de capital estructural y relacional desvinculados del titular, mientras que Molinari (2012) identifica la delegación efectiva de decisiones, no solo de tareas, como el mecanismo que distingue a las firmas que logran sostener el crecimiento de las que se estancan en el modelo del dueño-

orquesta. La evidencia respalda una hipótesis subyacente al presente trabajo: el escalamiento sostenido en PSF no se explica únicamente por la presencia de instrumentos formales, sino por su efectiva apropiación organizacional, lo que requiere desplazar el centro decisorio desde el fundador hacia la firma como entidad institucional.

6.4.4 Operacionalización del escalamiento en la literatura empírica reciente

La definición operacional del escalamiento varía según la literatura considerada. La OECD (2025) lo operacionaliza mediante umbrales de incremento sostenido en empleo o facturación durante períodos plurianuales, en línea con la tradición internacional de estudios sobre empresas de alto crecimiento. Esta aproximación tiene la ventaja de la objetividad estadística, pero captura solo la dimensión cuantitativa, sin distinguir entre crecimiento estructuralmente sostenible y expansiones puntuales que no se traducen en transformación organizacional efectiva.

Una segunda corriente, representada por Ribeiro (2022) y los trabajos cualitativos del estado del arte, opta por operacionalizaciones multidimensionales que combinan indicadores cuantitativos con criterios cualitativos de sostenibilidad. La literatura latinoamericana, según el diagnóstico bibliométrico de Marcelino-Aranda et al. (2020), tiende a utilizar proxies cualitativos como continuidad operativa, supervivencia plurianual o indicadores macroeconómicos agregados como facturación o exportaciones, pero rara vez integra indicadores estructurales referidos a la base de clientes o a la composición del equipo.

La evidencia reciente sobre PSF aporta criterios adicionales. Joensuu-Salo et al. (2023) demuestran que la capacidad de marketing, y no el tamaño organizacional, constituye el predictor central de la pendiente del crecimiento en PyMEs, lo que sugiere que la dimensión comercial del escalamiento opera con independencia relativa de la escala absoluta de la firma y no es reducible a indicadores financieros agregados.

6.4.5 Justificación del criterio dual adoptado

El presente trabajo operacionaliza el escalamiento sostenido mediante un criterio dual que reúne las contribuciones de la literatura revisada y se ajusta a las características específicas del recorte AMBA. La variable dependiente se define como la verificación simultánea de dos condiciones durante el período 2023-2026: el incremento de al menos tres posiciones laborales nuevas y la expansión comercial verificable de la firma.

La elección de un criterio dual responde a la convergencia de los antecedentes empíricos en torno a una premisa central: el escalamiento no es reducible a una única variable observable. Las firmas pueden incrementar su empleo sin expandir su negocio (patrón asociado con saturación del equipo y costos fijos crecientes sin contrapartida comercial) o expandir comercialmente sin transformar su estructura interna (patrón asociado con saturación del fundador y deterioro de la calidad del servicio). Solo la verificación conjunta de ambas dimensiones garantiza que el crecimiento observado corresponde a una trayectoria estructuralmente sostenible.

La expansión comercial admite, a su vez, dos vías de verificación complementarias: el aumento comprobable de la base de clientes activos y el crecimiento sostenido de la facturación. Esta doble vía reconoce que, en las PSF, el escalamiento comercial puede manifestarse tanto por extensión de la cartera, captar nuevos clientes, como por profundización en los clientes existentes, ampliar el alcance del servicio o el valor capturado por cuenta sin necesariamente incrementar su número. El aumento de la base de clientes activos captura específicamente la progresiva institucionalización del capital relacional, es decir, el proceso por el cual la demanda deja de depender exclusivamente de la red personal del fundador y comienza a pertenecer a la organización como entidad (Løwendahl, 2005). El crecimiento sostenido de la facturación, por su parte, opera como vía complementaria para los casos en los que la expansión comercial se produce por profundización antes que por extensión de cartera, y se verifica exigiendo que el crecimiento sea sostenido en el tiempo y

no atribuible a un evento puntual (un cliente excepcional, un ajuste de precios aislado), de modo que conserve el mismo estándar de institucionalización que exige la vía de clientes activos.

El umbral mínimo de tres incorporaciones se sustenta en consideraciones de tamaño. Este umbral no se refiere a la incorporación de personas, sino a la creación de roles estructurales formalizados dentro de la firma. Cada posición nueva representa una decisión organizacional deliberada, definir una función, asignarle responsabilidades y sostenerla en el tiempo, con independencia del tamaño inicial de la organización. En el contexto de las PSF, donde el valor reside en el conocimiento de las personas y la coordinación entre roles es el principal mecanismo de escalamiento (Maister, 1993; von Nordenflycht, 2010), la creación de tres nuevos roles implica una reconfiguración tangible de la estructura, los esquemas de delegación y la capacidad operativa de la firma. La medición de la expansión comercial, a través de sus dos vías complementarias, captura la dimensión comercial del escalamiento conforme a la evidencia de Joensuu-Salo et al. (2023). En conjunto, ambos indicadores delimitan la frontera entre crecimiento simple y escalamiento sostenido, y permiten construir los grupos comparativos sobre los que se aplica el diseño metodológico desarrollado en el capítulo siguiente.

6.5 Marco Conceptual

A los fines de garantizar la precisión analítica y la coherencia entre la elaboración teórica y el trabajo de campo, se presentan a continuación las definiciones de los términos clave que estructuran la investigación. Estas definiciones no reemplazan el desarrollo teórico de los capítulos anteriores, sino que ofrecen formulaciones precisas y cerradas que permitirán construir los instrumentos de medición y orientar el análisis de los datos empíricos. Los términos se presentan ordenados según la lógica de la pregunta de investigación: primero el sujeto y el contexto del estudio, luego la variable independiente con sus dimensiones y subdimensiones, y finalmente la variable dependiente.

Empresa de Servicios Profesionales (PSF). Organización cuyo valor depende principalmente del conocimiento técnico y el juicio profesional de sus integrantes, antes que del capital físico o los procesos automatizados. A los fines de este trabajo, el universo abarca tanto Classic PSFs (estudios jurídicos, contables, de arquitectura) como Neo-PSFs (consultoras de gestión, agencias de marketing, estudios de diseño, empresas de desarrollo de software), conforme a la taxonomía de von Nordenflycht (2010).

Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). Recorte geográfico del estudio, integrado por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los partidos del conurbano bonaerense. Concentra alrededor de la mitad del universo PyME empleador argentino y aproximadamente el 75% de las firmas de la Economía del Conocimiento del país (SEPyME, 2024).

Formalización organizacional. Grado en que los procesos de gestión, tanto operativos como comerciales, se encuentran codificados, documentados y desvinculados de la intervención directa del fundador. Constituye la variable independiente del estudio y se operacionaliza en dos dimensiones complementarias: operativa y comercial (Mintzberg, 1979; Molinari, 2012).

Formalización operativa. Dimensión de la formalización organizacional referida al grado de codificación y documentación de la infraestructura interna de gestión: procesos productivos, sistemas de control y mecanismos de delegación. Se descompone analíticamente en tres subdimensiones: procesos críticos, sistemas de control de gestión y delegación/autonomía del equipo.

Procesos críticos. Subdimensión de la formalización operativa que refiere al grado en que las actividades centrales de producción y entrega del servicio están codificadas y son replicables con independencia del operador. Sus indicadores observables incluyen: manualización de tareas, estandarización de entregables y mecanismos de control de calidad (Mintzberg, 1979; Maister, 1993).

Sistemas de control de gestión (MCS). Conjunto de procedimientos formales mediante los cuales una organización planifica objetivos, monitorea desempeño y ajusta el comportamiento ante desviaciones. Se conceptualizan en cuatro palancas complementarias (Simons, 1995): sistema de creencias, sistema de límites, control diagnóstico y control interactivo. Constituye la segunda subdimensión de la formalización operativa.

Delegación efectiva. Subdimensión de la formalización operativa entendida como la distribución del poder decisorio dentro de la firma en la que el fundador cede no solo la ejecución de tareas, sino también la capacidad decisoria sobre dimensiones específicas de la gestión. Se distingue analíticamente de la delegación operativa (asignación de tareas con decisión final retenida por el fundador), por considerarse condición necesaria del escalamiento sostenido (Molinari, 2012).

Formalización comercial. Dimensión de la formalización organizacional referida al grado de sistematización de las actividades de generación, gestión y retención de clientes, de modo que operen con independencia relativa de la red personal del fundador. Se descompone analíticamente en tres subdimensiones: visibilidad y atracción de demanda, previsibilidad del negocio y propuesta de valor/posicionamiento.

Visibilidad y atracción de demanda. Subdimensión de la formalización comercial referida a los mecanismos institucionales mediante los cuales la firma hace conocer sus capacidades a potenciales clientes más allá de las referencias personales del fundador. Sus indicadores observables incluyen: canales de comunicación institucional activos, acciones sistemáticas de generación de leads, participación deliberada en redes sectoriales y definición explícita del perfil de cliente ideal (Løwendahl, 2005; Joensuu-Salo et al., 2023).

Previsibilidad del negocio. Subdimensión de la formalización comercial referida a la capacidad de la firma de anticipar con razonable certeza el comportamiento futuro de ingresos y demanda de capacidad. Sus indicadores observables incluyen: pipeline gestionado con soporte metodológico o tecnológico, forecast de ingresos a noventa días, proporción de

ingresos recurrentes sobre el total facturado y criterios formales de clasificación de oportunidades (Maister, 1993).

Propuesta de valor y posicionamiento. Subdimensión de la formalización comercial referida a la articulación explícita de qué problema resuelve la firma, para qué segmento de clientes y por qué su solución es preferible a la de sus competidores. Sus indicadores observables incluyen: enunciado del segmento objetivo, articulación del diferencial competitivo, consistencia entre posicionamiento declarado y cartera real, y casos de éxito documentados (Løwendahl, 2005; Maister, 1993).

Capital relacional institucional. Activos de reputación y demanda que pertenecen a la firma como entidad y no a sus miembros individualmente (Løwendahl, 2005). Se distingue del capital relacional individual del fundador, cuya naturaleza intransferible constituye una de las restricciones centrales al escalamiento de las PSF. Su construcción es uno de los efectos esperados de la formalización comercial.

Escalamiento empresarial sostenido. Trayectoria de expansión en la que el incremento cuantitativo de la firma se acompaña de una reconfiguración estructural que permite que el crecimiento sea reproducible en el tiempo, sin saturar al fundador ni degradar la calidad del servicio. Constituye la variable dependiente del estudio y se mide mediante un criterio dual: incremento de al menos tres posiciones laborales nuevas y expansión comercial verificable de la firma, manifestada como aumento comprobable de la base de clientes activos o como crecimiento sostenido de la facturación, durante 2023-2026.

Los conceptos desarrollados configuran un sistema analítico integrado que orienta el trabajo empírico. Las PSF del AMBA constituyen el universo de estudio, la formalización organizacional (en sus dimensiones operativa y comercial) opera como la variable que distingue a las firmas que institucionalizaron sus capacidades de las que permanecen atadas al fundador, y el escalamiento sostenido, definido mediante un criterio dual, constituye el resultado observable que ese proceso busca explicar. La articulación entre estos tres ejes

define el marco desde el cual se construirán los instrumentos y se interpretarán los hallazgos en las etapas siguientes.

7. Metodología de la investigación

El presente capítulo expone el diseño metodológico que estructura el trabajo de campo y articula la elaboración teórica con la evidencia empírica recogida. Se detallan, sucesivamente, el enfoque y el alcance de la investigación, la operacionalización de las variables en dimensiones e indicadores, la estrategia de triangulación adoptada, los criterios de selección y de representatividad de los casos, los instrumentos de recolección efectivamente empleados y el tratamiento analítico de los datos.

7.1 Diseño de la investigación

El estudio se definió por un alcance descriptivo (Sabino, 1992): su finalidad fue caracterizar y contrastar el nivel de formalización operativa y comercial de las firmas, sin establecer relaciones de causa-efecto entre las variables, indagación que excedía tanto el horizonte temporal del trabajo como su intención analítica. La comparación sistemática entre empresas de trayectorias distintas permitió, no obstante, interpretar los mecanismos que asocian la formalización con el escalamiento, dentro de los límites propios de un diseño cualitativo.

Para abordar el objeto se adoptó un enfoque mixto de tipo anidado (embedded), con dominante cualitativo y un componente cuantitativo integrado (Hernández Sampieri et al., 2014). La medición estandarizada de los indicadores mediante escala Likert ordenó la evidencia de manera comparable entre casos y entre grupos, mientras que el material cualitativo, dominante, interpretó los mecanismos que explican las diferencias observadas. Ambos componentes operaron sobre la misma pregunta de investigación. La justificación de esta elección metodológica y la articulación entre sus dos componentes se desarrolla en el apartado 7.6.

La unidad de análisis fue la firma; la unidad de información fue el fundador o director que participa activamente en las decisiones cotidianas de la organización y que, por su posición, concentra el conocimiento sobre los procesos operativos y comerciales relevados.

La estrategia central del diseño fue la comparación entre dos grupos deliberadamente contrastantes en su trayectoria de escalamiento. La conformación de los grupos respondió a un muestreo no probabilístico, de tipo intencional y comparativo (Hernández Sampieri et al., 2014): la selección de casos no persigue representatividad estadística, sino reunir empresas cuyas diferencias en los perfiles de formalización puedan apreciarse con nitidez.

El diseño de grupos contrastantes buscó poner en relieve la asociación entre la formalización organizacional variable independiente, en sus dimensiones operativa y comercial, y el escalamiento empresarial sostenido, variable dependiente. Para que la comparación sea informativa, se exigió como criterio de inclusión que las empresas del grupo que no escaló hubieran tenido una intención activa de crecer, de modo de excluir los casos de estancamiento deliberado; asimismo, se verificó la ausencia de crisis exógenas que pudieran explicar la no-escalación por factores ajenos a la formalización. De este modo, las diferencias observadas entre los grupos pudieron interpretarse con mayor plausibilidad como asociadas a las configuraciones de formalización y no a condiciones de partida heterogéneas.

En coherencia con la lógica cualitativa del diseño, la selección no buscó reproducir la distribución de una población, sino abarcar la variación tipológica relevante de empresas de servicios profesionales del AMBA. La validación de los hallazgos por saturación teórica y por triangulación entre fuentes se justificó con mayor detalle en el apartado 7.6.

