

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**Visión, emprendimiento, y liderazgo en los negocios familiares.**

**Falta de profesionalización: su influencia en la muerte prematura de empresas  
familiares**

**Lack of professionalisation: its influence on the premature death of family  
businesses**

**Autor: Alegria Anabella Denis**

**Legajo: VCPB28651**

**DNI: 38.101.662**

**Director de TFG: Márquez Agustín**

**Neuquén, Neuquén**

**Argentina, Marzo 2020**

## Índice

Agradecimientos .....	2
Resumen .....	3
Abstract .....	4
Introducción.....	5
Métodos.....	17
Resultados .....	19
Discusión .....	24
Referencias .....	31
Anexo I.....	33
Anexo II.....	35

## Agradecimientos

El haber llegado hasta fue posible gracias al apoyo incondicional de las personas que forman parte de mí día a día, que soportan mis mañas, mis corridas, mis cambios de humor y mis ausencias:

- Mis papás, Néstor y Stella, que por más difícil que se las haya hecho en cada etapa de mi educación, y de mi vida, jamás bajaron los brazos, siguieron confiando y apostando en mí.
- Ariana, mi hermana, quien es mi maestra desde el día que nací y mantiene el título hasta el día de hoy, mi sostén primordial, a quien siempre recurro.
- Silvio, mi pareja, por acompañarme en cada proyecto de mi vida y por su fundamental ayuda, porque juntos estamos logrando crecer como familiar día a día.
- Emma, mi hija, la principal razón por la cual decidí emprender este camino, por impulsarme siempre hacia adelante y comprender que cada ausencia fue por nuestro bien y conllevó a forjar nuestro futuro.

También quiero agradecer:

- A mi tío Bernardo, quien me cuida y guía mis pasos y sé lo orgulloso que está.
- A las mujeres de mi vida: mi abuela Betsabé y mis tías Nancy, Mari, Margarita y Pety, mis principales ejemplos de esfuerzo y dedicación, que con sus historias de vida me enseñaron que nada es imposible.
- A Eduardo Valdes, por aconsejarme y motivarme a tomar este camino.
- A mis compañeros de trabajo y a toda mi familia, porque cada uno con sus palabras y aporte, hicieron posible este logro.

¡Eternamente agradecida!

## **Resumen**

Este trabajo tuvo como finalidad describir la importancia de aplicar herramientas de profesionalización, para así poder analizar si la muerte prematura de las empresas familiares de la ciudad de Neuquén es causada principalmente por la falta de dichas herramientas. La investigación fue de alcance descriptiva, trabajando con una muestra de cinco empresas familiares muertas. La información proporcionada por las empresas fue relevada mediante el estudio de casos y entrevistas con preguntas abiertas, las cuales se transcribieron en un archivo Word para luego analizar el motivo principal del cese de cada empresa consultada. Los resultados indicaron que la mayoría de las empresas no aplicaron herramientas de profesionalización y que la falta de éstas fue decisiva en la etapa de sucesión de las empresas. En base a los resultados obtenidos se consideró que, si bien la falta de profesionalización no es el único motivo por el cual mueren prematuramente las empresas familiares, implementar herramientas de profesionalización contribuye a superar cada crisis propia de la vida de las empresas de tipo familiar de manera satisfactoria, favoreciendo así a que dichas empresas perduren en el tiempo.

Palabras clave: empresa, familia, profesionalización, cese, sucesión.

## **Abstract**

The aim of this work was to describe the importance of applying professionalisation tools, so as to be able to analyze whether the premature death of family businesses in Neuquén city is mainly caused by the lack of usage of those tools. The investigation was descriptive, working with a sample of five dead family businesses. The information provided by the companies was obtained through case studies and interviews with open-ended questions, which were transcribed in a Word file in order to analyze the main reason why each asked company had ceased. The results have shown that most of the companies had not applied professionalisation tools and the lack of usage of those tools was decisive in the succession stage of the companies. Based on the detected results it has been considered that, although the lack of professionalization is not the only reason why family businesses die prematurely, implementing professionalization tools contributes to overcoming each crisis in the life of a family-type company satisfactorily, therefore, favouring said companies to endure over time.

**Keywords:** company, family, professionalization, cessation, succession.

## Introducción

El momento inicial en el que una familia decide comenzar el camino para formar su propia empresa familiar, lo emprende con gran entusiasmo e ilusión. Pero el deseo de alcanzar el éxito y perdurar en el tiempo muchas veces se ve malogrado. Gran parte de las empresas familiares no están preparadas para superar las crisis que les depara la vida empresarial, provocando así, que no alcancen el grado de madurez necesario y se genere la muerte prematura de las empresas familiares (Doderó, 2010).

Generalmente, se asocia el concepto de empresa familiar a pequeños negocios que han sido fundados por miembros de una familia y lo mantienen activo por varias generaciones. Sin embargo, el término empresa familiar no está relacionado a su tamaño. Algunas de las empresas más grandes del mundo se fundaron como empresas de tipo familiar, como es el caso de Walmart y Volkswagen (Camino Mongo y Bermúdez Barrezueta, 2018).

Otros casos de empresas familiares conocidas mundialmente son la automotriz Ford y los hoteles Marriott las cuales llevan en su razón social el apellido de la familia. Según Martínez Echezárraga (2010), el poner en juego el prestigio de su apellido es una ventaja para las empresas ya que provoca que éstas entreguen su máxima calidad. Dos conocidos ejemplos en Latinoamérica son Falabella, una tienda multirubro de Chile, y Zanello, una fábrica de maquinaria agrícola en Argentina.

Si bien no existe una interpretación única para el término empresa familiar, Tápies (2011) afirma que la definición que cuenta con una aceptación mayoritaria es la propuesta por el European Group of Owner Managed and Family Enterprises en el año 2009. Ellos plantean que se considera empresa familiar si:

- La mayoría de las acciones con derecho a voto se encuentran en posesión del fundador o algún miembro de su familia.
- La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto es por vía directa o indirecta.
- La administración o el gobierno de la organización se lleva a cabo por al menos un representante de la familia.
- El fundador o un familiar posee al menos el 25% del derecho a voto conferido, en caso de que la empresa cotice en bolsa.

