

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

Empresas familiares, profesionalización y riesgos de muerte prematura

Family-owned business, professionalization and risks of premature death

Autor: Olivencia, Lucia Soledad

Legajo: CPB04164

DNI: 39.970.203

Director de TFG: Ortiz Bergia, Fernando

Argentina, julio, 2020

Resumen

Este manuscrito científico se desarrolló a partir del análisis del grado de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares de la localidad de General Baldissera, mediante un enfoque mixto de variables tales como el proceso de gestión estratégica, el plan sucesorio y las estructuras de gobierno, como elementos que contribuyen a disminuir el riesgo de muerte prematura. Se destaca que las empresas analizadas cuentan con un bajo grado de profesionalización, el cual fue medido a través de una serie de indicadores, en donde el grado está relacionado a la falta de conocimiento, tiempos y recursos financieros que presentan las empresas.

Palabras clave: Empresas familiares; profesionalización; muerte prematura; estrategias; sucesión; órganos de gobierno.

Abstract

This scientific manuscript was developed from the analysis of the degree of professionalization that family-owned businesses in the town of General Baldissera have, through a mixed approach of variables such as the strategic management process, the succession plan and government bodies, as elements that contribute to reducing the risk of early death. It is highlighted that the analyzed companies have a low degree of professionalization, which was measured through a series of indicators, where the degree is related to the lack of knowledge, time and financial resources presented by the companies.

Key words: Family-owned businesses; professionalization; early death; strategies; succession; governing bodies.

Índice

Introducción.....	3
<i>Objetivo general:</i>	13
<i>Objetivos específicos:</i>	13
Métodos	14
<i>Diseño</i>	14
<i>Participantes</i>	14
<i>Instrumentos</i>	15
<i>Análisis de datos</i>	15
Resultados.....	16
<i>Procesos de gestión estratégica</i>	16
<i>Procedimiento de sucesión</i>	18
<i>Órganos de gobierno</i>	20
Discusión	23
Referencias	28
<i>Anexo 1: Formulario de consentimiento informado</i>	29
<i>Anexo 2: Modelo de entrevista</i>	30
<i>Anexo 3: Modelo de cuestionario</i>	31

Introducción

Una característica que presenta la República Argentina es que de la totalidad de organizaciones el 83% de estas se presentan como micro empresas, solo de esta totalidad el 16% son Pymes y únicamente alcanzan la dimensión de grandes compañías el 0.2%. Es importante destacar el rol que cumplen esta tipología de organizaciones ya que contribuyen de manera escalonada al crecimiento económico y también el mercado laboral representando aproximadamente el 66% del empleo formal privado. Ahora bien, respecto a estas organizaciones es decir las Pymes tienen su proceso de gestación a partir de emprendimientos familiares (El Economista, 2019).

En el presente Manuscrito Científico se busca identificar cual es el nivel de importancia que posee la profesionalización dentro de las Empresas Familiares, en este caso de la localidad de General Baldissera, provincia de Córdoba, con el fin de determinar si logran superar la “Tercera Generación”. Puntualmente se llevó adelante una investigación mixta aplicando un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo para poder así evidenciar en mayor medida como las organizaciones familiares de esta localidad llevan adelante los procesos de gestión y de profesionalización para permitirles así crear la condición del traspaso hacia terceras generaciones.

Las empresas familiares representan en las economías de un país prácticamente entre el 80 y 90% del espectro de organizaciones que se desenvuelven en el mismo, y estas generan un alto aporte desde el crecimiento orgánico del país, como también a la inclusión laboral y a la formación profesional de los diferentes miembros de la sociedad. (Ministerio de Producción de la Nación, 2020). Tal como se mencionó anteriormente estas organizaciones representan la mayoría de los modelos de negocios en el país y se

desenvuelven desarrollando un amplio crecimiento a partir de la inclusión laboral y hacia las diferentes economías regionales. Sin embargo es fundamental hacer referencia de que no todas las organizaciones familiares pueden considerarse como Pymes las cuales justamente son aquellas que le aportan a las economías y crecimiento del PBI de una nación y viceversa.

Las empresas familiares cuentan con ciertas ventajas y desventajas. Se pueden mencionar como ventajas dentro de la misma la cultura organizacional que llegan a adquirir los miembros de ella, el afecto y comprensión familiar, autoridad por parte del representante de la empresa familiar, flexibilidad y compromiso a la hora de realizar las diferentes actividades correspondientes a cada uno de ellos, confidencialidad, conocimiento y formación. Dentro de las desventajas se encuentra una estructura poco definida, definición confusa de tareas entre los miembros, gobierno paternalista, tensiones financieras y dificultad para la atracción de directivos profesionales.