La clasificación de cada caso no queda librada al criterio del investigador: el formulario de tamizaje aplicó un procedimiento basado en indicadores objetivos que verificó los criterios de inclusión y realizó una asignación inicial de cada empresa elegible a uno de los dos grupos. El formulario relevó, en particular, los dos marcadores estructurales de la variable dependiente: la incorporación de roles nuevos (Q15) y la evolución de la cartera de

clientes activos (Q17). Para los casos cuya asignación inicial resultó limítrofe a partir del tamizaje, en particular aquellos en los que el crecimiento estructural del equipo no se acompañó de una expansión proporcional de la cartera, se incorporó una verificación complementaria a través de la entrevista semiestructurada, que relevó por preguntas abiertas la evolución sostenida de la facturación como segunda vía de la expansión comercial. Esta doble operacionalización del componente comercial reconoció que, en empresas de servicios profesionales, el escalamiento puede manifestarse tanto por extensión de la cartera como por profundización en los clientes existentes, y que esta segunda vía requiere un instrumento cualitativo capaz de captar matices que el tamizaje estructurado no puede recoger. El procedimiento opera así como filtro de elegibilidad, mecanismo de asignación primaria y, en los casos limítrofes, como punto de partida que se completa con la entrevista.

Sobre la base del tamizaje se conformaron dos grupos contrastantes. El Grupo A reunió a las firmas que verificaron simultáneamente las dos condiciones de la variable dependiente, el escalamiento sostenido; el Grupo B, a las que no las verificaron conjuntamente, pese a haber tenido intención activa de crecer. En función de este procedimiento, la muestra final se compuso de ocho casos: cuatro del Grupo A y cuatro del Grupo B. La variación neta de la dotación de personal no constituyó criterio de la variable dependiente, dado que el escalamiento se definió por la creación de roles nuevos y la expansión comercial, y no por el tamaño absoluto del equipo.

Los criterios de inclusión que delimitaron el universo tamaño, antigüedad, participación activa de los socios y localización en el AMBA, fueron los establecidos en el Alcance del Estudio. A ellos se añadieron dos criterios de exclusión que preservan la validez de la comparación:

- **Exclusión por incumplimiento de los criterios de inclusión.** Las empresas que no cumplieron las condiciones de tamaño, antigüedad, participación de los socios o localización quedaron fuera de la muestra principal.

- **Exclusión del estancamiento deliberado.** Dentro del Grupo B se excluyeron las firmas que eligieron no crecer: solo se conservaron las que tuvieron una intención activa de escalar y no lo lograron, de modo que la no-escalación fuera analíticamente informativa.

- **Exclusión por crisis exógenas.** Se excluyeron los casos en que una crisis externa ajena a la formalización explique la no-escalación, para evitar interpretar como asociado a la variable independiente lo que obedece a factores del contexto.

7.2 Cuadro de variables e indicadores

Las variables, dimensiones y subdimensiones definidas en el marco conceptual se tradujeron, a los fines de la medición, en un conjunto de indicadores observables que se consolidan en el cuadro de variables e indicadores (Tabla 1). El cuadro cumplió una función de trazabilidad: vinculó cada indicador con la herramienta que lo releva y con su anclaje en el marco teórico, garantizando la coherencia entre la elaboración teórica, la medición y el trabajo de campo.

Variable independiente. La Formalización Organizacional se operacionalizó en dos dimensiones operativa y comercial, que reúnen, en conjunto, seis subdimensiones y veinte indicadores. Cada indicador se midió mediante una escala Likert par de 1 a 4 incorporada en la entrevista semiestructurada a personas clave, y se trianguló con la perspectiva experta: los indicadores operativos, a través del focus group con especialistas en operaciones; los comerciales, a través de las entrevistas a expertos comerciales.

Variable dependiente. El Escalamiento Empresarial Sostenido se operacionalizó mediante un criterio dual que debe verificarse de manera simultánea en el período 2023-2026: la incorporación de tres o más roles nuevos creados, no reemplazos (crecimiento estructural del equipo) y la expansión comercial verificable de la firma (expansión de la base comercial), manifestada como crecimiento comprobable de la base de clientes activos o como crecimiento sostenido de la facturación. La adopción de esta doble operacionalización del componente comercial respondió a que, en empresas de servicios profesionales, el

escalamiento no se reduce a la suma de cuentas: puede manifestarse también por profundización en los clientes existentes, mediante ampliación del alcance del servicio, incorporación de líneas adicionales o mejora del valor capturado por cuenta. La primera vía, el crecimiento de la cartera, se relevó mediante el formulario de tamizaje; la segunda, el crecimiento sostenido de la facturación, se constató a partir de las preguntas abiertas sobre la evolución del negocio incorporadas en la entrevista semiestructurada, y operó como verificación complementaria para los casos cuya asignación inicial resultó limítrofe a partir del tamizaje.

Tabla 1. Cuadro de variables, dimensiones e indicadores.

Subdimensión	N.º	Indicador	Instrumento de relevamiento	Anclaje teórico
VI Formalización Organizacional · Dimensión OPERATIVA				
O1. Procesos críticos	1.1	Documentación de procesos y servicios	Entrevista a personas clave; Focus group	Mintzberg (1979); Maister (1993); Cardinali et al. (2023)
	1.2	Actualización de la documentación	Entrevista a personas clave; Focus group	Mintzberg (1979); Cardinali et al. (2023)
	1.3	Uso efectivo de la documentación por el equipo	Entrevista a personas clave; Focus group	Cardinali et al. (2023); Maister (1993)
O2. Control de gestión	2.1	KPIs y medición regular de indicadores	Entrevista a personas clave; Focus group	Simons (1995)
	2.2	Decisiones basadas en datos	Entrevista a personas clave; Focus group	Simons (1995)
	2.3	Objetivos estratégicos formales	Entrevista a personas clave; Focus group	Simons (1995)
O3. Delegación y autonomía	3.1	Autonomía decisoria del equipo	Entrevista a personas clave; Focus group	Molinari (2012); Mintzberg (1979)
	3.2	Claridad y formalización de roles	Entrevista a personas clave; Focus group	Mintzberg (1979); Molinari (2012)
	3.3a	Planes de desarrollo del equipo	Entrevista a personas clave; Focus group	Molinari (2012)
	3.3b	Clima organizacional	Entrevista a personas clave; Focus group	Molinari (2012)
	3.3c	Rotación no deseada y retención	Entrevista a personas clave; Focus group	Molinari (2012)
VI Formalización Organizacional · Dimensión COMERCIAL				
C1. Visibilidad y atracción de demanda	4.1	Canales de atracción de clientes nuevos	Entrevista a personas clave; Expertos comerciales	Løwendahl (2005); Maister (1993)
	4.2	Regularidad del flujo de oportunidades	Entrevista a personas clave; Expertos comerciales	Maister (1993); Løwendahl (2005)
	4.3	Clientes nuevos sin intervención del fundador	Entrevista a personas clave; Expertos comerciales	Løwendahl (2005)
C2. Previsibilidad del negocio	5.1	Ingresos recurrentes formalizados	Entrevista a personas clave; Expertos comerciales	Maister (1993)
	5.2	Horizonte de visibilidad de facturación	Entrevista a personas clave; Expertos comerciales	Maister (1993)
	5.3	Decisiones anticipadas sobre negocio proyectado	Entrevista a personas clave; Expertos comerciales	Simons (1995)
C3. Propuesta de valor y posicionamiento	6.1	Definición del cliente ideal y problema específico	Entrevista a personas clave; Expertos comerciales	Løwendahl (2005); Maister (1993)
	6.2	Diferenciación articulada y comunicada externamente	Entrevista a personas clave; Expertos comerciales	Løwendahl (2005); Maister (1993)
	6.3	Posicionamiento autónomo del fundador (verificable)	Entrevista a personas clave; Expertos comerciales	Von Nordenflycht (2010); Løwendahl (2005)
VD Escalamiento Empresarial Sostenido (criterio dual, período 2023-2026)				
Crecimiento estructural del equipo	Q15	Incorporación de 3 o más roles nuevos creados (no reemplazos)	Formulario de tamizaje	Maister (1993); Von Nordenflycht (2010)
Expansión de la base comercial	Q17	Crecimiento comprobable de la base de clientes activos y/o de la facturación	Formulario de tamizaje (clientes); entrevista a personas clave (facturación, verificación complementaria)	Løwendahl (2005); Maister (1993)

Nota. Elaboración propia a partir del marco teórico del estudio. Los veinte indicadores de la VI se miden mediante escala Likert par (1 a 4); la VD se verifica de manera dicotómica a partir del criterio dual.

Cada indicador operativo se triangula con el focus group y cada indicador comercial con las entrevistas a expertos comerciales.

Entre las lecturas posibles del cuadro, se adoptó la más consistente con el marco teórico y con la evidencia del trabajo de campo. La formalización se interpretó como una variable multidimensional con dos dimensiones de igual jerarquía, operativa y comercial, antes que como un constructo unidimensional que pudiera resumirse en un único puntaje global. Esta decisión se sustentó en que el análisis comparado mostró que la separación entre los grupos no se obtuvo por el nivel agregado de formalización, sino por la configuración articulada de ambas dimensiones, lo que exige conservarlas diferenciadas. Asimismo, la variable dependiente se interpretó como un umbral dual, la verificación simultánea de las dos condiciones y no como un continuo: una empresa escala, a los fines del estudio, solo si satisface conjuntamente el crecimiento estructural del equipo y la expansión de la base comercial. Por último, la elección de una escala Likert par, sin punto medio, respondió al propósito deliberado de forzar el posicionamiento de la persona entrevistada y evitar respuestas neutras poco informativas.

7.3 Triangulación

La triangulación consiste en abordar un mismo fenómeno desde múltiples puntos de vista, con el fin de contrastar resultados, identificar convergencias y divergencias y reducir la dependencia de un único método, observador o teoría (Denzin, 1989). Siguiendo la recomendación de no descansar en un solo tipo de triangulación, el presente estudio articuló cuatro modalidades complementarias.

Triangulación de datos. Varía la fuente manteniendo el foco en el mismo fenómeno. Los perfiles de formalización se observaron desde tres voces complementarias: la de los fundadores o directores, a través de la entrevista semiestructurada; la de los expertos en operaciones, a través del focus group; y la de los expertos comerciales, a través de entrevistas individuales. A ello se sumó el contraste entre las empresas del Grupo

A y del Grupo B. La convergencia o divergencia entre estas fuentes permite distinguir lo que constituye autopercepción del fundador de lo que confirman observadores externos.

Triangulación de investigadores. Varía quién analiza los datos. Las entrevistas fueron codificadas de manera independiente por los integrantes del equipo, que luego compararon en conjunto las categorías emergentes. Los desacuerdos no se evitaron, sino que operaron como insumo para precisar los criterios de codificación, de modo que la categorización final surgiera del contraste y no de una interpretación individual.

Triangulación metodológica. Varía el método de recolección. La integración del componente cuantitativo (tamizaje y puntaje estandarizado) con el cualitativo (entrevistas y focus group) permite que cada uno aporte un tipo de evidencia que el otro no puede proveer sobre la misma pregunta.

Triangulación teórica. Varía la lente conceptual aplicada al fenómeno. La formalización se interpretó de manera simultánea desde la teoría del diseño organizacional, que la concibe como una dimensión estructural, y desde los modelos de crecimiento por etapas, que la conciben como un hito evolutivo que las firmas atraviesan al escalar.

Las fuentes de información empleadas fueron cuatro: (i) las personas clave de cada empresa, relevadas mediante la entrevista semiestructurada; (ii) los especialistas en operaciones, reunidos en el focus group; (iii) los expertos comerciales, entrevistados de manera individual; y (iv) el formulario de tamizaje, que aporta los marcadores estructurales del escalamiento. La Figura 1 representa la triangulación de datos: las tres voces que convergen sobre el fenómeno estudiado.



Figura 1. Esquema de triangulación de fuentes sobre los perfiles de formalización operativa y comercial.

Fuente: Elaboración propia.

La triangulación fortaleció la validez de los hallazgos de tres maneras. En primer lugar, al observar cada perfil de formalización desde fuentes independientes, permitió separar la autopercepción del fundador, susceptible de sesgo de auto-reporte, de aquello que confirman observadores externos, de modo que las afirmaciones que sobreviven al contraste adquieren mayor robustez. En segundo lugar, la codificación independiente y posterior puesta en común redujo la dependencia de una única mirada analítica y volvió explícitos los criterios de categorización. En tercer lugar, la convergencia de evidencia cuantitativa y cualitativa sobre la misma pregunta incrementó la credibilidad de las conclusiones, mientras que las divergencias, lejos de descartarse, se documentaron como matices que enriquecen la interpretación. En conjunto, estas operaciones sustituyeron la validación estadística, inviable con un corpus reducido, por una validación basada en la consistencia entre fuentes.

7.4 Métodos y técnicas de recolección de datos

La recolección de datos se apoyó en cuatro instrumentos de elaboración propia, cada uno asociado a una fuente y a un propósito específico dentro del diseño. No se emplearon otros instrumentos además de los aquí descritos.

- **Formulario de tamizaje.** Cuestionario estructurado que verifica los criterios de inclusión y releva los marcadores estructurales de la variable dependiente: incorporación de roles nuevos (Q15) y evolución de la cartera de clientes activos (Q17). Es el instrumento de asignación primaria de cada empresa al Grupo A o al Grupo B. La verificación complementaria por crecimiento sostenido de la facturación, aplicable a los casos limítrofes a partir del tamizaje, se releva posteriormente mediante las preguntas abiertas de la entrevista semiestructurada.

- **Guía de entrevista semiestructurada a personas clave.** Instrumento principal de relevamiento de la variable independiente. Recoge, para cada uno de los veinte indicadores, una valoración en escala Likert par (1 a 4) y un registro narrativo que documenta el contexto y los matices de cada respuesta. Se aplicó al fundador o director de cada firma.

- **Guía del focus group operativo.** Instrumento de triangulación de la dimensión operativa. Reúne a especialistas en operaciones que aportan una perspectiva experta y comparada sobre las subdimensiones de procesos, control de gestión y delegación.

- **Guía de entrevista a expertos comerciales.** Instrumento de triangulación de la dimensión comercial. Mediante entrevistas individuales a especialistas con experiencia comparada en empresas de servicios profesionales, contrasta las subdimensiones de visibilidad, previsibilidad y propuesta de valor.

La correspondencia entre cada indicador, su instrumento de relevamiento y su anclaje teórico se detalla en la Tabla 1 y se documenta de manera íntegra en los anexos del trabajo, donde se incluyen las guías completas de cada instrumento.