Incluso considerando la definición expuesta, el término empresa familiar engloba un amplio y variado conjunto de compañías. Este tipo de organización comercial es la más elegida por todo aquel que se decide a emprender su propia compañía, por lo que representan la forma de propiedad y gestión mayoritaria en todo el mundo. Tal es así, que se considera uno de los pilares fundamentales para el desarrollo económico y social en la mayoría de los países, ya que no sólo son el principal generador de empleo, sino que también generan más de la mitad del Producto Bruto Interno (Camino Mongó y Bermúdez Barrezueta, 2018).

Se calcula que en los países desarrollados las empresas familiares representan el 80% del total de las compañías, mientras que en los países en vía de desarrollo llegan a alcanzar hasta el 98% (Gómez Betancourt, Betancourt Ramírez y Zapata Cuervo, 2012).

En la Unión Europea, aproximadamente el 60% de todas las empresas son de carácter familiar. Éstas generan puestos de trabajo para casi 100 millones de personas. En España, las empresas familiares equivalen al 85% del total, generando el 70% del mercado laboral y del Producto Bruto Interno español (Serrano Cañas, 2015). En Alemania, el 79% de las empresas son familiares, produciendo el 55% del Producto Bruto

Interno y el 44% de los puestos de trabajo. Por su parte en Italia, el 73% de las empresas son de tipo familiar y generan el 52% del empleo (Tápies, 2011).

En lo que respecta a América, se computa que en Estados Unidos el 90% de las empresas son familiares. Dichas empresas generan más del 40% del Producto Bruto Interno y alrededor del 50% de los puestos de trabajo. En cuanto a América Latina, las empresas familiares logran superar el 90% del total de empresas. Dependiendo del país, éstas son responsables desde el 64% al 75% del Producto Bruto Interno (Gómez Betancourt et al., 2012).

En Colombia las empresas familiares engloban el 68%. Tanto en Ecuador como en Brasil alcanzan el 90%, generando en el último mencionado el 65% del Producto Bruto Interno. Por lo que concierne a Chile, las empresas familiares representan al 75% de la masa empresarial y generan entre el 50% y el 70% del Producto Bruto Interno. Ya en Argentina, el 65% de las empresas tienen una estructura de tipo familiar.

Para analizar las empresas familiares de la localidad de Neuquén y teniendo en cuenta que los recursos naturales que posee la provincia son un pilar fundamental en la economía provincial, Ozino Caligaris y Noya (2011) proponen clasificar las empresas en dos grupos, quedando por un lado las correspondientes a localidades petroleras y por otro las de localidades turísticas. Haciendo este análisis, se pudo observar que en las localidades petroleras solo el 40% de las empresas son de carácter familiar, mientras que en el resto de la provincia las empresas familiares alcanzan el 67% del total.

A pesar de su influencia en la economía mundial, las empresas familiares no reciben el análisis necesario relacionado a las estrategias y direcciones que deben tomar, provocando así que se ponga en riesgo su continuidad. Muchos expertos consideran a los cambios generacionales como uno de los puntos más críticos del ciclo de la vida de la



empresa. Según Steckerl Guerrero (2011), los fundadores son los encargados de sentar bases sólidas y transmitir a las próximas generaciones la visión de empresa, para que así las generaciones venideras vean el privilegio de poseer un patrimonio heredado por varias generaciones donde conservar las raíces y valores familiares. Estos pilares deben ser administrados y transmitidos a las siguientes generaciones.

Gómez Betancourt et al. (2012) propusieron, en respuesta a la mortandad prematura de las empresas familiares, el modelo multigeneracional. Éste se basó en tomar como punto de partida los valores y principios del fundador para generar un propósito y estructura coherente en la empresa que inspire a sus integrantes a trabajar eficazmente. Los autores consideraron que esto provocaría la motivación necesaria para trabajar con unión y compromiso provocando no solo beneficios personales, sino que también para la empresa.

En el año 1982 John Davis y Renato Tagiuri desarrollaron el modelo de los tres círculos. Este modelo se utiliza para entender la forma en que se relacionan todas las personas que, de una u otra forma, tienen un vínculo con una empresa familiar. Dicho modelo está conformado por tres sistemas. El primer sistema es la familia, que es donde se encuentran todos los integrantes del grupo familiar. El segundo sistema es la empresa y está conformado por los asalariados de la organización. El último, pero no menos importante, es la propiedad que está integrada por los accionistas de dicha empresa.



*Figura 1:* Modelo de los tres círculos. Fuente: John Davis y Renato Tagiuri (1982).

Tal como se muestra en el gráfico, estos tres sistemas se interrelacionan en siete áreas conformadas por las siguientes personas: (1) miembros de la familia, que no son propietarios ni trabajan en la empresa; (2) propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa; (3) empleados de la empresa, que no son miembros de la familia ni propietarios; (4) miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa; (5) miembros de la familia, que trabajan en la empresa pero no son propietarios; (6) propietarios, que trabajan en la empresa pero no son miembros de la familia y (7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Para dar respuesta a la problemática que enfrentan las empresas familiares al no poder superar el traspaso generacional, Dodero (2010) afirmó que los propietarios de cada empresa debían conocer el ciclo de la vida de las empresas familiares para así poder llegar preparados a cada crisis por la que atravesasen y poder tomar las medidas necesarias para superar la siguiente etapa.

El ciclo de la vida de las empresas familiares consta de cuatro etapas. La primera etapa es el inicio del emprendimiento. En ella, el fundador suele cumplir varias funciones

y, en su entusiasmo por el nuevo emprendimiento y por la falta de confianza en el resto de los integrantes de la empresa, no suele delegar tareas, provocando así la primera crisis. Para superar esta etapa, es necesario que el fundador incorpore personal al que pueda delegar algunas funciones que él mismo ya no consiga realizar por falta de tiempo y logre entonces cumplir con todos los objetivos.