7.5 Procedimiento de análisis de datos

Definidas las variables, la estrategia de triangulación y los criterios de selección, resta precisar el marco con el que se ordena e interpreta la evidencia. El análisis se estructuró en torno a un modelo de madurez de la formalización organizacional, elaborado específicamente para este estudio a partir de su propio sistema de variables. Un modelo de madurez ordena el grado de desarrollo de una capacidad organizacional en niveles sucesivos, desde un estadio incipiente hasta uno consolidado; trasladado a esta investigación, permite convertir los puntajes de formalización en una clasificación interpretable y comparable entre casos, y observar de qué modo se vinculan con el escalamiento.

La incorporación de este marco resultó pertinente porque permitió responder a la pregunta de investigación, si la formalización favorece o facilita el escalamiento de las empresas de servicios profesionales, con mayor precisión que un puntaje agregado único. Un puntaje global podría ocultar diferencias en la combinación de las dimensiones; por ello el modelo distingue el nivel alcanzado en cada dimensión de la configuración resultante entre ambas, lo que habilita una lectura no lineal de la relación entre formalización y escalamiento, coherente con el carácter cualitativo del estudio.

El marco no introduce un andamiaje externo ni ajeno a la evidencia, sino que formaliza la lógica de medición ya desarrollada en el apartado 7.2 y se apoya en la triangulación descrita en el apartado 7.3. Su elección, antes que la de herramientas de diagnóstico del entorno como el análisis PESTEL o la de modelos de diseño organizacional de alcance general, obedeció a tres razones. En primer lugar, es endógeno a los datos, ya que se construyó con los mismos indicadores y puntajes del trabajo de campo. En segundo lugar, abarca de manera simétrica las dos dimensiones de la formalización, operativa y comercial, sin subordinar una a la otra, condición indispensable cuando la dimensión comercial integra el núcleo del objeto. En tercer lugar, se articula con los objetivos específicos, en particular con el que requiere caracterizar la configuración entre la

formalización operativa y la comercial, al que provee un instrumento de clasificación explícito.

El modelo se construyó en tres pasos encadenados a partir del material de las entrevistas. Primero, las valoraciones en escala Likert de los veinte indicadores de la variable independiente relevadas en la entrevista semiestructurada a personas clave y trianguladas con el focus group operativo y las entrevistas a expertos comerciales se consolidaron en puntajes por subdimensión y por dimensión, normalizados sobre una base de 100. Segundo, cada dimensión se clasificó en uno de tres niveles de madurez definidos sobre ese puntaje. Tercero, el cruce de la madurez operativa y la comercial permitió asignar cada caso a una configuración. La Tabla 2 presenta la rúbrica de niveles y sus descriptores, formulados a partir de las categorías analíticas del estudio.

Tabla 2. Rúbrica de niveles de madurez de la formalización organizacional.

Nivel	Rango	Dimensión operativa (enabler)	Dimensión comercial (driver)
Incipiente	< 50	Procesos no documentados, control de gestión informal y fuerte dependencia operativa del fundador.	Demanda dependiente del fundador, sin previsibilidad de ingresos ni propuesta de valor articulada.
En construcción	50 – 64	Documentación parcial, indicadores de gestión emergentes y delegación todavía incipiente.	Canales de atracción en formación, previsibilidad limitada y propuesta de valor en definición.
Consolidada	≥ 65	Procesos documentados y efectivamente utilizados, decisiones basadas en datos y delegación operativa efectiva.	Atracción autónoma de clientes, ingresos recurrentes formalizados y propuesta de valor diferenciada y comunicada.

Nota. Elaboración propia. El umbral de 65 sobre 100 define el nivel consolidado y opera como punto de corte de la configuración articulada. Los descriptores sintetizan las dimensiones operativas (procesos, control de gestión y delegación) y comerciales (visibilidad, previsibilidad y propuesta de valor) definidas en el apartado 7.2. El corte de 65 corresponde al límite superior del nivel "en construcción" de la rúbrica (Tabla 2): por debajo, la dimensión presenta formalización parcial o emergente; a partir de ese valor, la rúbrica describe procesos efectivamente documentados y utilizados, decisiones basadas en datos y atracción autónoma de demanda. El umbral no se fijó sobre la distribución observada de los casos, sino sobre los descriptores cualitativos de la rúbrica, definidos

con anterioridad al análisis, lo que evita el riesgo de calibrar el corte para producir la separación buscada.

La clasificación de cada caso no se efectuó sobre el puntaje agregado, sino sobre la combinación de su madurez operativa y su madurez comercial. El modelo adoptó, a tal fin, una lectura de tipo driver-enabler: la formalización comercial opera como impulsor (driver) que define el techo de crecimiento posible, mientras que la formalización operativa opera como habilitador (enabler) que determina si ese techo puede alcanzarse sin saturar al fundador. Esta distinción recupera el sentido teórico de ambas dimensiones y evita tratarlas como componentes intercambiables de un mismo puntaje.

El cruce de ambas dimensiones, tomando el umbral de madurez consolidada como punto de corte, define la matriz de madurez de la formalización que se presenta en la Figura 2. La matriz delimita cuatro configuraciones posibles, que constituyen las categorías analíticas sobre las que operó el análisis comparado.

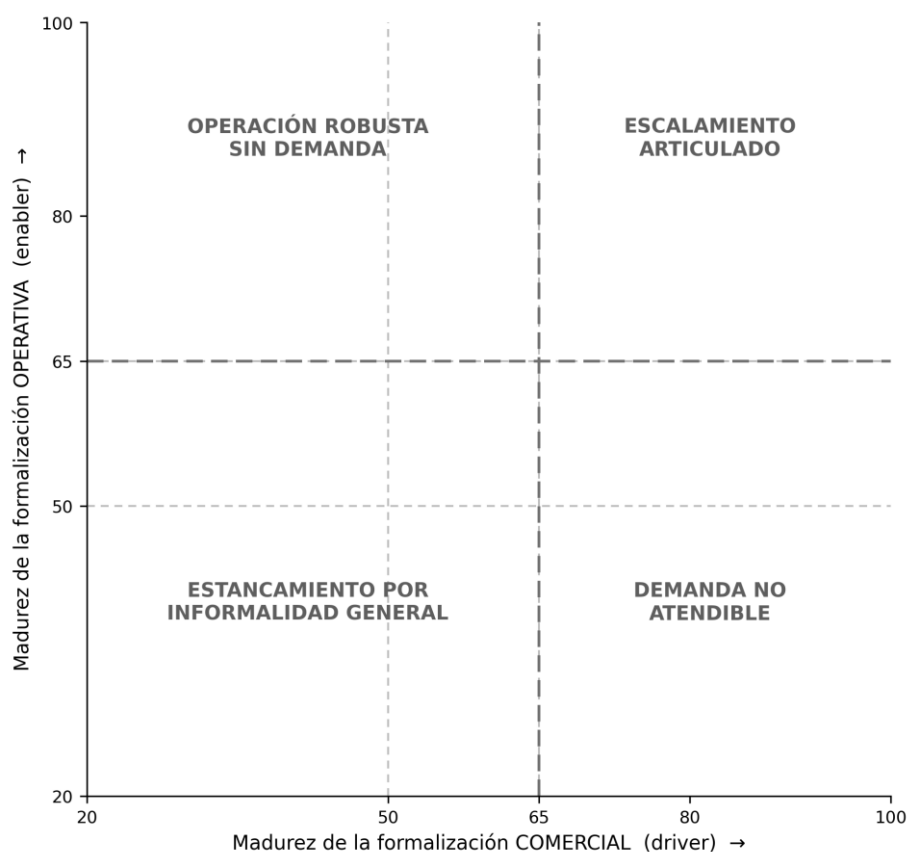


Figura 2. Matriz de madurez de la formalización organizacional (operativa × comercial): cuadrantes y categorías analíticas. Elaboración propia.

Las cuatro configuraciones se definen del siguiente modo. El escalamiento articulado corresponde a las firmas que alcanzan el nivel consolidado en ambas dimensiones; la operación robusta sin demanda, a las que consolidan lo operativo pero no lo comercial; el estancamiento por informalidad general, a las que no consolidan ninguna de las dos; y la demanda no atendible, a la configuración de madurez comercial sin soporte operativo. Cada caso se posicionó en uno de estos cuadrantes según los puntajes triangulados de sus dos dimensiones, de modo que la clasificación no depende de la autopercepción del fundador, sino del contraste entre fuentes.

El marco contempla, asimismo, la posibilidad de que una firma no se ajuste a la configuración esperada, por ejemplo, que alcance un nivel de madurez consolidado en ambas dimensiones sin verificar el escalamiento. Ante estos casos, el modelo no fuerza la clasificación: distingue el nivel de madurez de la trayectoria de formalización y remite su interpretación al criterio dual de la variable dependiente y a la lógica de los sub-tipos de empresa de servicios profesionales. De este modo, la matriz de madurez no reemplaza al análisis cualitativo, sino que lo ordena, fijando las categorías de comparación que se aplicaron sobre la evidencia en el capítulo de análisis.

El procesamiento de los datos comprende las operaciones que organizan la evidencia recolectada para su posterior interpretación. El material verbal de las entrevistas y del focus group se sometió a un proceso de codificación que agrupa las respuestas en categorías analíticas, otorgando a cada una un código que permite operar con ellas de manera sistemática; la codificación, realizada de forma independiente y luego consensuada por el equipo, integra la estrategia de triangulación de investigadores.

El análisis se organizó en capas sucesivas y complementarias. En una primera capa, los indicadores valorados en escala Likert se consolidaron en puntajes por subdimensión y dimensión, normalizados sobre una base de 100 para hacerlos comparables entre casos y entre grupos. En una segunda capa, las piezas narrativas se analizaron cualitativamente para reconstruir los mecanismos que cada puntaje sintetiza. En una tercera capa, se rastrearon indicadores cualitativos emergentes del trabajo de campo externo (focus group

operativo y entrevistas a expertos comerciales) que permiten caracterizar los perfiles más allá de la medición. Sobre esa base se realizó el análisis comparado entre el Grupo A y el Grupo B, ordenado conforme al marco de madurez descrito previamente: cada caso se situó en la matriz según su configuración operativa-comercial, y se examinó qué subdimensiones presentan mayor capacidad de discriminación entre las trayectorias.

7.6 Justificación de la elección de métodos

El carácter predominantemente cualitativo del estudio se justifica por la naturaleza de su pregunta y de su objeto. La investigación no buscó cuantificar la frecuencia de un fenómeno en una población, sino comprender en profundidad por qué algunas empresas de servicios profesionales logran escalar de manera sostenida y otras no, y qué configuraciones de formalización subyacen a cada trayectoria. Este tipo de interrogante orientado a mecanismos, configuraciones y significados se aborda con mayor pertinencia desde una lógica cualitativa que desde una inferencia estadística.

Foco en la profundidad y no en la frecuencia. El corpus reducido (ocho casos) se estudió de manera intensiva, privilegiando la riqueza interpretativa de cada caso por sobre la extensión muestral. La elección de un n pequeño no constituye una limitación a corregir, sino una condición necesaria del diseño: solo un volumen acotado de casos permite el tratamiento codificado, comparado y triangulado que la pregunta de investigación exige.

El componente cuantitativo es instrumental. El puntaje estandarizado de formalización ordena la evidencia y la hace comparable entre casos y entre grupos, pero no pretende sustentar generalizaciones poblacionales: su función es analítica, no inferencial. La medición se incorpora como insumo subordinado a la lectura interpretativa, no como fin en sí misma.

La validez se sostiene en la saturación teórica y en la triangulación. Conforme a los lineamientos de la asignatura, en un diseño cualitativo la solidez de los hallazgos descansa en la saturación de las categorías analíticas y en el contraste entre fuentes, y no en la representatividad estadística de la muestra. La saturación se considera alcanzada

cuando la incorporación de nuevos casos deja de aportar categorías o matices analíticos no contemplados previamente; la triangulación, descrita en el apartado 7.3, opera como mecanismo complementario que somete los hallazgos al contraste entre fuentes, investigadores, métodos y marcos teóricos.

En consecuencia, aun cuando el diseño incorpora una medición estandarizada, su lógica de validación, su escala y su forma de razonamiento son cualitativas. El enfoque mixto anidado debe leerse, por lo tanto, como un estudio esencialmente cualitativo que se apoya puntualmente en datos cuantitativos para sistematizar la comparación.

El objeto de estudio es la formalización organizacional interna de las firmas; el macroentorno no se incorporó como variable de análisis, sino que se controló por diseño, dado que el criterio de exclusión por crisis exógenas y la comparabilidad de los casos en un mismo contexto, ya delimitada en el Alcance del Estudio, neutralizan el efecto de condiciones ajenas a la formalización. Por esta razón no se aplicó una herramienta de diagnóstico del macroentorno como el análisis PESTEL: se trata de un instrumento orientado al entorno externo, mientras que la pregunta de investigación se concentra en variables internas de la organización.

8. Análisis e interpretación de los datos

El presente capítulo expone, analiza e interpreta la evidencia producida por el trabajo de campo sobre los ocho casos del corpus. Se organiza en tres apartados, conforme a la estructura adoptada: la presentación detallada de los resultados (8.1), su análisis e interpretación (8.2) y la relación de los hallazgos con el marco teórico y la bibliografía revisada (8.3). El tratamiento de los datos sigue el protocolo de análisis por capas definido en el capítulo metodológico, medición estandarizada, lectura cualitativa de las piezas narrativas y rastreo de indicadores cualitativos, y ordena los hallazgos según las categorías de análisis del estudio: las dimensiones operativa y comercial de la formalización, las subdimensiones que las componen y las categorías emergentes de la codificación. A los fines de preservar la confidencialidad, las firmas se identifican mediante los códigos CASO-01 a CASO-08 y se acompañan de su sub-tipo de empresa de servicios profesionales (PSF).

8.1 Presentación detallada de los resultados

8.1.1 Resultados generales y clasificación de los casos

La aplicación del instrumento sobre los ocho casos arrojó los puntajes de formalización operativa y comercial que sintetiza la Tabla 3, normalizados sobre una base de 100, junto con la clasificación de cada firma en el Grupo A (escaló de manera sostenida) o el Grupo B (no escaló), determinada por el criterio dual de la variable dependiente. Cuatro casos integran el Grupo A y cuatro el Grupo B.

Tabla 3. Puntajes de formalización y clasificación de los ocho casos.

Caso	Sub-tipo PSF	Grupo	Op /100	Com /100	Total /100	Cuadrante (matriz 2×2)
CASO-01	Consultoría boutique	A	95,5	72,2	85,0	Escalamiento articulado
CASO-02	Neo-PSF marketing digital	A	86,4	83,3	85,0	Escalamiento articulado
CASO-03	Classic PSF contable-impositivo	B	43,2	55,6	48,8	Estancamiento por informalidad
CASO-04	Servicios B2B (relocation)	A	65,9	66,7	66,2	Escalamiento articulado
CASO-05	Classic PSF escribanía	B	68,2	44,4	57,5	Operación robusta sin demanda
CASO-06	Classic PSF jurídico	B	54,5	66,7	60,0	Demanda no atendible
CASO-07	Classic PSF contable-impositivo	B	54,5	61,1	57,5	Estancamiento por informalidad
CASO-08	Servicios de publicidad	A	65,9	66,7	66,2	Escalamiento articulado

Nota. Elaboración propia a partir del trabajo de campo. Los puntajes se expresan sobre una base normalizada de 100 y la columna Cuadrante indica la posición de cada caso en la matriz de madurez de la formalización presentada en el capítulo metodológico (umbral de consolidación: 65 puntos en cada dimensión).

El primer resultado relevante es que el nivel agregado de formalización separó a los dos grupos pero no a través de un criterio simple de puntaje total. Los totales del Grupo A se ubican entre 66,2 y 85,0, y los del Grupo B entre 48,8 y 60,0; la franja inferior del Grupo A se aproximó a la superior del Grupo B sin llegar a solaparse en el agregado. Los

promedios reforzaron esta dirección: Op promedio A 78,4 frente a B 55,1; Com promedio A 72,2 frente a B 56,9. No obstante, cuando se observa cada dimensión por separado, sí se registraron solapamientos parciales: en la dimensión operativa, el valor máximo del Grupo B (68,2; CASO-05) superó al mínimo del Grupo A (65,9); en la dimensión comercial, los valores máximos del Grupo B (66,7; CASO-06) igualaron al mínimo observado en el Grupo A. Este resultado orienta el análisis hacia la composición articulada de la formalización (la combinación simultánea de ambas dimensiones) antes que hacia su nivel total o el desempeño en una dimensión aislada.

8.1.2 Resultados de la dimensión operativa

Al desagregar la formalización operativa en sus tres subdimensiones se observó una distribución desigual del poder de diferenciación. La subdimensión Control (OP-SD2), que reúne los indicadores de KPIs y medición regular, decisiones basadas en datos y objetivos estratégicos formales conocidos por el equipo, fue la que presentó la mayor distancia entre grupos y la única sin solapamiento entre rangos: la totalidad del Grupo A se ubicó por encima de 65 y la totalidad del Grupo B por debajo de 45, con una diferencia de medias de 50 puntos. Las subdimensiones Procesos (OP-SD1) y Personas/Delegación (OP-SD3) diferenciaron en menor medida y con rangos parcialmente superpuestos. La Tabla 4 sintetiza la discriminación por subdimensión.

Tabla 4. Discriminación de las subdimensiones operativas entre los grupos A y B.

Subdimensión	A: media [rango]	B: media [rango]	Δ A-B	Lectura
Control (OP-SD2)	85,4 [67–100]	35,4 [25–42]	+50,0	La más discriminante; sin solapamiento entre rangos
Procesos (OP-SD1)	75,0 [58–92]	60,4 [25–83]	+14,6	Discrimina con solapamiento
Personas (OP-SD3)	76,2 [60–95]	63,8 [50–75]	+12,5	Solapamiento por estabilidad estructural en Classic PSF

Nota. Elaboración propia. Δ A-B expresa la diferencia de medias entre grupos en puntos sobre 100.

En el plano de los indicadores individuales, el patrón se confirmó: el indicador de objetivos escritos conocidos por el equipo (2.3) es el único de todo el instrumento con cero solapamiento entre los rangos de ambos grupos, y los tres indicadores que integran el Control operativo se contaron entre los cuatro de mayor capacidad de diferenciación del corpus. La concentración de la capacidad de diferenciación operativa en la subdimensión de Control, antes que en la de Procesos, configuró el principal hallazgo de la dimensión: el componente más asociado al escalamiento no fue el registro documental de la operación sino la capacidad de gobernar mediante información. Este resultado se retoma en el apartado interpretativo.

8.1.3 Resultados de la dimensión comercial

Al desagregar la formalización comercial en sus tres subdimensiones, la Propuesta de valor (CO-SD3) fue la que más diferenció a los grupos, con una diferencia de medias de 25,0 puntos, seguida de la previsibilidad (CO-SD2). La Visibilidad (CO-SD1) resultó la subdimensión menos discriminante de todo el corpus, con rangos prácticamente superpuestos entre A y B. Este hallazgo fue relevante porque indicó que la capacidad de atraer demanda visible no separa por sí sola a las firmas que escalan de las que no: había

casos del Grupo A que escalaron con visibilidad comparativamente baja (compensada por recurrencia y propuesta) y casos del Grupo B con visibilidad alta que no escalaron. La diversidad de combinaciones comerciales anticipa la existencia de más de un camino hacia el escalamiento. La Tabla 5 sintetiza la discriminación por subdimensión.

Tabla 5. Discriminación de las subdimensiones comerciales entre los grupos A y B.

Subdimensión	A: media [rango]	B: media [rango]	Δ A-B	Lectura
Propuesta (CO-SD3)	75,0 [58–100]	50,0 [33–67]	+25,0	La más discriminante de la dimensión comercial
Previsibilidad (CO-SD2)	79,2 [58–100]	64,6 [33–92]	+14,6	Solapamiento por recurrencia alta en Classic PSF
Visibilidad (CO-SD1)	62,5 [50–83]	56,2 [33–83]	+6,2	La menos discriminante del instrumento

Nota. Elaboración propia. Δ A-B expresa la diferencia de medias entre grupos en puntos sobre 100.

En el plano de los indicadores comerciales individuales se registró, asimismo, un comportamiento contraintuitivo del indicador de captación de clientes nuevos sin intervención del fundador (4.3), que se movía en sentido inverso a lo esperado: tres de los cuatro casos del Grupo A registraron su valor mínimo, mientras que dos casos del Grupo B presentaron valores altos. La lectura preliminar de este patrón es que la autonomía comercial puede provenir tanto de una capacidad construida por la firma como de la inercia reputacional acumulada en torno a la figura del fundador; un indicador aislado no permite distinguir entre una y otra fuente. Este resultado se retoma en el apartado interpretativo, donde se integra con la lectura del capital relacional.

8.1.4 Hallazgos del focus group operativo

El focus group operativo constituyó la fuente de triangulación de la dimensión operativa. Reunió a un panel de siete consultores de Mind & Process, firma especializada en formalización y mejora de procesos en pequeñas y medianas empresas. La Tabla 6 detalla la trayectoria y la especialización de cada integrante. La composición del panel, orientada hacia perfiles de calidad y sistemas de gestión normados, se declara como un sesgo que inclina su mirada sobre la formalización hacia la lógica de los sistemas de gestión. Sus aportes se presentan aquí de manera sintética y se integran luego, en el análisis transversal, con los hallazgos de los casos.

Tabla 6. Composición del panel del focus group operativo.

Integrante	Trayectoria	Especialización
Lourdes Pena	14 años en Mind & Process	Consultora y líder de operaciones
Eliana García Moretti	Cofundadora y directora de Mind & Process	Dirección y estrategia
Betzabeth Daza	Consultora desde 2015	Sistemas integrados (calidad, ambiental, S&H)
Valeria Valencia	10 años como consultora	Sistemas de gestión ISO 9001
Constanza Gazzia	4,5 años en Mind & Process; 10 en calidad	Calidad
Mateo Álvarez Darré	6+ años en consultoría	Procesos
Lucila Duhalde	2 años en Mind & Process	Calidad ISO 9001

Nota. Elaboración propia a partir del trabajo de campo externo. Los siete integrantes son consultores de Mind & Process. La composición del panel se relevó al momento de la sesión (8 de junio de 2026).

El panel construyó un concepto de formalización que excede la documentación: estandarizar el conocimiento, registrarlo en cualquier soporte, comunicarlo a toda la organización y habilitar su medición; Mateo Álvarez Darré sintetizó esa lógica en la tríada del qué, el cómo y el cuándo, y Eliana García Moretti introdujo la noción de metodología como articuladora conceptual. Hubo consenso sobre un orden de prioridad observado en las firmas que escalan, primero las operaciones, luego lo comercial y por último la administración. Valeria Valencia y Constanza Gazzia identificaron la planificación operativa como nexo crítico entre lo comercial y lo operativo, dado que las salidas del proceso comercial constituyen las entradas de la operación. En materia de control, Eliana García Moretti y Lourdes Pena sostuvieron que la operación y la gestión no resultan separables en la práctica, y esta última señaló la medición de la rentabilidad por proyecto como una ausencia recurrente en las firmas que no crecen. En materia de delegación, Valeria Valencia observó que los perfiles de puesto suelen diseñarse en función de las personas disponibles y no de las necesidades del negocio, y Constanza Gazzia registró una brecha habitual entre la estructura documentada y su bajada efectiva al equipo. La Tabla 7 sintetiza estos hallazgos por subdimensión.

Tabla 7. Síntesis de los hallazgos del focus group operativo por subdimensión.

Subdimensión operativa	Hallazgo central del panel
Procesos críticos	Formalizar excede documentar: implica estandarizar, comunicar y habilitar la medición; la planificación operativa articula la salida de lo comercial con la entrada de la operación.
Control de gestión	La operación y la gestión resultan inseparables en la práctica; la medición de la rentabilidad por proyecto aparece como una ausencia recurrente en las firmas que no escalan.
Delegación y autonomía	Los perfiles de puesto se diseñan según las personas disponibles y no según las necesidades del negocio; persiste una brecha entre el organigrama documentado y el real.
Hallazgos emergentes	La formalización opera también como mecanismo de supervivencia en contextos inestables; su exceso, en forma de rigidez burocrática, puede inhibir el crecimiento, lo que sugiere una relación no lineal.

Nota. Elaboración propia a partir del focus group operativo. La síntesis prioriza los hallazgos con mayor pertinencia para el análisis comparado de los casos y se retoma en el análisis transversal y en la triangulación.

8.1.5 Hallazgos de las entrevistas a expertos comerciales

Las entrevistas a expertos comerciales triangularon la dimensión comercial desde la perspectiva de especialistas con experiencia comparada en empresas de servicios profesionales. Se entrevistó a tres referentes de perfiles complementarios: una especialista en estrategia comercial de PyMEs (Alicia Verna), un profesional con formación contable y en mejora de procesos, con trayectoria como fundador y como consultor (Marcelo Barberis), y el director de una consultora global con lente de escalamiento (Francisco Santolo). A ellos se sumó la perspectiva de una referente del sector, aportada mediante comunicación

personal (P. Jebsen), incorporada con el alcance acotado que corresponde a ese tipo de fuente.

Tabla 8. Síntesis del aporte de los expertos comerciales a la dimensión comercial.

Experto (perfil)	Aporte principal a la dimensión comercial
Verna (estrategia comercial de PyMEs)	El plan comercial escrito como diferencial (solo del 10% al 20% de las firmas lo posee); tres configuraciones de la función comercial; el registro sistemático de la actividad comercial como mínimo indispensable.
Barberis (formación contable y mejora de procesos)	La gestión comercial como medición de inversión, retorno y canal, distinta del voluntarismo; la marca que trasciende el nombre del fundador; la capacidad operativa como freno mental al escalamiento.
Santolo (consultora global, lente de escalamiento)	Tipología de cinco patrones comerciales, donde las firmas estructuradas son las que más crecen; defensa de la marca personal como activo; la iteración del embudo y el volumen de prospección como factores subestimados.
P. Jebsen (ejecutiva senior, marca personal productizada)	La productivización del servicio y la metodología replicable como vías para institucionalizar la propuesta de valor; la reputación con masa crítica como generadora de demanda automática.

Nota. Elaboración propia. Las referencias a P. Jebsen provienen de una comunicación personal y se presentan como paráfrasis, sin cita textual. El detalle de los perfiles y de las entrevistas completas se documenta en los anexos del trabajo.

Los expertos coincidieron en señalar al fundador como límite de la visibilidad comercial en las firmas que se estancan, y en distinguir la gestión comercial del mero voluntarismo, ya que la presencia en redes no equivale a una gestión que mida inversión, retorno y canal. Verna estimó que solo entre el 10% y el 20% de las firmas cuentan con un plan comercial escrito, lo que ofrece una línea de referencia para contextualizar la brecha comercial observada en el corpus, y describió tres configuraciones de la función comercial (fundador exclusivo, detección distribuida en el equipo y comercial dedicado). Barberis identificó la capacidad operativa percibida como freno mental al escalamiento, en tanto el fundador restringe la acción comercial cuando estima que su operación no podría absorber el crecimiento. Santolo propuso una tipología de cinco patrones comerciales, entre los cuales las firmas estructuradas son las que más crecen, y aportó la divergencia más relevante del análisis al defender la marca personal del fundador como un activo, frente a la recomendación de orientar la estrategia hacia la marca de la empresa. Esta divergencia no se resuelve a favor de un único modelo: las trayectorias de escalamiento admiten más de una vía.

8.1.6 Resultados de la configuración articulada operativa-comercial

El cruce de ambas dimensiones sobre el umbral de consolidación (65 puntos) ubicó a cada caso en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de madurez definida en el capítulo metodológico. La Figura 3 presenta la distribución observada y la Tabla 9 la resume por cuadrante.