En la segunda etapa el fundador, que ya incorporó gente a la organización, debe desarrollar nuevas competencias como son el liderar el equipo de trabajo y generar una estructura funcional. En esta etapa, la crisis se genera por el ingreso de los hijos a la empresa. El hecho de que una misma persona cumpla dos roles, uno en la familia y otro en la empresa, por ejemplo el de padre y jefe, genera confusión y discusiones que dificultan tanto la vida laboral como la familiar. El fundador prioriza la confianza en sus hijos y no mide si estos están preparados o no para cumplir con sus responsabilidades en la empresa. A su vez, el hijo desea realizar cambios internos en la empresa y esto puede ser rechazado por el fundador. Para superar esta etapa, el fundador deberá inculcar su visión de la empresa y consensuar con sus hijos las tareas y responsabilidades que tendrán dentro de la empresas.

La tercera etapa conlleva mayormente conflictos emocionales ya que está caracterizada por ser el inicio de la vida empresarial luego de la muerte del fundador. En vez de ser un proceso planificado y estructurado, la sucesión suele realizarse de forma precipitada y bajo presión emocional. Tanto para los hijos como para el fundador es un tema incómodo y difícil de tratar. Para evitar esta crisis, la familia debe anticiparse a los posibles conflictos de interés y expectativa que generan un proceso de sucesión definiendo cómo será el futuro de la empresa con el fundador en vida.

Al pasar el gobierno de la empresa al mando de los hijos, en la cuarta y última etapa, el poder que se centraba solo en el fundador ahora pasa a ser corporativo. En este momento la falta de comunicación, control e información generan la cuarta crisis, que se produce cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en un conflicto de poder. Cuando el directorio desconoce el interés de los accionistas familiares y estos, a su vez, no cuentan con información clara por parte del directorio y gerente general, la confianza se desvanece perjudicando el futuro de la empresa. Para superar esta etapa, es fundamental que los integrantes de la empresa respeten los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

Los conflictos que se generan durante la vida de las empresas familiares se relacionan, mayoritariamente, con la falta de herramientas de profesionalización y de la escasa información que tienen los integrantes de las empresas sobre su existencia, qué función cumplen y cómo implementarlas. La profesionalización es el instrumento más adecuado para disminuir los índices de fracaso de las empresas familiares, ya que dichos fracasos son causados por los escasos niveles de profesionalización que poseen tanto directivos como empleados. Cuando se habla de profesionalización, se refiere al proceso por el cual una empresa familiar logra llevar a cabo métodos de trabajo que le permitan gestionar estrategias con el fin de lograr sus objetivos. Este proceso de profesionalización debe generar un cambio gradual, que se inicia en el momento en el que la empresa genera puestos de trabajo acorde a las capacidades y potenciales laborales de cada trabajador y no por preferencias o afinidades de los propietarios o directivos (Rueda Galvis, 2011).

Para que la profesionalización tenga éxito desde sus inicios la empresa familiar debe incorporar como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica y objetiva los niveles de

desempeño laboral de cada trabajador. Dicha evaluación debe ser realizada sin importar si el trabajador es parte de la familia o no, y debe incluir también a los directivos y propietarios de la empresa familiar. Los primeros en involucrarse en el proceso de profesionalización deben ser los mayores niveles jerárquicos de la empresa, tales como fundadores y propietarios. Si éstos no se comprometen con los procesos de profesionalización, no tiene sentido reclamar condiciones de productividad y competitividad a los menores rangos. Esta es la razón primordial por la que deben ser parte de la identidad de la empresa, demostrando así su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional.

Armas Cabrera y Maridueña Arroyave (2019), concluyeron que la profesionalización se basa en educar y capacitar a todos los miembros de la empresa, formen éstos parte de la familia o no. Sin embargo, plantearon que no se debe buscar sólo conocimiento, sino también conseguir un cambio y apertura, para así poder evitar los principales errores que cometen los fundadores en la dirección de las empresas familiares, aprendiendo a reconocer las necesidades de estas empresas.

Por su parte, Rueda Galvis (2011) manifestó que la profesionalización debe ser un proceso motivante y gratificante para los integrantes de la empresa, ya que es necesario para su desarrollo y evolución. Consideró que se trata de una inversión no sólo porque genera rentabilidad, sino que también garantiza un exitoso traspaso generacional, genera confianza mutua entre los integrantes de la empresa familiar y permite la delegación de responsabilidades de manera más proactiva. A su vez afirmó que sin los procesos de profesionalización es imposible poder establecer en las empresas familiares herramientas tales como órganos de gobierno o un protocolo familiar, los cuales brindan soluciones a los conflictos familia-empresa.

Para lograr entender a qué se refiere cuando se habla de protocolo familiar, Arenas Cardona y Rico Balvín (2014), la conceptualizan como una normativa, firmada en común acuerdo entre familiares socios de una empresa. El propósito principal del protocolo familiar es regular la organización y gestión de dicha empresa, como así también las relaciones económicas y profesionales entre los familiares y la empresa. De esta forma, haciendo uso de dichos protocolos, se asegura la continuidad de la empresa a través de las siguientes generaciones sin perjudicar la convivencia familiar.

Según Arenas Cardona y Rico Balvín (2014), las principales razones por las cuales se debe elaborar un protocolo familiar son:

- Mantener la cohesión y armonía familiar: uno de los elementos primordiales que diferencia a las empresas familiares, de las que no lo son, es la consideración de la familia como parte activa y necesaria tanto en el patrimonio como en la gestión de la empresa. Es por ello que el protocolo debe funcionar como herramienta fundamental para evitar cualquier tipo de desacuerdo o malestar entre los integrantes de la empresa familiar.
- Definir los objetivos de la empresa familiar: en el momento de determinar cuáles son los objetivos de la empresa, la familia debe analizar y concluir en quiénes son, cómo han llegado hasta ahí, hasta dónde quieren llegar y cómo quieren lograrlo.
- Compatibilizar intereses familiares y empresariales: para poder elaborar un protocolo familiar, es necesario que las familias sean capaces de transmitir y hacer cumplir tanto su consecución de objetivos, como así también la cultura, filosofía y autonomía familiar.

- Planificar la sucesión: uno de los puntos más relevante y conocidos en un protocolo familiar es el mecanismo de previsión de la sucesión. La falta de éste es una de las principales causas de muerte de las empresas familiares por la poca preparación que presentan las empresas al momento de enfrentarse a la misma.
- Regular el patrimonio: este es otro de los puntos de gran importancia dentro del protocolo familiar, ya que dentro de la empresa familiar se produce constantemente la confusión entre el patrimonio familiar y el empresarial.
- Organizar la gestión: otra de las causas por las que es necesario elaborar un protocolo familiar es para facilitar la gestión empresarial. Si la empresa es de carácter familiar es porque tiene involucrados, con mayor o menor grado, a diversos miembros de la familia. Por este motivo, para que no se generen conflictos internos, debe promoverse la gestión empresarial.