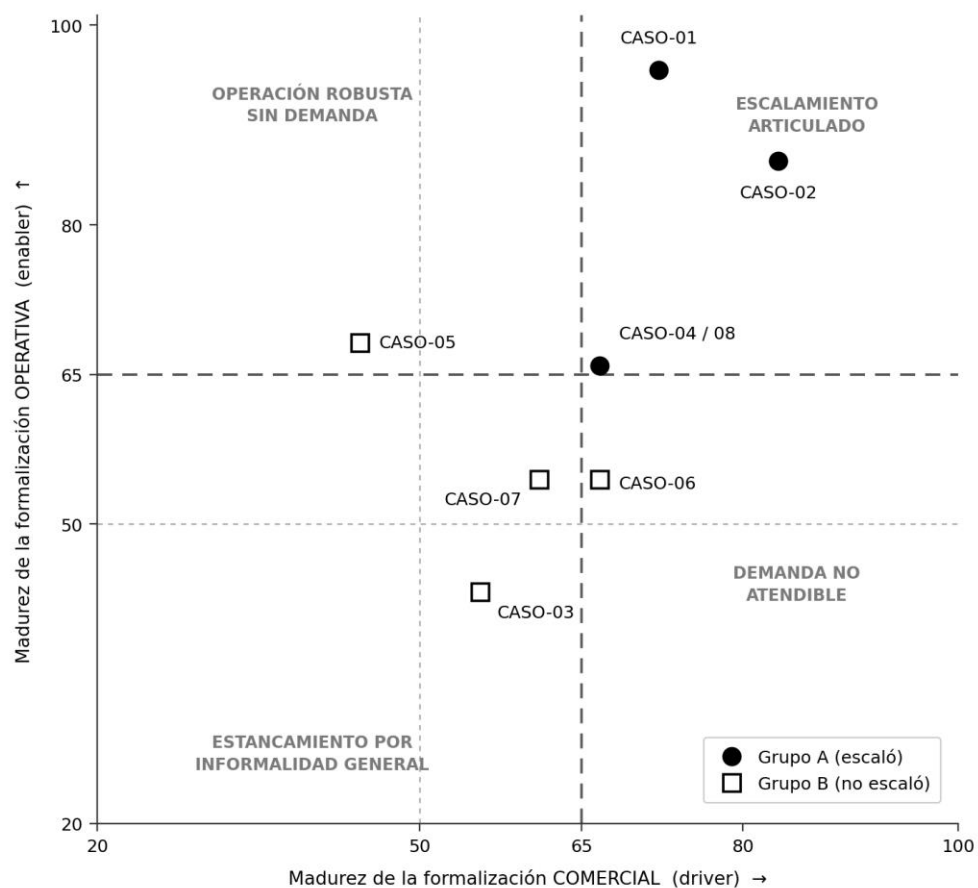


Figura 3. Distribución de los ocho casos en la matriz de madurez de la formalización (operativa × comercial). Elaboración propia.

Tabla 9. Distribución de los casos por cuadrante de la matriz 2×2.

Cuadrante	Lectura conceptual	Casos	n
Escalamiento articulado	Driver y enabler alineados (Op ≥ 65 y Com ≥ 65)	CASO-01, CASO-02, CASO-04, CASO-08	4
Operación robusta sin demanda	Enabler sin driver (Op ≥ 65 y Com < 65)	CASO-05	1
Estancamiento por informalidad general	Ni techo ni capacidad (Op < 65 y Com < 65)	CASO-03, CASO-07	2
Demanda no atendible	Driver sin enabler (Op < 65 y Com ≥ 65)	CASO-06	1

Nota. Elaboración propia. Los cuatro casos del Grupo A se ubicaron en el cuadrante de escalamiento articulado y los cuatro casos del Grupo B se distribuyeron en los tres cuadrantes restantes, configurando una correspondencia plena entre el cuadrante ocupado y el resultado de la variable dependiente.

La matriz ordena tres regularidades observables. Primero, los cuatro casos del Grupo A se ubicaron en el cuadrante de escalamiento articulado y los cuatro casos del Grupo B se ubicaron en cuadrantes de no escalamiento, de modo que los ocho casos del corpus quedaron en el cuadrante coherente con su clasificación. Segundo, los tres cuadrantes de no escalamiento se manifestaron empíricamente, cada uno con al menos un caso: el cuadrante de estancamiento por informalidad general (Op y Com bajos), el de operación robusta sin demanda (Op alto y Com bajo) y el de demanda no atendible (Com alto y Op bajo). Esta cobertura habilita una lectura sistemática de las distintas formas de disociación entre las dimensiones. Tercero, ningún caso de formalización articulada quedó en posición de no escalamiento, lo que sustenta la lectura de la configuración articulada como condición observable del escalamiento dentro del corpus.

Dos casos del Grupo A (CASO-04 y CASO-08) se ubican muy próximos al umbral en la dimensión operativa (65,9), lo que invita a examinar la robustez de la clasificación. Conviene precisar que la asignación de cada caso a su grupo no derivó del puntaje de formalización ni del umbral, sino del criterio dual de la variable dependiente verificado en el tamizaje. El umbral interviene únicamente en la ubicación dentro de la matriz de madurez, de modo que la correspondencia entre grupo y resultado de escalamiento se sostiene con independencia del valor de corte: un desplazamiento moderado del umbral reordenaría las etiquetas de cuadrante, pero no alteraría qué firmas escalaron y cuáles no.

8.1.7 Indicadores emergentes (Tipo B) rastreados en los casos

La tercera capa del análisis, definida en el capítulo metodológico, rastreó en las entrevistas a personas clave un conjunto de indicadores cualitativos emergentes del trabajo de campo externo, denominados indicadores Tipo B. A diferencia de los veinte indicadores del instrumento, estos no se valoraron en escala, sino que se codificaron por caso según su presencia: registrado de manera espontánea, inferible con cierta confianza o no determinable a partir del material. El criterio rector fue la honestidad metodológica, esto es, no forzar la clasificación cuando el material no aportaba evidencia. De ese rastreo se preservaron, para el análisis comparado, ocho indicadores con mayor pertinencia analítica, renumerados B1 a B8, cuya definición, origen y presencia comparada entre los grupos A y B se sintetizan en la Tabla 10.

Tabla 10. Indicadores emergentes (Tipo B) rastreados en los casos: definición, origen y presencia comparada entre grupos.

#	Indicador (origen)	Definición sintética	A (n=4)	B (n=4)	Lectura
B1	Marca diferenciada del fundador (expertos comerciales)	La propuesta y la demanda se asocian a la firma como entidad, no a la persona del fundador.	2 (+2 inferible)	0 (+1 inferible)	Marcador A con tendencia clara.
B2	Productivización del servicio (P. Jebsen)	Catálogo, tarifarios y metodología que institucionalizan la propuesta de valor.	3	0	Marcador A robusto, mediado por sub-tipo (consultoría boutique y Neo-PSF).
B3	Metodología propia documentada (P. Jebsen)	Método replicable que trasciende los nombres de las personas.	3 (+1 inferible)	0 (+2 inferible)	Marcador A robusto.
B4	Margen de contribución granular (Barberis)	Medición de rentabilidad por proyecto o cliente con desglose del volumen, precio y margen.	3	0 (+1 inferible)	Marcador A robusto, alineado con la subdimensión Control.
B5	Capacidad operativa como freno mental (Barberis)	El fundador restringe la acción comercial cuando estima que la operación no soportaría el crecimiento.	0 (+4 inferible)	2 (+2 inferible)	Marcador B en presencia paradigmática.
B6	Tabú con la venta como rasgo del sub-tipo (Verna)	Reticencia profesional a articular la actividad comercial como gestión.	0	2 (+2 inferible)	Marcador B en Classic PSF (jurídicos, contables, notariales).
B7	Disparadores de formalización datados	Inicio identificable de prácticas de formalización, asociado al período de escalamiento.	4	2 (+1 inferible)	Marcador A robusto, con presencia atenuada en B.
B8	Reputación-demanda automática (P. Jebsen)	Demanda sostenida por antigüedad o reputación institucional con masa crítica.	1 (+2 inferible)	3 (+1 inferible)	Motor del escalamiento en A (CASO-08) y amortiguador de los disparadores externos hacia el crecimiento en B Classic PSF contable.

Nota: elaboración propia. "n=4" indica casos del grupo. Las columnas reportan presencia paradigmática (registrada explícitamente en el material) y, entre paréntesis, presencia inferible con cierta confianza. Los conteos no suman 4 cuando el indicador no aplica a un caso.

El rastreo por indicador mostró tres patrones diferenciados. Los marcadores A robustos vinculados a la institucionalización de la propuesta y a la profesionalización de la gestión (B2, B3 y B4) estuvieron presentes en al menos tres de los cuatro casos del Grupo A y ausentes en todos los del Grupo B. El indicador B7 (disparadores de formalización datados) se comportó también como marcador del Grupo A (presente en sus cuatro casos) aunque con presencia atenuada en el Grupo B, lo que lo distingue de los anteriores. Los marcadores B se concentraron en los Classic PSF y operaron como mecanismos estructurales de freno al escalamiento: la reticencia profesional a articular la dimensión comercial (B6) y la capacidad operativa percibida como freno mental (B5), que restringe la acción comercial cuando el fundador estima que la operación no soportaría el crecimiento. El indicador B8 (reputación-demanda automática) exhibió una doble función según el sub-tipo: apareció como motor del escalamiento en el caso de mayor antigüedad institucional del Grupo A (CASO-08) y como amortiguador estructural en los Classic PSF contables del Grupo B, donde la recurrencia alta de la cartera redujo los disparadores externos que en otros sub-tipos impulsan la profesionalización. La lectura conjunta refuerzó el carácter no lineal de la relación formalización-escalamiento: los indicadores no se distribuyen como un continuo único, sino por configuraciones específicas mediadas por el sub-tipo de empresa de servicios profesionales.

Otros indicadores emergentes del trabajo de campo externo resultaron analíticamente útiles aunque transversales a los grupos y, por ese motivo, no se integran a la Tabla 10. El cierre humano del fundador o socios en el tramo final de la venta se registró en la mayoría de los casos sin distinción de grupo y operó más como rasgo del sub-tipo PSF que como marcador discriminante; su lectura específica se retoma en el análisis del OE3. La tipología de cinco patrones comerciales aportada por Santolo y las tres

configuraciones de la función comercial descritas por Verna ordenaron a los casos en categorías distintas dentro de cada grupo, lo que confirma su utilidad descriptiva y refuerza la lectura de pluralidad de caminos al escalamiento. El tratamiento de todos estos indicadores fue descriptivo: se asociaron con la pertenencia a uno u otro grupo, sin que de ello se infiera causalidad.

8.1.8 Patrones, regularidades y casos divergentes

La lectura cualitativa de las piezas narrativas, codificadas y contrastadas entre fuentes, permitió reconocer regularidades internas dentro de cada grupo. En el Grupo A se identificaron configuraciones diferentes que conducen al mismo resultado de escalamiento: una basada en la productivización del servicio (metodología documentada, catálogo y tarifarios, suscripción) con función comercial activa (CASO-01 y CASO-02); otra basada en servicios estandarizados modulares con capital relacional en proceso de institucionalización (CASO-04); y otra basada en reputación y demanda institucional sostenida por antigüedad, con escala operativa y un disparador de formalización reciente y datado (CASO-08). En el Grupo B se reconocieron, a su vez, tres configuraciones de no escalamiento que se corresponden con las tres formas de disociación entre las dimensiones que la matriz identifica: dos casos de informalidad transversal en ambas dimensiones (CASO-03 y CASO-07), un caso con operación consolidada pero sin traslado a la demanda, condicionado por su marco regulatorio (CASO-05), y un caso con propuesta y demanda comercial por encima del umbral pero sin la base operativa que sostenga el crecimiento del volumen (CASO-06).

Estas regularidades se apoyaron en evidencia textual convergente. El tránsito de la propuesta de valor desde la persona del fundador hacia la organización apareció de manera explícita en el caso de mayor capital institucional del corpus, que atribuía a la empresa (y no a sí mismo) la fuente de la demanda y de la continuidad:

"[La propuesta de valor está asociada] a la empresa. [...] El flujo de clientes nuevos se seguiría generando."

(Entrevista a persona clave, CASO-08, servicios de publicidad)

Frente a ese registro, el caso de capital estrictamente personal expresó la dependencia inversa, donde la captación no puede desprenderse del fundador:

"No habría quien los capte, porque cuando viene un cliente nuevo el que lo capta y lo convence y seduce para que se quede en el estudio soy yo."

(Entrevista a persona clave, CASO-07, Classic PSF contable-impositivo)

Por último, la presencia de un disparador de formalización reciente y fechado, asociado al período de crecimiento, se documentó de modo característico en uno de los casos del Grupo A:

"Hace tres años empezamos a tener mediciones más reales de los períodos... durante mucho tiempo el resultado lo medía el dueño en base a su propio saldo."

(Entrevista a persona clave, CASO-08, servicios de publicidad)

La solidez de estos hallazgos no descansa en una única fuente. La Tabla 11 sintetiza la triangulación de los principales hallazgos, distinguiendo el respaldo aportado por las entrevistas a personas clave de los ocho casos, por el focus group operativo y por las entrevistas a expertos comerciales, e indicando el grado de convergencia alcanzado en cada caso.

Tabla 11. Triangulación de los principales hallazgos por fuente.

Hallazgo	Personas clave	Focus group operativo	Expertos comerciales	Grado de convergencia
Fundador como cuello de botella; capital relacional personal frente a institucional	✓	✓	✓	Convergencia plena (tres fuentes)
Profesionalización y estandarización como vía de escalamiento	✓	✓	✓	Convergencia plena (tres fuentes)
Control de gestión (KPIs, objetivos escritos, decisiones basadas en datos) como eje	✓	✓	✓	Convergencia plena (tres fuentes)
Articulación operativa-comercial como condición del escalamiento (cobertura de los tres cuadrantes de no escalamiento)	✓	✓	✓	Convergencia plena (tres fuentes)
Visibilidad y boca a boca con techo natural	✓	✓	✓	Convergencia amplia
Cierre humano residual del fundador en lo comercial	✓	—	✓	Corpus + expertos comerciales
Timing temprano de la delegación	✓	✓	—	Corpus + focus group
Productivización del servicio como mecanismo (mediado por sub-tipo)	✓ (CASO-01, CASO-02)	—	—	Respaldo en el corpus; categoría originada en comunicación personal (P. Jebesen)

Nota. Elaboración propia a partir del trabajo de campo. El símbolo ✓ indica que la fuente respalda el

hallazgo; — indica que no fue relevado por esa fuente. Las tres fuentes cualitativas son las

entrevistas a personas clave de los ocho casos, el focus group con especialistas en operaciones y las entrevistas a tres expertos comerciales; a ellas se suma el formulario de tamizaje como fuente de los marcadores estructurales de la variable dependiente. La columna de convergencia preserva el grado real de respaldo: no todos los hallazgos alcanzan las tres fuentes cualitativas. La productivización constituye un caso particular: la categoría fue señalada en una comunicación personal de una referente del sector (P. Jebsen) y se verificó luego en el corpus (CASO-01 y CASO-02), por lo que su respaldo probatorio reside en esos casos y no en la comunicación que la originó.