Arenas Cardona y Rico Balvín (2014) consideraron al protocolo familiar como la herramienta de profesionalización de mayor efectividad para las empresas familiares y asumieron que luego de su implementación era necesario hacerle un seguimiento por lo menos cada 5 años. A su vez, observaron que el temor por parte de las empresas al momento de aplicar un protocolo familiar estaba relacionado con la falta de conocimiento, ya que no sólo estaban desinformados sobre su validez jurídica, sino que a su vez lo percibían como un gasto y no como una inversión, lo que provocaba un rechazo al cambio. Dichas empresas no se concientizaron en la importancia del protocolo hasta que tuvieron una crisis familiar y, en el momento de implementarlo, lo hacían de forma equívoca. Por tal motivo, concluyeron que el momento ideal para crear un protocolo familiar era el

periodo de unidad familiar y empresarial, y no esperar a que existan conflictos de poder, ya que el protocolo no es para hacer desaparecer dichos conflictos, sino para identificarlos y evitar que se produzcan.

Por su parte, Dodero (2010) concluyó que la elaboración de un protocolo familiar era lo más recomendable para así poder definir cómo iba a influir la familia en la empresa con ciertas normas y criterios que los integrantes debían respetar, para que así la empresa siga sumando valor. Asumió que algunos familiares iban a aplicar cierta resistencia, pero estos debían asumir los riesgos de no contar con un protocolo familiar, ya que la falta de éste terminaría siendo dañina tanto para la empresa como para la familia.

A su vez, Navas Bayona, González Soriano y Mondoza Vines (2017) consideraron que para posibilitar el éxito de las empresas familiares, deben aplicarse herramientas tales como: garantizar la profesionalización de los miembros de la empresa y la planificación y ejecución correcta del traspaso generacional. En relación al último punto, afirmaron que la sucesión no planificada es una de las causas que más influyen en fracaso de las empresas familiares. También opinaron que el hecho de no empezar a trabajar en cómo llevar a cabo el traspaso generacional hasta el fallecimiento del fundador es un grave error. La principal razón es que esto debe llevarse a cabo mediante un proceso de preparación y liderazgo por parte del sucesor, logrando así que la empresa perdure bajo la administración y dirección de los miembros de la familia.

En base a lo expuesto anteriormente, el problema a investigar en el presente trabajo se centra en establecer si la falta de profesionalización es la principal causa de la muerte prematura de las empresas familiares en la ciudad de Neuquén en el año 2020. Para dar respuesta a este problema se plantean los siguientes interrogantes: ¿En qué fase de la vida de la empresa familiar es importante contar con un protocolo familiar? ¿Qué



herramientas de profesionalización utilizan dichas empresas? ¿Las herramientas de profesionalización evitan la muerte prematura de las empresas familiares? ¿Cómo contribuye un contador público en el proceso de profesionalización?

Es de considerable importancia estudiar la medida en la que la falta de profesionalización afecta a las empresas familiares debido a que, como se menciona en el presente trabajo, las empresas de tipo familiar generan un gran aporte no sólo para la economía sino también para el mercado laboral. Este estudio permite analizar de qué forma atenuar el efecto que genera su faltante para así poder prevenir la mortandad prematura de dichas empresas.

Se plantea como objetivo general del presente trabajo analizar si la falta de profesionalización es la principal causante de la muerte prematura de las empresas familiares de la localidad de Neuquén en el año 2020.

Como objetivos específicos se proyectan:

- Detectar si las empresas conocían herramientas de profesionalización tales como protocolo familiar, Órganos de Gobierno corporativo o similar y qué importancia le dieron a éstas.
- Indagar si las empresas aplicaron las herramientas de profesionalización mencionadas y si éstas podrían haberles evitado la muerte prematura.
- Conocer en qué fase de la vida de la empresa la falta de un protocolo familiar fue decisiva, identificando qué herramientas, acciones o decisiones podrían haber sido tomadas.
- Determinar como un Contador Público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

## Métodos

### *Diseño*

La investigación propuesta fue de alcance descriptiva, se intentó determinar las causas de un fenómeno concreto. En este caso, si la falta de profesionalización de las empresas familiares fue un hecho fundamental para la muerte de éstas en la ciudad de Neuquén.

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

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

### *Participantes*

La población fue conformada por empresas familiares muertas de la ciudad de Neuquén.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de las empresas familiares de la ciudad. Ni bien se obtuvo un caso que podía utilizarse, se utilizó.

La muestra estuvo conformada sólo por cinco empresas familiares debido a la naturaleza del tipo de investigación.

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

### *Instrumentos*

Se contactó a las cámaras empresariales de la provincia, entes bancarios y grupos cercanos para intentar conseguir los contactos de titulares de empresas familiares que hayan dejado de existir.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos y entrevistas para recopilar información. Las entrevistas fueron hechas con preguntas abiertas, en forma directa, no participante, de tipo no estructurada, elaborada con anterioridad (Anexo II). Dichas entrevistas fueron realizadas por medios digitales y registradas mediante grabación para su posterior transcripción.

### *Análisis de datos*

Se transcribieron a un archivo Word la totalidad de las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes para luego codificar los datos y analizarlos.

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

Se volcaron en un archivo de Excel los datos más relevantes para el problema planteado y, mediante un cuadro comparativo, se analizó la información obtenida en cada caso buscando dar una respuesta a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos.

## Resultados

En el presente apartado, se expone una tabla con una breve descripción de las empresas que se ofrecieron a participar en esta investigación. Cabe destacar que, para garantizar el anonimato de las empresas consultadas, se procedió a identificarlas con una letra del alfabeto de la “A” a la “E” sin ningún tipo de relación alguna con su razón social.