8.2 Interpretación de los resultados

8.2.1 La configuración articulada como condición del escalamiento

La distribución de los casos en la matriz 2×2 admite una interpretación precisa: lo que diferencia a los grupos no es el nivel agregado de formalización ni el desempeño en una dimensión aislada, sino la configuración articulada de ambas dimensiones. Tomado por separado, cada una de las dos dimensiones presenta solapamientos parciales entre los grupos (el valor operativo más alto del Grupo B supera al valor operativo más bajo del Grupo A; el valor comercial más alto del Grupo B iguala al valor comercial más bajo del Grupo A), de modo que ningún criterio univariado separa con nitidez a las firmas que escalan de las que no. La configuración conjunta, en cambio, sí lo hace: la totalidad del Grupo A verifica simultáneamente el umbral en ambas dimensiones, y ningún caso del Grupo B lo hace. La matriz registra, asimismo, las tres formas posibles de disociación entre las dimensiones en el Grupo B, cada una representada por al menos un caso: informalidad transversal, operación robusta sin demanda y demanda no atendible. Que ninguna de estas configuraciones disociadas haya conducido al escalamiento sostenido habilita una lectura simétrica de la matriz: la articulación entre la dimensión operativa y la comercial opera, en este corpus, como condición observable del escalamiento, mientras que cualquier forma de disociación entre ellas opera como freno.

Esta lectura encuentra respaldo en la perspectiva de los expertos comerciales.

Marcelo Barberis describió la capacidad operativa percibida como freno mental al

escalamiento: cuando el fundador estima que su operación no podría absorber una expansión, restringe la acción comercial antes de intentarlo. El mecanismo ofrece una explicación de por qué la disociación entre el driver comercial y el enabler operativo opera como freno, y resulta coherente con el caso del corpus que combina una propuesta comercial por encima del umbral con una base operativa insuficiente para sostener el crecimiento del volumen.

8.2.2 El control operativo como eje de diferenciación

La concentración de la capacidad de diferenciación en la subdimensión Control y, dentro de ella, en el indicador de objetivos escritos conocidos por el equipo sugiere que el componente de la formalización más asociado al escalamiento no es la mera existencia de procesos documentados, sino la capacidad de gobernar la operación mediante información: medir, decidir sobre datos y compartir objetivos. La diferencia de 50 puntos de medias entre los grupos en esta subdimensión, sin solapamiento de rangos, es la mayor de todo el instrumento. Esta interpretación reordena la jerarquía intuitiva entre las subdimensiones operativas: la documentación de procesos, habitualmente tomada como signo primario de formalización, diferencia menos que el control de gestión. La lectura encuentra respaldo en la triangulación con las fuentes externas: el focus group operativo y los expertos comerciales convergen en señalar la profesionalización de la gestión (estandarizar, documentar, medir) como el camino observado para escalar, y Marcelo Barberis identificó la ausencia de medición de la rentabilidad por proyecto como una falla recurrente de las firmas que no crecen, en convergencia directa con la observación de Lourdes Pena en el focus group operativo, lo que coincide con el bajo desarrollo de la subdimensión Control en el Grupo B. El comportamiento inverso del indicador de captación sin intervención del fundador refuerza el argumento: su valor alto en casos del Grupo B que no escalan revela que la autonomía comercial puede provenir de la inercia reputacional (demanda automática que llega sola) y no de una capacidad construida; por ello un indicador comercial aislado

resulta engañoso, y la diferenciación se obtiene de la articulación entre el control operativo y la propuesta de valor.

8.2.3 Caminos plurales y el sub-tipo de PSF como variable mediadora

La coexistencia, dentro del Grupo A, de configuraciones distintas que conducen al mismo resultado indica que el escalamiento no responde a una receta única, sino a caminos plurales. La productivización del servicio (documentar y empaquetar la metodología en catálogo, tarifarios y suscripción) aparece como vía de escalamiento en los sub-tipos de consultoría boutique y Neo-PSF, pero está ausente en el caso de servicios de publicidad, que escala por reputación y demanda institucional. Esto obliga a interpretar la productivización no como marcador universal del escalamiento, sino como un marcador propio de ciertos sub-tipos. El sub-tipo de PSF se revela, así, como una variable mediadora que organiza la relación entre formalización y escalamiento: define qué forma adopta la configuración articulada en cada caso. La menor capacidad discriminante de la Visibilidad es coherente con esta lectura, en tanto distintos sub-tipos resuelven la atracción de demanda por vías diferentes.

La pluralidad de caminos se refuerza, además, en la perspectiva de los expertos comerciales, que no convergieron en un único modelo de propuesta de valor. Mientras Marcelo Barberis recomendó orientar la estrategia hacia la marca de la empresa, de modo que la demanda no dependa del nombre del fundador, Francisco Santolo defendió la marca personal del fundador como un activo deliberadamente gestionado, al sostener que una marca corporativa no arrastra lo mismo que una persona. Lejos de invalidarse, ambas posturas describen vías de escalamiento legítimas y distintas, lo que matiza la lectura de los indicadores de posicionamiento autónomo del dueño (6.3) y de captación sin su intervención (4.3): un puntaje bajo en esos indicadores no anticipa por sí solo el no escalamiento cuando la marca personal constituye un activo activamente gestionado. El análisis de cada caso atiende, por ello, al modelo de negocio antes de interpretar esos indicadores.

8.2.4 El capital relacional como categoría unificadora

La lectura conjunta de los casos del Grupo A y los del Grupo B sugiere que el mecanismo que vincula la formalización con el escalamiento puede unificarse bajo una categoría interpretativa común: el capital relacional. Los casos del Grupo A muestran, por vías distintas, un tránsito del capital personal del fundador hacia un capital institucional de la firma (la demanda y la propuesta de valor pertenecen a la organización), en tanto los casos del Grupo B mantienen ese capital anclado en la persona del fundador o en la inercia reputacional asociada a su figura. La oposición entre los registros textuales del CASO-07 y del CASO-08, recogida en el apartado 8.1.8, ilustra los dos polos de este continuo. Que la centralidad del fundador como cuello de botella aparezca de manera convergente en las tres fuentes cualitativas del trabajo de campo (las entrevistas a personas clave, el focus group operativo y las entrevistas a expertos comerciales) otorga a esta categoría el respaldo convergente más amplio del corpus y sustenta su tratamiento como eje interpretativo, y no como rasgo de un único caso. La presencia de disparadores de formalización recientes y datados en los casos del Grupo A (asociados al período de crecimiento) aporta un indicio adicional: el tránsito hacia el capital institucional no es un estado heredado, sino el resultado de una construcción activa, en la que la formalización opera como instrumento. La formalización, en esta interpretación, acompaña el escalamiento en la medida en que opera ese tránsito; se trata de una relación que el corpus permite proponer como lectura y cuya elaboración definitiva corresponde a instancias posteriores del trabajo.

8.2.5 Relaciones entre categorías y aporte de la codificación y la triangulación

Las relaciones descritas no surgen de una sola fuente ni de la medición aislada. La construcción de cada hallazgo combinó la capa cuantitativa (los puntajes por subdimensión), la lectura cualitativa de las entrevistas codificadas y el contraste con la perspectiva de los expertos. La triangulación cumplió una función analítica concreta: permitió distinguir la autopercepción del fundador de aquello confirmado por observadores

externos, y volvió visibles las divergencias. La síntesis de esa triangulación (Tabla 11) muestra que los hallazgos centrales (el fundador como cuello de botella, la profesionalización como vía de escalamiento, el control de gestión como eje empírico y la articulación operativa-comercial como condición) alcanzan respaldo convergente en las tres fuentes cualitativas, mientras que la productivización del servicio, observada en dos casos del Grupo A y orientada por una comunicación personal del sector, se enuncia con el alcance acotado que le corresponde. Dos discrepancias entre la información declarada en el tamizaje y la relevada en entrevista, referidas a la recurrencia de la facturación en el CASO-05 y el CASO-08, se interpretan no como errores, sino como manifestaciones de sesgo de auto-reporte y de la ambigüedad del concepto de recurrencia según el sub-tipo, y se incorporan como matices que cualifican la evidencia. La codificación, al agrupar las respuestas en categorías y permitir su comparación sistemática, hizo posible reconocer los indicadores cualitativos recurrentes (la marca diferenciada del fundador, la demanda automática como inercia reputacional, el cuello de botella decisorio) que articulan los puntajes con su sentido. De este modo, las categorías cuantitativas y las emergentes dialogan: el control operativo (cuantitativo) se conecta con el capital institucional (emergente), y el sub-tipo de PSF opera como eje que vincula ambos planos.

8.3 Relación de los hallazgos con el marco teórico y la bibliografía revisada

Los hallazgos del corpus dialogan con los aportes teóricos que estructuran el marco del trabajo, con coincidencias, complementariedades y algunas tensiones que conviene explicitar.

El control de gestión como articulación de la formalización. La centralidad empírica de la subdimensión Control coincide con el enfoque de Simons (1995) sobre las palancas de control (de diagnóstico e interactiva), que el marco teórico recupera como expresión de la formalización operativa. El hallazgo de que medir, decidir sobre datos y

compartir objetivos diferencia más que la mera documentación de procesos aporta evidencia a favor de concebir la formalización como gobierno de la operación y no solo como su registro, matizando una lectura puramente documental en la línea de Mintzberg (1979) y de los aportes sobre documentación de procesos.

El capital relacional y la naturaleza de las PSF. La interpretación del escalamiento como tránsito del capital personal al capital institucional se apoya en el marco de Løwendahl (2005) sobre los recursos relacionales en las firmas de servicios profesionales y articula con la caracterización de Maister (1993) acerca de la tensión entre la marca del profesional y la de la organización. La evidencia del corpus, la oposición entre firmas cuya demanda pertenece a la empresa y firmas cuya captación no puede desprenderse del fundador, ofrece una operacionalización concreta de ese constructo, y complementa la literatura al mostrar que el tránsito hacia el capital institucional admite más de una vía.

La productivización y su alcance. El hallazgo de que la productivización del servicio no es un marcador universal del escalamiento, sino propio de ciertos sub-tipos, introduce una tensión productiva con la perspectiva experta que la postula como palanca general de crecimiento en servicios profesionales. El corpus no contradice esa perspectiva, pero acota su alcance: la productivización opera como camino en los sub-tipos de consultoría y Neo-PSF, mientras que en las firmas con reputación institucional el escalamiento se sostiene por otra vía. Este matiz constituye un aporte del trabajo al diálogo con la bibliografía sobre estandarización de servicios.

La heterogeneidad de los sub-tipos de PSF. La función mediadora del sub-tipo de empresa profesional dialoga con la tipología de Von Nordenflycht (2010), a la vez que la tensiona: el corpus excede la clasificación original con sub-tipos híbridos (marketing digital, servicios de publicidad, servicios B2B de relocation) que el marco teórico recoge como referencia abierta y no como categorías cerradas. La pluralidad de caminos al escalamiento aparece, así, vinculada a la pluralidad de formas organizativas dentro del universo de las PSF.

La delegación como gradiente. La variedad de configuraciones de delegación observada entre los casos es coherente con la lectura de Molinari (2012) de la delegación como un gradiente y no como un atributo binario. La evidencia del corpus, que registra desde la dependencia operativa plena del fundador hasta formas de autonomía del equipo, aporta casos concretos a esa gradación.

La articulación entre dimensiones. Finalmente, la presencia en el corpus de las tres formas posibles de disociación entre las dimensiones (informalidad transversal, operativa sin comercial y comercial sin operativa) y la ausencia de escalamiento sostenido en cualquiera de ellas resuena con las lecturas sistémicas (Ribeiro, 2022) que conciben la organización como un conjunto de palancas que deben articularse para sostener el crecimiento. La evidencia sugiere, en este corpus, que la formalización operativa y la comercial actúan como enabler y driver mutuamente dependientes: la ausencia de cualquiera de los dos componentes inhabilita el escalamiento, con independencia del desarrollo del otro. Se trata de una lectura que el marco teórico ilumina y que requiere contrastación con muestras más amplias para precisar si responde a un rasgo estructural del sector.

En conjunto, los hallazgos no se limitan a confirmar la literatura revisada: dialogan con ella, le aportan operacionalizaciones concretas y, en algunos puntos (el alcance acotado de la productivización, la primacía del control de gestión sobre la documentación, la articulación entre dimensiones como condición observable del escalamiento), introducen matices que abren la discusión. La elaboración de las implicancias de estos hallazgos respecto de los objetivos del estudio se retoma en el capítulo siguiente.

9. Conclusiones

9.1 Presentación general

El presente capítulo expone las conclusiones del estudio, organizadas en torno a la pregunta de investigación central, al contraste de la hipótesis de trabajo y al cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos. Se incorporan, asimismo, las implicancias prácticas derivadas de los hallazgos, las limitaciones reconocidas del trabajo y las líneas de investigación futura que el corpus habilita pero no cierra.

El estudio analizó en qué medida el grado de formalización operativa y comercial diferencia a las empresas de servicios profesionales del AMBA que lograron escalar de forma sostenida de las que no lo lograron. Para ello se adoptó un diseño mixto anidado con dominante cualitativo, se trabajó sobre ocho casos comparativos, cuatro del Grupo A y cuatro del Grupo B, y se operacionalizó la variable dependiente mediante un criterio dual: la incorporación de tres o más roles nuevos y la expansión comercial verificable de la firma, entendida como crecimiento comprobable de la base de clientes activos y/o de la facturación en el período 2023-2026. El análisis se estructuró a partir de un modelo de madurez construido sobre las dos dimensiones de la formalización y fue triangulado con el focus group operativo y las entrevistas a expertos comerciales.

9.2 Respuesta a la pregunta de investigación

La pregunta que orientó esta investigación fue la siguiente: ¿en qué medida el grado de formalización operativa y comercial diferencia a las empresas de servicios profesionales del AMBA que lograron escalar de forma sostenida de las que no lo lograron?

La evidencia del corpus permite responder con precisión: la formalización organizacional diferencia a los dos grupos, pero no por la magnitud de su nivel agregado, que separa los rangos totales sin que ello constituya el criterio explicativo, ni por el desempeño en una dimensión aislada, sino a través de su configuración articulada. Cada una de las dos dimensiones, tomada por separado, presenta solapamientos parciales entre

los grupos que impiden utilizarla como criterio de separación: hay casos del Grupo B con formalización operativa por encima del mínimo del Grupo A, y casos del Grupo B con formalización comercial igual al mínimo del Grupo A. Lo que distingue a los grupos es la presencia simultánea de una base operativa y una base comercial consolidadas: todos los casos del Grupo A verifican esa articulación, y ninguno de los del Grupo B lo hace. La configuración, y no la cantidad ni la dimensión específica, es el factor diferenciador.

La hipótesis de trabajo se sostiene en los términos del corpus. La proposición de que las firmas que escalaron presentan perfiles de formalización sistemáticamente más desarrollados es correcta cuando se la refiere a la configuración conjunta de ambas dimensiones. Es necesario, sin embargo, precisar el sentido en que la afirmación es válida: la diferencia sistemática no se obtiene del puntaje global ni del nivel en una dimensión individual, sino de la articulación operativa-comercial. El corpus muestra, además, que las tres formas posibles de disociación entre las dimensiones (informalidad transversal, operativa consolidada sin comercial, comercial consolidada sin operativa) se manifiestan empíricamente en el Grupo B y ninguna conduce al escalamiento sostenido, lo que refuerza la lectura de la articulación como condición observable del escalamiento en este corpus.