**Tabla 1:** Reseña empresas familiares.

	Actividad Principal	Localización	Conformación social del grupo familiar	Año de fundación	Año de cese	Cantidad de sucursales	Cantidad de empleados
A	Supermercado	Provincia de Neuquén	Tres hijos del fundador	1978	2015	34	1100
B	Tienda de Ropa	Cipolletti, Gral. Roca y Neuquén	Dos hijos del fundador y un nieto	1967	2019	3	12
C	Bicicletería	Neuquén	Matrimonio fundador, un yerno y tres hijos	1985	2000	1	4
D	Dietética	Neuquén	Matrimonio fundador, un yerno y dos hijos	1979	2018	3	6
E	Catering de eventos	Neuquén	Matrimonio fundador y cuatro hijos	2002	2018	1	8

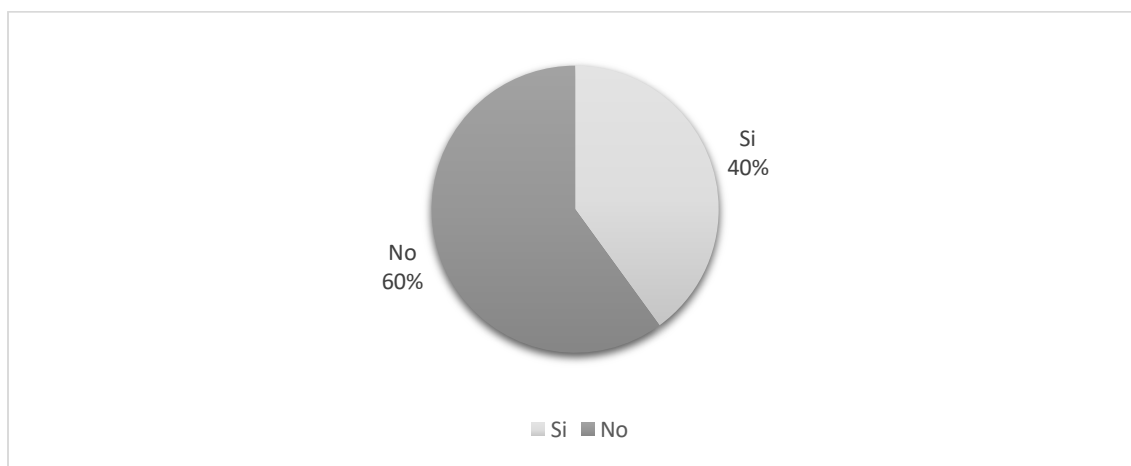
Fuente: Elaboración propia.

A continuación se revelan los resultados que se obtuvieron de las entrevistas con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados para el presente trabajo.

### *Conocimiento e importancia proporcionada a las herramientas de profesionalización.*

Se pudo apreciar una falta de interés general en cuanto a las herramientas de profesionalización. La mayoría de las empresas no conocían la existencia de herramientas

tales como protocolo familiar, órganos de gobierno o plan de sucesión. Sin embargo, las empresas que sí conocían alguna de estas herramientas no buscaron interiorizarse en cuanto a los beneficios que les generarían, cómo se llevarían a cabo o si existían otros tipos de herramientas. La razón principal de esta falta de interiorización fue a causa de que eran sus contadores y/o escribanos quienes se encargaron de trabajar sobre las herramientas de profesionalización.



*Figura 2:* Conocimiento de herramientas de profesionalización. Fuente: Elaboración propia.

#### *Herramientas de profesionalización aplicadas y su efectividad para evitar la muerte prematura.*

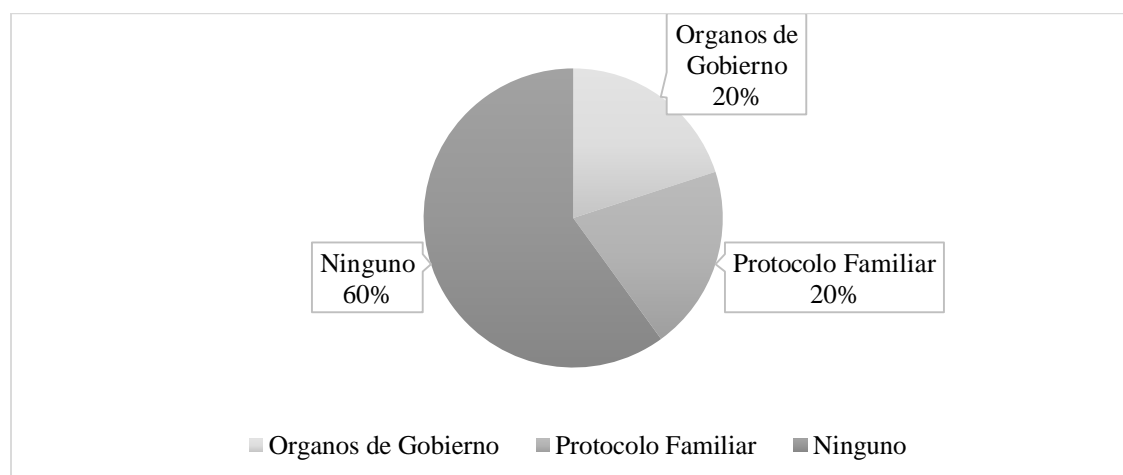
En líneas generales se observó que el 60% de las empresas no aplicaron alguna herramienta de profesionalización. Se pudo apreciar que las empresas que no implementaron dichas herramientas eran las mismas que no tenían conocimiento sobre la existencia de éstas. Mientras que el 40% restante, compuesto por las empresas que emplearon alguna tipo de herramienta de profesionalización, concordaron en que fueron los fundadores quienes lo habían diligenciado.

Las empresas que poseían algún tipo de herramienta de profesionalización no consideraron a la muerte como prematura, ya que ambas lograron superar el traspaso generacional y, al momento del cese, tenían más de 35 años. A su vez, manifestaron que la muerte fue causada por un agente ajeno a la falta de profesionalización. Por otra parte, las empresas que no contaban con ningún tipo de herramienta de profesionalización expresaron que, de haber implementado alguna de las herramientas propuestas, se podría haber evitado la muerte prematura.

**Tabla 2:** *Herramienta de profesionalización aplicada.*

	¿Aplicaron órganos de gobierno?	¿Aplicaron protocolo familiar?	¿Se podría haber evitado la muerte con alguna herramienta de profesionalización?
Empresa A	Sí	No	No, el cese fue causado por razón ajena a la falta de profesionalización
Empresa B	No	Sí	No, el cese fue causado por razón ajena a la falta de profesionalización
Empresa C	No	No	Sí
Empresa D	No	No	Sí
Empresa E	No	No	Sí

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 3:** Herramienta de profesionalización aplicada. Fuente: Elaboración propia

*Fase de la vida en la que la falta de profesionalización fue decisiva. Herramientas que podrían haber utilizado para evitar la muerte de la empresa y su eficacia.*

Los resultados indicaron que para el 60% de las empresas la falta de profesionalización no fue esencial en el ingreso de los hijos a la empresa. El 40% restante si bien manifestaron que para ellos no fue indispensable en esta etapa, consideraron que fueron de gran ayuda para mantener la armonía familiar en la empresa. Finalmente, todas coincidieron en que la falta de profesionalización fue decisiva en la etapa de la sucesión, necesidad que continuó en la etapa de gobiernos corporativos.

Se logró evidenciar que a las empresas que no contaban con herramientas de profesionalización, un plan de sucesión podría haberles evitado la muerte prematura. Mientras que las que sí contaban con alguna herramienta de profesionalización, concuerdan en que el cese no se podría haber evitado.

**Tabla 3:** *Fase de la vida en la que la falta de profesionalización fue decisiva.*

	<b>Inicio de la empresa</b>	<b>Incorporación de los hijos</b>	<b>Sucesión</b>	<b>Gobierno corporativo</b>
Empresa A	No fue necesario	Medianamente necesario	Totalmente necesario	Totalmente necesario
Empresa B	No fue necesario	No tan necesario	Totalmente necesario	Totalmente necesario
Empresa C	No fue necesario	No tan necesario	Totalmente necesario	Totalmente necesario
Empresa D	No fue necesario	Medianamente necesario	Totalmente necesario	Totalmente necesario
Empresa E	No fue necesario	No tan necesario	Totalmente necesario	Totalmente necesario

Fuente: Elaboración propia

*Función del Contador Público en los procesos de profesionalización.*

En líneas generales, los resultados demostraron que el 60% de las empresas no hubiera aplicado las herramientas de profesionalización que les propusieran los Contadores. Al consultarle a las empresas el motivo por el cual no hubieran aplicado dichas herramientas, manifestaron que lo consideraban un gasto significativo para la empresa y, a su vez, no sabían cómo llevarlo a cabo. Las empresas, que sí aplicaron dichas herramientas, garantizan que los contadores fueron una pieza fundamental en este proceso, ya que no solo fueron los que les informaron sobre la existencia de estas herramientas, sino que a su vez fueron quienes se encargaron de gestionarlo.

Todas las empresas coincidieron en que el Contador Público podría colaborar en los procesos de profesionalización de una empresa familiar brindando mayor información sobre qué son las herramientas de profesionalización, qué utilidad tiene su implementación para la empresa y cómo gestionar su implementación.

**Tabla 4:** Función del Contador Público en los procesos de profesionalización.

	<b>¿Tenía Contador?</b>	<b>¿Les propuso implementar alguna herramienta de profesionalización? ¿Cuál?</b>	<b>De proponerlo ¿Lo habrían implementado?</b>
Empresa A	Sí	Sí, órganos de gobierno corporativo	Lo implementó
Empresa B	Sí	Sí, plan de sucesión	Lo implementó
Empresa C	No	No	No
Empresa D	Sí	Sí, plan de sucesión	No lo implementó
Empresa E	No	No	No

Fuente: Elaboración propia.



## Discusión

El presente trabajo se plantea como objetivo general indagar si la muerte prematura que se produce en las empresas familiares ubicadas en la ciudad de Neuquén, en el año 2020, es ocasionado primordialmente por la falta de profesionalización que poseen dichas empresas. Se considera de gran importancia ésta investigación para las empresas familiares de Neuquén capital, ya que no sólo se busca que adquieran conocimiento sobre la existencia y funcionamiento de diversas herramientas de profesionalización, sino que también adviertan los problemas que con éstas se resuelven y/o evitan. La implementación de éstas herramientas puede contribuir a que las empresas de carácter familiar perduren en el tiempo, minimizando así la posibilidad de que éstas cierren en sus primeros años de existencia. Este factor es de gran importancia para la economía de la ciudad ya que éstas empresas constituyen uno de sus principales generadores de ingresos y fuente de trabajo. Cabe mencionar que no existen estudios previos sobre la falta de profesionalización de las empresas familiares de la ciudad de Neuquén.

Como primer objetivo de la investigación, se busca indagar qué conocimiento tienen las empresas familiares sobre las herramientas de profesionalización y qué importancia le dan a las mismas. En base a los resultados obtenidos se puede afirmar no sólo que hay un eminente desconocimiento por parte de las empresas sobre la existencia e importancia que representan las herramientas de profesionalización, sino que también se evidencia que las empresas desconocen la necesidad de llevar a cabo dichas herramientas. Esta situación se repite hasta el momento de enfrentar una crisis empresarial y familiar, momento en el que las empresas se deciden por acceder a un profesional con el fin de superar esta crisis y evitar la muerte prematura de la empresa. Dicho profesional

se encarga no sólo de indagar cuál es la herramienta de profesionalización adecuada para la empresa, sino que también es el encargado de llevar a cabo la gestión de dicha herramienta. Esto genera que los integrantes de las empresas sigan sin información detallada de las diversas herramientas y sólo conozcan su existencia. Los resultados concuerdan con los obtenidos por Arenas Cardona y Rico Balvín (2014), quienes resaltan que se vislumbra un desconocimiento cultural en la sociedad con respecto al protocolo familiar, lo que provoca que las empresas lo perciban como un gasto y no como una inversión. A su vez afirman que, luego de las entrevistas, las empresas consideran necesario prestarle más atención al protocolo familiar y, una vez implementado, hacerle un seguimiento cada 5 años.