9.3 Conclusiones por objetivo específico

9.3.1 OE1

Caracterizar el nivel de formalización operativa y comercial en los grupos A y B

El primer objetivo se orientó a describir el nivel de formalización en cada grupo a partir de los indicadores definidos en el instrumento de medición. Los perfiles emergentes son diferenciados pero no opuestos en términos absolutos. El Grupo A presenta puntajes operativos que van de 65,9 a 95,5 sobre 100, y puntajes comerciales de 66,7 a 83,3, con todos los casos por encima del umbral de consolidación en ambas dimensiones. El Grupo B exhibe mayor heterogeneidad y, precisamente, sus casos cubren las tres configuraciones posibles de no articulación entre dimensiones: dos casos con informalidad transversal en

ambas dimensiones (CASO-03 y CASO-07), un caso con formalización operativa consolidada pero comercial incipiente (CASO-05), y un caso con formalización comercial por encima del umbral pero base operativa débil (CASO-06). Esta heterogeneidad interna del Grupo B es en sí misma un hallazgo: el no escalamiento no responde a un perfil único de informalidad, sino a configuraciones distintas cuyas causas próximas difieren aunque comparten un rasgo común, la ausencia de articulación entre las dos dimensiones de la formalización.

Los perfiles de cada caso permiten observar, además, que el sub-tipo de empresa de servicios profesionales no determina mecánicamente el nivel de formalización: hay Classic PSFs con niveles bajos y Neo-PSFs con niveles altos, y viceversa. Lo que sí se observa es que el sub-tipo media la forma que adopta la formalización en cada caso, en particular en la dimensión comercial.

9.3.2 OE2

Contrastar los puntajes entre grupos e identificar las subdimensiones con mayor brecha

El segundo objetivo buscó determinar qué subdimensiones presentan las brechas más marcadas entre los grupos. El análisis comparado revela una jerarquía clara. En la dimensión operativa, la subdimensión de control de gestión (KPIs y medición regular, decisiones basadas en datos y objetivos estratégicos formales compartidos por el equipo) es la más discriminante de todo el instrumento, con una diferencia de medias de 50,0 puntos entre grupos y sin solapamiento entre rangos. Le siguen, con menor poder de diferenciación, la documentación de procesos críticos y los mecanismos de delegación y autonomía del equipo.

En la dimensión comercial, la subdimensión de propuesta de valor y posicionamiento ocupa el segundo lugar en capacidad discriminante (+25,0 puntos de diferencia de medias), seguida de la previsibilidad del negocio. La visibilidad y atracción de demanda resulta la subdimensión menos discriminante de todo el corpus, con rangos prácticamente

superpuestos entre grupos, lo que indica que la capacidad de atraer demanda visible no separa por sí sola a las firmas que escalaron de las que no.

La primacía empírica del control de gestión sobre la documentación de procesos constituye un matiz relevante respecto del sentido común sobre la formalización: lo que diferencia a las firmas que escalan no es el registro formal de sus operaciones, sino la capacidad de gobernarse mediante información (medir, decidir sobre datos, compartir objetivos) como mecanismo de desacople del fundador. Este hallazgo cuantitativo se ve reforzado por la convergencia entre las dos fuentes externas del trabajo de campo: tanto el focus group operativo como las entrevistas a expertos comerciales señalaron la ausencia de medición de la rentabilidad por proyecto como rasgo recurrente de las firmas que no escalan.

9.3.3 OE3

Comprender las prácticas y decisiones concretas que subyacen a las brechas observadas

El tercer objetivo, de carácter predominantemente cualitativo, indagó los mecanismos concretos que explican las diferencias cuantificadas. El análisis narrativo de las entrevistas y su triangulación con las fuentes externas permitió identificar cuatro patrones recurrentes.

El primero, y el de mayor convergencia en el corpus, respaldado por las tres fuentes cualitativas del trabajo de campo, es la centralidad del fundador como cuello de botella. El mecanismo que conecta la formalización con el escalamiento es el tránsito del capital relacional personal del fundador hacia el capital institucional de la firma: cuando la demanda, la propuesta de valor y la capacidad operativa dejan de depender de la intervención cotidiana del fundador y comienzan a pertenecer a la organización como entidad, el escalamiento se habilita.

La oposición entre los registros textuales del CASO-07 y el CASO-08, documentada en el apartado 8.1.8, ilustra los dos polos de ese continuo: en el CASO-08 la demanda y la

propuesta de valor pertenecen a la empresa como entidad, mientras que en el CASO-07 la captación de clientes no puede desprenderse de la figura del fundador.

Conviene precisar, no obstante, en qué tramo del proceso comercial se ubica la diferencia entre los grupos. El trabajo de campo registra un matiz importante: la centralidad del fundador en la etapa de cierre de los acuerdos se observa de manera transversal en el corpus, incluidos los casos del Grupo A. La firma de la propuesta, la negociación final y la asunción del compromiso con el cliente conservan, en la mayoría de los casos relevados, una intervención directa del fundador o socio. La diferencia entre los grupos no se ubica entonces en la totalidad del proceso comercial sino, específicamente, en la etapa previa de captación: los casos del Grupo A construyeron canales, recomendaciones y referencias que generan oportunidades sin requerir la presencia del fundador, mientras que en los casos del Grupo B la captación misma sigue dependiendo de él. Este matiz, convergente entre las entrevistas a personas clave y los expertos comerciales, se recoge en la Tabla 11 bajo la categoría de cierre humano residual del fundador en lo comercial y se interpreta como un rasgo asociado a la naturaleza relacional de los servicios profesionales, antes que como un déficit de formalización: la formalización comercial diferenciante opera sobre la captación, no sobre el cierre.

El segundo patrón es la existencia de caminos plurales hacia el escalamiento, mediados por el sub-tipo de PSF: la productivización del servicio como vía en los sub-tipos de consultoría y Neo-PSF, frente a la reputación institucional y la demanda estructural como vía en los servicios de publicidad. La forma que adopta la configuración articulada depende del sub-tipo, pero la condición de articulación se sostiene en todos los casos del Grupo A.

El tercer patrón es la presencia de disparadores de formalización recientes y datados en los casos del Grupo A, asociados al período de crecimiento. Las firmas que escalan muestran una construcción activa de formalización articulada al momento del crecimiento, antes que un estado adquirido en algún momento previo. Este elemento, captado por las entrevistas pero invisible en la medición transversal, aporta un matiz dinámico a la lectura estática del cuadrante.

El cuarto patrón es la articulación operativa-comercial como condición observable del escalamiento, expresada en la distribución 2×2 de los casos: los cuatro casos del Grupo A se ubican en el cuadrante articulado, mientras que los cuatro casos del Grupo B se distribuyen, sin excepción, en los tres cuadrantes de no articulación. La cobertura empírica de cada uno de esos tres cuadrantes en el Grupo B (estancamiento por informalidad general, operación robusta sin demanda, demanda no atendible) refuerza la lectura de que el freno al escalamiento no proviene de una dimensión específica, sino de la disociación entre ellas, y que cualquiera de las disociaciones posibles opera como restricción.

9.3.4 OE4

Determinar si la restricción al escalamiento se concentra en lo operativo, lo comercial o en ambos

El cuarto objetivo buscó establecer si el obstáculo al escalamiento reside predominantemente en una de las dos dimensiones o en su combinación. La evidencia del corpus no permite señalar una dimensión como más restrictiva en términos absolutos. Los casos del Grupo B presentan, justamente, las tres configuraciones de no articulación que la matriz 2×2 identifica: informalidad transversal, formalización operativa sin correlato comercial y formalización comercial sin base operativa. Esto indica que no existe un único punto de quiebre localizado en una dimensión.

Lo que sí establece la evidencia con claridad es que la restricción al escalamiento sostenido se produce cuando alguna de las dos dimensiones no alcanza el nivel de consolidación, en cualquiera de las combinaciones posibles. La condición del escalamiento es la articulación, y la restricción es cualquier forma de disociación entre las dimensiones. En este sentido, la respuesta al OE4 es que la restricción no se concentra en una dimensión específica, sino en la ausencia de configuración articulada: la dimensión operativa y la comercial operan, en este corpus, como enabler y driver mutuamente dependientes.

No obstante, afirmar la simetría entre las dos dimensiones a nivel de la configuración no implica simetría entre sus subdimensiones. El análisis del OE2 mostró que, aun cuando

ninguna de las dos dimensiones domina la restricción en términos absolutos, dentro de cada una existe una subdimensión que concentra el poder de diferenciación: en la dimensión operativa, el control de gestión es la subdimensión de mayor poder discriminante de todo el instrumento (50 puntos de diferencia de medias, sin solapamiento entre rangos), muy por encima de la documentación de procesos; en la dimensión comercial, ese papel lo ocupa la propuesta de valor y posicionamiento (25 puntos de diferencia de medias), por encima de la previsibilidad y, sobre todo, de la visibilidad, que resultó la subdimensión menos discriminante del corpus. La articulación operativa-comercial opera, así, en dos planos: a nivel de dimensión, ambas son condiciones mutuamente dependientes y ninguna sustituye a la otra; a nivel de subdimensión, la diferencia entre los grupos se concentra en la capacidad de gobernar la operación mediante información y en la solidez de la propuesta de valor, antes que en el registro documental de los procesos o en la visibilidad comercial. La respuesta al OE4 admite, en consecuencia, una doble lectura: la restricción no se localiza en una dimensión, pero dentro de cada una de ellas las palancas de diferenciación más sensibles son el control de gestión y la propuesta de valor, antes que la documentación y la visibilidad.

9.4 Implicancias teóricas y prácticas

En el plano teórico, los hallazgos dialogan con la literatura revisada en el apartado 8.3 y permiten precisar tres aportes. El primero es que la formalización diferencia a las firmas por su configuración articulada y no por su nivel agregado ni por el desempeño en una dimensión aislada, lo que matiza las lecturas que tratan la formalización como un continuo único y refuerza la distinción driver-enabler de Ribeiro (2022) y el modelo de apalancamiento de Maister (1993). El segundo es la primacía empírica del control de gestión sobre la documentación de procesos: el dato respalda concebir la formalización como gobierno de la operación mediante información, en la línea de las palancas de control de Simons (1995), antes que como mero registro documental en el sentido de Mintzberg (1979). El tercero es la operacionalización del capital relacional institucional de Løwendahl

(2005) y del dilema del fundador de Molinari (2012) mediante el tránsito observable del capital personal al institucional, que el corpus documenta a través de la oposición entre firmas cuya demanda pertenece a la empresa y firmas cuya captación no puede desprenderse de la persona del fundador. El detalle de este diálogo, con sus coincidencias y tensiones, se desarrolla en el apartado 8.3.

En el plano práctico, los resultados de este trabajo tienen implicancias directas para fundadores y directores de empresas de servicios profesionales del AMBA. En primer lugar, la evidencia sugiere que los esfuerzos de formalización son más productivos cuando se orientan de manera simultánea a ambas dimensiones: avanzar solo en los procesos internos sin sistematizar la generación de demanda, o construir visibilidad comercial sin una base operativa que sostenga el crecimiento, reproduce los patrones de no escalamiento observados en el corpus.

En segundo lugar, la primacía empírica del control de gestión orienta la prioridad de inversión: antes que la documentación exhaustiva de procedimientos, lo que diferencia a las firmas que escalan es la adopción de métricas de seguimiento, la práctica de tomar decisiones sobre datos y la institucionalización de objetivos compartidos por el equipo. Simons (1995) anticipó esta lógica con el concepto de palancas de control; el corpus la respalda en el contexto específico de las PSF del AMBA.

En tercer lugar, la centralidad del tránsito del capital relacional señala que el escalamiento requiere no solo herramientas formales, sino una decisión consciente del fundador de construir una organización que pueda operar con relativa independencia de su intervención cotidiana. Esta transición tiene implicancias subjetivas y organizacionales que van más allá de la implementación de instrumentos, y que el trabajo identifica, de manera convergente con Molinari (2012), como el núcleo del dilema del fundador en las PSF del AMBA.

Para los organismos de desarrollo empresarial y los programas de capacitación orientados a PyMEs de servicios, los resultados sugieren que las intervenciones serían más efectivas si distinguen la dimensión operativa de la comercial, reconocen la mediación del

sub-tipo de firma al diseñar los contenidos y abordan ambas dimensiones de manera articulada, antes que de forma sucesiva o aislada.

9.5 Limitaciones del estudio

El presente trabajo presenta limitaciones que se deben explicitar para preservar la validez de sus conclusiones. En primer lugar, el tamaño del corpus, ocho casos, es adecuado para la lógica de saturación teórica propia del diseño cualitativo adoptado, pero insuficiente para la generalización estadística: las regularidades observadas constituyen patrones analíticamente fundados y no inferencias poblacionales.

En segundo lugar, la diversidad de sub-tipos de PSF que componen la muestra (consultoras, Neo-PSFs, Classic PSFs y casos híbridos) enriquece la cobertura tipológica, pero introduce heterogeneidad que puede dificultar la comparación estricta entre casos. En tercer lugar, la operacionalización del escalamiento adoptada captura el escalamiento estructural y la expansión comercial en sus dos manifestaciones (base de clientes y facturación), pero no incorpora la rentabilidad ni otros indicadores de desempeño financiero, cuya inclusión podría matizar algunos hallazgos.

En cuarto lugar, el análisis se circunscribe a la dimensión interna de la gestión organizacional y controla por diseño los factores macroeconómicos y contextuales; esta delimitación es coherente con la pregunta de investigación pero implica que los resultados no son directamente extrapolables a contextos de crisis exógenas. Finalmente, el carácter transversal del relevamiento captura el estado de formalización en un momento dado y no permite observar de manera directa la secuencia temporal en que las dimensiones se desarrollaron, lo que abre una pregunta que abordajes longitudinales podrían responder.