Para el segundo objetivo de este trabajo se pretende examinar si las empresas familiares utilizan herramientas de profesionalización y si el uso de éstas evita su muerte prematura. Tal como era esperado, en base al desconocimiento que hay acerca de las herramientas de profesionalización, los resultados confirman que las empresas familiares que cierran en sus primeros años de existencia son las mismas que no aplican ningún tipo de herramienta de profesionalización. Dichas empresas expresan que el implementar un protocolo familiar con plan de sucesión puede contribuir a la perduración de éstas en el tiempo, evitando así su muerte prematura. Con respecto a las empresas que aplican algún tipo de herramienta, como es el caso de las empresas entrevistadas A y B, se destaca que es la primera generación, principalmente el fundador, quien se encarga de tramitarlo. El hecho de haber planificado anticipadamente el traspaso generacional garantiza que, al momento de llevar a cabo la sucesión, logren realizarlo satisfactoriamente ya que cuentan con las herramientas adecuadas para tal fin. Esto es congruente con el análisis de Rueda Galvis (2011), quien considera que la profesionalización garantiza un exitoso traspaso

generacional y que sin ellos las empresas no pueden establecer soluciones a los conflictos que se generan tanto en la familia como en la empresa. Es importante destacar que las empresas que utilizan herramientas de profesionalización y cesan son las que logran perdurar en el tiempo superando el traspaso generacional. Desafortunadamente, su muerte es causada por un factor ajeno a la condición de empresa familiar.

En cuanto al tercer objetivo, se desea conocer no sólo cuál es la fase de la vida de la empresa en la que la falta de un protocolo familiar es decisiva, sino que también qué herramientas de profesionalización pueden aplicarse para evitar la mortandad prematura. En respuesta al presente objetivo, los resultados demuestran que, si bien es considerado de gran utilidad el contar con protocolo familiar cuando los hijos del fundador ingresan a la empresa, el traspaso generacional es la fase de la vida de la empresa en la cual el protocolo es esencial para no caer en la crisis de esta etapa y así evitar la mortandad prematura. Dicha crisis se puede evitar contando previamente con un plan de sucesión. De esta forma, al momento de tener que realizar el traspaso generacional ya se encuentran acordadas las normas y criterios con las que se llevará a cabo la sucesión, evitando de esta manera los conflictos emocionales propios de esta etapa. Estos resultados podrían corresponderse con lo planteado por Doderó (2010), quien concluyó que es indispensable para una empresa familiar conocer previamente el ciclo típico de la vida de la misma, para poder tomar los recaudos necesarios antes de abordar cada etapa. De esta forma se puede superar cada una de las crisis propias de cada etapa sin riesgo a cesar por falta de profesionalización. A su vez, es coincidente con la conclusión arribada por Navas Bayona, et al. (2017), quienes afirmaron que realizar un traspaso generacional sin una previa planificación es una de las principales causas del fracaso de las empresas familiares. También aseguran que no debe esperarse hasta la muerte del fundador para

realizar la sucesión, ya que conlleva un proceso de preparación y liderazgo del sucesor, en el cual el fundador es un partícipe necesario.

El objetivo final de la investigación busca establecer de qué forma un Contador Público puede contribuir al momento de profesionalizar una empresa familiar. A causa de la desinformación que poseen las empresas familiares con respecto a las herramientas de profesionalización y cómo llevarlas a cabo, las empresas no aplican dichas herramientas si no es con el asesoramiento previo de un Contador Público. En el desarrollo de la profesionalización, se puede considerar al Contador como un eslabón fundamental por ser el cimiento en el que se sostienen las empresas para llevar a cabo este proceso. Al momento de consultarlo, las empresas desconocen las herramientas de profesionalización que se pueden aplicar, por lo que el Contador debe asesorarlas no sólo sobre las diversas herramientas de profesionalización, sino que también se encarga de gestionar el proceso de las mismas. Estos resultados van en línea paralela con lo que plantean Arenas Cardona y Rico Balvín (2014), quienes afirman que si bien los contadores han realizado avances en el asesoramiento a las empresas familiares en cuanto a protocolo familiar mediante talleres, conferencias y diplomados, dicho avance no ha sido suficiente ya que aún se logra evidenciar que gran número de empresas familiares todavía carecen de conocimiento sobre el tema. También se puede destacar como congruente al análisis realizado, la conclusión de Armas Cabrera y Maridueña Arroyave (2019) quienes alegan que la base de la profesionalización está en educar y capacitar a todos los miembros de la empresa familiar, fundamentalmente los que buscan cargos administrativos y gerenciales. Por otra parte, Rueda Galvis (2011) argumenta que la profesionalización de las empresas familiares sólo puede ser gestionada por personas competentes, considerando así a quienes sean capaces de desarrollar modelos estratégicos

y toma de decisiones argumentadas. También considera que las empresas deben invertir en el estudio profesional de los miembros de la compañía, ya que esto garantiza no sólo mayor rentabilidad, sino que también contribuye al crecimiento y permanencia de la empresa con el paso de los años.

Es importante mencionar como una limitación de esta investigación el hecho de trabajar con una muestra de tan solo cinco empresas, ya que el utilizar una muestra tan pequeña restringe la posibilidad de encontrar relaciones y generalizar los resultados obtenidos de las entrevistas para asegurar una repartición representativa a toda la población. También se considera una limitación del presente trabajo el sesgo potencial del investigador. Queda pendiente para futuras investigaciones, realizar un estudio con una muestra más numerosa para que así resulte más representativa de la población y enriquezca los resultados.

Sin embargo, el hecho de haber utilizado dicha muestra resulta a su vez una fortaleza para la investigación, ya que permite dedicar mayor tiempo y dedicación a cada entrevista, logrando así obtener información más potencial y detallada para arribar al problema. Se considera importante mencionar, como una segunda fortaleza del presente trabajo, que esta investigación es la primera que se lleva a cabo en la ciudad de Neuquén en relación a la falta de profesionalización de las empresas familiares de la zona y las consecuencias que esto conlleva, causando la muerte prematura de dichas empresas.