9.6 Reflexión de cierre

Conviene, al cerrar, volver sobre el punto de partida. El estado del arte identificó un vacío preciso: la ausencia de estudios empíricos locales que articulen simultáneamente la formalización operativa y la comercial en empresas de servicios profesionales pequeñas y medianas del contexto argentino, y que comparen trayectorias de firmas que escalaron frente a las que no. Frente a esa brecha, el presente trabajo aporta evidencia situada en el AMBA que no solo confirma la pertinencia de tratar ambas dimensiones de manera conjunta, sino que muestra que es precisamente su articulación (y no su nivel agregado ni el desarrollo de una de ellas en aislamiento) lo que distingue a las firmas que escalan. El aporte no se agota en validar localmente un marco internacional: el corpus añade matices que la literatura revisada no contemplaba, como la primacía empírica del control de gestión sobre la documentación, la mediación del sub-tipo de PSF en la forma que adopta la configuración articulada y la pluralidad de caminos hacia el escalamiento.

Este trabajo partió de una pregunta sobre la formalización y el escalamiento en empresas de servicios profesionales del AMBA. La evidencia del corpus permite afirmar que la formalización diferencia, pero de una manera más precisa que la que el sentido común le atribuye a ese término: no basta con acumular instrumentos formales ni con alcanzar un puntaje elevado en alguna dimensión aislada. Lo que los datos muestran de manera consistente es que las firmas que escalan de forma sostenida son aquellas que construyeron, de manera simultánea y articulada, una base operativa gobernada por información y una base comercial desvinculada de la agenda personal del fundador. La heterogeneidad observada en el Grupo B, con cada forma posible de disociación entre las dimensiones representada por al menos un caso, refuerza esa lectura por la vía del contraste: ninguna configuración disociada, por avanzada que sea en una dimensión, conduce por sí sola al escalamiento sostenido en este corpus.

10. Recomendaciones

El presente capítulo traduce los hallazgos del estudio en dos planos complementarios: por un lado, orientaciones generales que se desprenden directamente de la evidencia del corpus para fundadores, directores y organismos vinculados al desarrollo de empresas de servicios profesionales; por otro, líneas de indagación que el trabajo abre y que excederían su propio alcance. En ambos casos, las recomendaciones se formulan con el grado de generalidad que admite un diseño cualitativo de ocho casos: no constituyen un protocolo de intervención, sino orientaciones fundadas en los patrones observados, sujetas a la heterogeneidad de cada organización concreta.

10.1 Implicancias aplicadas para fundadores y organismos de desarrollo

La evidencia del corpus permite formular tres orientaciones generales, sin que ello implique prescribir un plan de implementación específico, ajeno al alcance investigativo del presente estudio.

En primer lugar, dado que la articulación simultánea de ambas dimensiones, y no el avance aislado en una de ellas, fue lo que diferenció a las firmas que escalaron, se sugiere que los fundadores y directores de PSF del AMBA orienten sus esfuerzos de formalización de manera concurrente y no secuencial: avanzar únicamente en la sistematización operativa sin desarrollar mecanismos comerciales propios de la firma, o construir visibilidad comercial sin una base operativa que sostenga el crecimiento resultante, reprodujo en este corpus los patrones asociados al estancamiento.

En segundo lugar, la primacía empírica del control de gestión por sobre la documentación de procesos sugiere priorizar, dentro de los esfuerzos de formalización operativa, la adopción de mecanismos de medición y de toma de decisiones basada en datos antes que la elaboración exhaustiva de manuales de procedimiento, sin que ello suponga descartar la documentación como componente complementario.

En tercer lugar, las orientaciones anteriores son extensibles a los organismos de desarrollo empresarial y a los programas de capacitación dirigidos a PyMEs de servicios. Dado que el corpus mostró que la mediación del sub-tipo de PSF altera la forma que adopta la configuración articulada, el diseño de instrumentos de apoyo genéricos (indiferenciados respecto del tipo de firma) corre el riesgo de resultar poco efectivo. Se sugiere, en cambio, segmentar los contenidos por sub-tipo y secuenciar las intervenciones de modo que la dimensión operativa y la comercial se trabajen de manera concurrente, evitando los programas que abordan primero la una y luego la otra.

10.2 Sugerencias para futuras investigaciones

Los hallazgos y las limitaciones señaladas en el capítulo anterior permiten identificar cuatro líneas de investigación que este trabajo funda pero no cierra. La primera consiste en replicar el diseño sobre muestras más amplias y con sub-tipos de PSF delimitados de manera más homogénea, con el fin de contrastar si las regularidades observadas se sostienen o si emergen patrones diferenciados por categoría.

La segunda línea propone adoptar un diseño longitudinal que permita observar la secuencia de construcción de la formalización: si la dimensión operativa precede sistemáticamente a la comercial en las firmas que escalan, o si existen trayectorias alternativas en que ambas dimensiones se desarrollan de modo simultáneo o en orden inverso, es una pregunta que los datos actuales permiten plantear pero no resolver.

Habiendo fundado el umbral en los descriptores de la rúbrica y mostrado que la clasificación de los casos es robusta a su valor exacto, una tercera línea futura podría calibrar cortes alternativos sobre muestras mayores y contrastar la matriz de madurez con indicadores de desempeño financiero, para precisar si el valor de corte tiene además significación predictiva más allá de su función clasificatoria en este corpus.

La cuarta línea examina con mayor profundidad la relación entre el sub-tipo de PSF y la configuración articulada: si la productivización es efectivamente un marcador de escalamiento propio de los sub-tipos no regulados, su ausencia en las Classic PSFs podría

explicarse por restricciones institucionales específicas que un diseño focalizado en ese segmento podría explorar de manera sistemática.

11. Referencias

Adizes, I. (1988). *Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it*. Prentice Hall.

Akroyd, C., & Kober, R. (2020). Imprinting founders' blueprints on management control systems. *Management Accounting Research*, 46, 100645.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.07.002>

Bellora-Bienengräber, L., Derfuss, K., & Endrikat, J. (2023). Taking stock of research on the levers of control with meta-analytic methods: Stylized facts and boundary conditions. *Accounting, Organizations and Society*, 106, 101414.

<https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101414>

Cardinali, S., Pagano, A., Carloni, E., Giovannetti, M., & Governatori, L. (2023). Digitalization processes in small professional service firms: Drivers, barriers and emerging organisational tensions. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(2), 237–256. <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2022-0132>

Denzin, N. K. (1989). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (3.^a ed.). Prentice Hall.

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55–68. (Trabajo original publicado en 1972)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Kangas, E. (2023). Marketing first? The role of marketing capability in SME growth. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(2), 185–202. <https://doi.org/10.1108/JRME-05-2021-0070>

Løwendahl, B. R. (2005). *Strategic management of professional service firms* (3.^a ed.). Copenhagen Business School Press.

Maister, D. H. (1993). *Managing the professional service firm*. Free Press.

Marcelino-Aranda, M., Torres-Ramírez, A., Muñoz-Marcelino, D., & Camacho, A. D. (2020). Profesionalización en la empresa familiar: Evolución y líneas de investigación. *Nova Scientia*, 12(25), 127–158.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052020000200127&script=sci_arttext

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

Molinari, P. (2012). *El salto del dueño: El camino a la profesionalización*. Temas Grupo Editorial.

von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155–174.

OECD. (2025). *Unleashing SME potential to scale up: Helping SMEs scale up* (OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship). OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/ea948a58-en>

Ortellado, N. E. (2023). *La consultoría de empresas como herramienta de apoyo y mejora en PyMEs* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Misiones]. Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas, UNaM.

<https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/800>

Paoloni, P., Massaro, M., Dal Mas, F., & Bagnoli, C. (2023). Microfoundations of intellectual capital: Evidence from Italian small accounting firms. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(4), 725–737.

<https://doi.org/10.1080/14778238.2021.2023676>

Ribeiro, G. E. (2022). *De start-up a scale-up: Fatores críticos para o alto crescimento escalável* [Disertación de maestría, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-17102024-154137/pt-br.html>

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Editorial Panapo.

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Emprendedores y Economía del Conocimiento. (2024). *Informe de estadísticas de PyMEs, emprendedores y economía del conocimiento: Estado de situación a diciembre 2023*. Ministerio de Economía de la Nación Argentina.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_2023_nov_2024.pdf

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

12. Anexos

12.1. Instrumentos para el relevamiento de datos

El presente anexo reúne los documentos que operacionalizan el diseño metodológico del estudio. Los cuatro instrumentos fueron elaborados por el equipo investigador y cubren las dos etapas del trabajo de campo: el filtro de elegibilidad y clasificación de casos (Instrumento 01), la recolección de datos primarios a través de entrevistas semiestructuradas a personas clave de cada empresa (Instrumento 02), y la triangulación externa mediante perspectivas de especialistas en las dimensiones operativa (Instrumento 03) y comercial (Instrumento 04) de la formalización organizacional. Los documentos se encuentran alojados en la carpeta de archivo del equipo y son accesibles a través de los enlaces consignados a continuación.

Instrumento 01 - Formulario de Screening:

https://drive.google.com/file/d/19ZEZdDqbWRNQ8t5rwuKmH9k6GvI_10d/view?usp=sharing

Instrumento 02 - Entrevista Semiestructurada a Personas Clave:

<https://drive.google.com/file/d/1WVfiGTkuFD9PSK4-DJUZFc2Evrqo01W/view?usp=sharing>

Instrumento 03 - Guía de Entrevista a Focus Group:

<https://drive.google.com/file/d/1V88MvozCDpuusvRuMve-Pk3-xfjbzuXs/view?usp=sharing>

Instrumento 04 - Guía de Entrevista a Expertos Comerciales:

<https://drive.google.com/file/d/1OYZpxurPeQjxgZLQvXr7rFUKP7WSmaq5/view?usp=sharing>

12.2. Recolección de datos

El presente anexo centraliza el acceso a las bases de respuestas generadas durante el trabajo de campo. La planilla de respuestas del Formulario de Screening contiene los datos de clasificación de todos los casos contactados. La planilla de respuestas de las entrevistas semiestructuradas registra los puntajes Likert, las respuestas a las preguntas abiertas de cierre de sección y las observaciones post-entrevista correspondientes a los ocho casos del corpus. Ambas bases se utilizaron como insumo primario para el análisis cuantitativo y cualitativo desarrollado en los capítulos 7 y 8 del cuerpo del trabajo.

Respuestas del Formulario de Screening:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oGw4t8mPlzD2fEjb1Ek9USLmjkNr2qHM/edit?usp=sharing&oid=104788286264675608241&rtpof=true&sd=true>

Respuestas de las Entrevistas Semiestructuradas a Personas Clave:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MmVD5UGXsgPUdDIZVUzVw-GsflHJAmll/edit?usp=sharing&oid=104788286264675608241&rtpof=true&sd=true>

12.3. Registro de entrevistas y focus group

El presente anexo reúne los enlaces de acceso a las grabaciones de las entrevistas y del focus group realizados en el marco del trabajo de campo. Las grabaciones se encuentran alojadas en una carpeta de acceso restringido y constituyen el respaldo primario de las fuentes orales citadas en el cuerpo del trabajo. Los accesos se organizan por tipo de instrumento.

12.3.1 Entrevistas a personas clave (empresas)

Las siguientes grabaciones corresponden a las entrevistas semiestructuradas realizadas a los fundadores o directores de cada uno de los ocho casos del corpus.

CASO-01 (Consultora boutique):

https://drive.google.com/drive/folders/1HZNSiW6vtlkCdftRs21VFE_2t7d0Cbzh

CASO-02 (Neo-PSF marketing digital):

<https://drive.google.com/drive/folders/1xjCiYaMMmqcuFXwbkY1jj90AyTORa8Uf>

CASO-03 (Classic PSF contable-impositivo):

<https://drive.google.com/drive/folders/14k1Qldh6foiRaGgwFgJDvP-OpHNgwkQn>

CASO-04 (Servicios B2B relocation):

https://drive.google.com/drive/folders/1YS_ecRsV54bwvQxPxNAusRDQQ1n7uwL

CASO-05 (Classic PSF escribanía):

https://drive.google.com/drive/folders/1yT0c8SFluE2E33Z7jcz0L27d9co_k7KP

CASO-06 (Classic PSF jurídico):

<https://drive.google.com/drive/folders/16IDE7HjH1IUWb88p9f1ArEMfc9JpT8ln>

CASO-07 (Classic PSF contable-impositivo):

<https://drive.google.com/drive/folders/1w4DC4YzAc-0fhnQkhG06WGgT95fW399>

CASO-08 (Servicios de publicidad): [https://drive.google.com/drive/folders/1IX-](https://drive.google.com/drive/folders/1IX-PNeLRfmQeBKZLHIMuo14pESc4pbjq)

[PNeLRfmQeBKZLHIMuo14pESc4pbjq](https://drive.google.com/drive/folders/1IX-PNeLRfmQeBKZLHIMuo14pESc4pbjq)

12.3.2 Entrevistas a expertos comerciales

Las siguientes grabaciones corresponden a las entrevistas individuales realizadas a los tres expertos comerciales que triangularon la dimensión comercial del estudio.

Alicia Verna (Estrategia comercial de PyMEs):

<https://drive.google.com/drive/folders/1wIbUgAFL9TJbVRZZDyt8JsSHVYLwwMan>

Marcelo Barberis (Ex gerente comercial y director general, consultor de PyMEs):

https://drive.google.com/drive/folders/1DCQkAHHnyumt_HKPe8nche75omlP19Rd

Francisco Santolo (Fundador de consultora global enfocado en escalamiento):

https://drive.google.com/drive/folders/1OHP_mWBxMTTOIGAO8_3CGMHsdZzHyIBT

12.3.3 Focus group operativo

La siguiente grabación corresponde a la sesión del focus group realizado con el panel de especialistas en operaciones de Mind & Process el 8 de junio de 2026.

Focus group - Equipo de Operaciones, Consultora Mind & Process (8 de junio de 2026):

<https://drive.google.com/drive/folders/1i08MqBZG4EljRS4p-uKB-TuXxq24mOoq>

13. Declaración de Originalidad

Los abajo firmantes, integrantes del Grupo 5 de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), declaramos bajo juramento que el presente Trabajo de Investigación Final titulado:

"La formalización como factor de escalamiento en empresas de servicios profesionales del AMBA: un estudio comparativo entre empresas que crecieron y las que no"

Es de nuestra autoría, fue elaborado de manera original y no ha sido presentado previamente en ninguna otra instancia académica, institución educativa ni proceso de evaluación, en forma total ni parcial.

Asimismo, declaramos que en la realización de este trabajo se han respetado los principios de honestidad académica establecidos por la UADE, citando debidamente todas las fuentes, autores y materiales utilizados, conforme a las normas APA 7.^a edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 22 de junio de 2026.

Firmas:

Barrio Miramon, Santiago
L.U.: 1194775

Madera, Faustino
L.U.: 1166334

Rivara, Julieta
L.U.: 1174005

Barale, Victoria
L.U.: 1146176

Tutora: Prof. María Victoria Chaves