En base al análisis realizado conforme a los resultados obtenidos de las entrevistas elaboradas y los antecedentes considerados, se expone como conclusión arribada acorde al objetivo general que, si bien la falta de profesionalización es uno de los motivos por el cual mueren las empresas de carácter familiar, tal como lo vimos en las empresas C, D y E, que con un plan de sucesión podrían haber seguido activas, el no aplicar ningún tipo

de herramienta de profesionalización se considera una gran incidencia en la muerte prematura de las empresas familiares. Es importante mencionar que el hecho de emplear herramientas de profesionalización no garantiza que la empresa no va a morir por otra causante. Sin embargo, si estas herramientas se llevan a cabo en el momento adecuado y concientizándose sobre la importancia que tiene el emplearlas de manera correcta contribuirá a que la empresa perdure en el tiempo superando cada crisis propia de la vida de una empresa familiar. Los fundadores deben tomar conciencia que implementar un protocolo familiar no sólo asegura culminar victoriosamente cada etapa de la vida de una empresa familiar, sino que también le genera rentabilidad a la empresa y una confianza mutua entre los integrantes de la empresa familiar, lo que induce a trabajar eficazmente en un armonioso ámbito tanto en lo laboral como en lo familiar. El poder vislumbrar todos los beneficios que conlleva gestionar las herramientas de profesionalización de forma apropiada, contribuye a que se perciban como una inversión y no como un gasto.

Por todo lo expuesto se recomienda a los integrantes de las empresas familiares, principalmente a los fundadores y altos mandos, que se interioricen sobre las variadas herramientas de profesionalización que existen, cómo llevarlas a cabo y los beneficios que se obtienen al implementarlas, para así dejar de percibir las como un gasto y las reconozcan como una inversión. De esta forma lo que hoy se divisa como una pérdida, con el tiempo forjara no solo mayor rentabilidad, sino que también mejor estabilidad empresarial. Es primordial que estas herramientas se empleen en un momento ameno tanto laboral como familiar debido a que si el proceso de profesionalización se torna complaciente para los integrantes de la empresa, no provoca un rechazo al cambio, sino que se lleva a cabo de manera eficaz, respetando sin negación las normas y criterios que en este se dispongan.

Se propone para futuras líneas de investigación, indagar con mayor profundidad sobre los protocolos familiares llevados a cabo en las empresas de tipo familiar. Se percibe interesante proponerles a las empresas familiares con las que se va a trabajar emplear un protocolo familiar ya formulado, para así poder analizar qué resultados se perciben al implementar dicho protocolo en cada una de las empresas. A su vez se sugiere trabajar con una muestra mayor a la del presente trabajo con el fin de obtener resultados que enriquezcan la investigación de manera cuantitativa.

## Referencias

- Arenas Cardona, H. A. y Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, XXX(123), 252-258. Recuperado el 10 de Mayo de 2020, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916?via%3Dihub>
- Armas Cabrera, S. L. y Maridueña Arroyave, M. R. (2019). El nivel de profesionalización gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, XIX(23). Recuperado el 1 de Julio de 2020, de <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/567/750>
- Camino Mongo, S. y Bermúdez Barrezueta, N. (2018). Empresas familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-pedientes económicos*, II(3), 46-72. Recuperado el 8 de Abril de 2020, de [http://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes\\_Economicos/article/view/42/14](http://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/42/14)
- Dodero, S. (2010). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Recuperado el 13 de Abril de 2020, de [https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63\\_Dodero.pdf](https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Dodero.pdf)
- Gómez Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J. B. y Zapata Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, VIII(2), 38-49. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265425848003.pdf>
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas Familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.



- Navas Bayona, W. I., González Soriano, F. J. y Mondoza Vines, M. E. (2017). Factores de fracaso y éxito en las empresas familiares. El proceso de sucesión. *Polo del Conocimiento*, II(4), 213-223. doi:10.23857/pc.v2i4.328
- Ozino Caligaris, M. y Noya, N. (2011). Localidades petroleras y turísticas de la provincia de Neuquén: Una aproximación post-crisis. Buenos Aires: Ponencia. Universidad de Buenos Aires. Obtenido de <http://cdsa.academica.org/000-034/167.pdf>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de futuro*, XV(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Serrano Cañas, J. M. (2015). Las empresas familiares: una caracterización empresarial y la tipología societaria de capital más adecuada. *Fomento social*, LXX, 75-110. Recuperado el 8 de Abril de 2020, de [https://www.researchgate.net/profile/Domingo\\_Carbonero/publication/314089748\\_Fomento\\_Social/links/58b486dfaca2725b541c3ad2/Fomento-Social.pdf#page=75](https://www.researchgate.net/profile/Domingo_Carbonero/publication/314089748_Fomento_Social/links/58b486dfaca2725b541c3ad2/Fomento-Social.pdf#page=75)
- Steckerl Guerrero, V. (2011). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y gestión*(20), 194-215. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3577/2302>
- Tápies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia business review*(32), 12-25. Recuperado el 13 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43320760001.pdf>

## Anexo I

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

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

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

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

---

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

## Anexo II

### *Guía de preguntas realizadas en la entrevista.*

1. ¿Qué tipo de actividad principal desarrollaba la empresa?
2. ¿Con qué cantidad de sucursales contaba la organización?
3. ¿Dónde se encontraban situadas estas sucursales?
4. ¿Cómo era la conformación social del grupo familiar? Describir integrantes y porcentaje de participación.
5. ¿En qué año se fundó la empresa y en qué año cesó?
6. ¿Con qué cantidad de empleados contaba en el momento del cese de actividades?
7. ¿Cuál fue la causa principal del cese de la empresa?
8. ¿Conocían alguna herramienta de profesionalización? De ser así ¿Cuál?
9. Durante la vida de la empresa ¿Buscaron instruirse sobre las herramientas de profesionalización?
10. ¿Aplicaron alguna herramienta de profesionalización? De ser así ¿Cuál?
11. ¿En qué fase de la vida de la empresa la falta de un protocolo familiar fue decisiva?
12. ¿Qué herramientas podrían haber utilizado para evitar el cese?
13. ¿Cree que el aplicar dicha herramienta hubiera causado un resultado positivo evitando la muerte de la empresa?
14. ¿La empresa tenía un contador público?
15. Dicho contador ¿Les ofreció en algún momento implementar alguna de las herramientas de profesionalización?
16. Si el contador se los hubiera propuesto ¿Cree que lo hubieran implementado?
17. ¿Cómo cree que un contador público podría colaborar en los procesos de profesionalización?