Como bien se ha especificado el presente trabajo busca determinar si las organizaciones pueden superar la llamada Tercera Generación. Puntualmente en la provincia de Córdoba y partiendo de lo ya expresado referido a la cantidad de organizaciones que logran superar la tercera generación estas representan principalmente a un 7,9% en lugar de aquellas que transitan a lo largo de la Primera y Segunda Generación contemplando respectivamente un 57,2% y un 34%, lo cual puede demostrar cual es la verdadera realidad en la cual se encuentran los negocios familiares debido a que no logran superar aquellas barreras que le impiden dar un sostenimiento y un crecimiento a lo largo del tiempo aparte de generar esa transmisión de propiedad entre los miembros de la familia. (Universidad Católica de Córdoba, 2018)

Ahora bien la reflexión que se puede realizar es que la profesionalización es uno de los elementos que le puede permitir a las empresas crear las condiciones para generar así una continuidad exitosa y cumplir con el objetivo que estas organizaciones familiares se han planteado, puntualmente lo relacionado a crear y a generar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016) Sin embargo además de especificar que la profesionalización es fundamental para el crecimiento y la consolidación de las empresas familiares es importante tener en cuenta a que se refiere el concepto de profesionalización.

En base a los autores Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016) la profesionalización es aquel proceso en el cual se comienza a desarrollar la formalización y estructuración de una empresa familiar determinando todas las estructuras necesarias para permitirle a la misma llevar adelante este proceso de crecimiento. Los autores enuncian que la profesionalización no solo tiene que ver con el proceso de aumentar el nivel de formación o educación profesional con el que cuentan los directivos y miembros de la empresa familiar sino que también es fundamental el desarrollo y crecimiento del talento humano de los colaboradores que sean externos a la familia.

Por otro lado la profesionalización y partiendo de lo enunciado por la Universidad Católica de Córdoba (2018) refiere a la articulación, adquisición y puesta en práctica de procesos de gestión que le permitan administrar el negocio de la organización a partir de ciertos parámetros que de esta forma sean posibles de medir en el tiempo, establecer ciertas herramientas y organismos que ayuden a generar el traspaso de una generación a otra. Sin embargo una particularidad con la que cuentan las

empresas familiares es que estas no engloban y no llevan a cabo su trabajo desde un enfoque estratégico.

Partiendo de los postulados por Sainz de Vicuña Ancín (2015) las Pymes tienen la caracterización de llevar adelante sus actividades a través de la circunstancialidad, o bien por medio de trabajos operativos sin tener en cuenta un desarrollo estratégico de sus modelos de negocios. Lo que quiere expresarse en este sentido es que la falta de profesionalización entendida como la carencia de definiciones de planificaciones estratégicas hace que las organizaciones pierdan el rumbo hacia el cual buscan dirigirse y de esta manera no puedan desarrollar las herramientas necesarias para adaptarse a los diferentes entornos generando que el traspaso de la propiedad a la siguiente generación no se logre con éxito.

Continuando con la idea que expresa Sainz de Vicuña Ancín (2015) se hace imperiosa la necesidad de estas organizaciones familiares de comenzar a incorporar herramientas e instrumentos específicos que le ayuden a llevar el día a día de sus actividades dejando de lado esta inercia de trabajo operativo y aplicarlo justamente a una mirada estratégica. Cuando las empresas se plantean lo que están buscando es la creación de una ventaja competitiva y el cumplimiento de esa visión organizacional que tuvieron en mente los gestadores de dicha organización.

Uno de los factores que llevan a las organizaciones que no puedan estructurarse y definir estos elementos no solo es la falta de un trabajo de planificación sino que también refiere a las dimensiones con las que cuentan las organizaciones. (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

Rueda Galvis (2011) expresa que la profesionalización es aquel elemento que le brindara el éxito a las organizaciones pero que este si no es desarrollado desde estos aspectos de planificación poco éxito desarrollaran en las empresas. Lo que se busca expresar con esta idea es justamente que la planificación no debe desarrollarse como un elemento aislado sino que debe integrarse a todas las aristas y a todas las variables de la organización siendo de por si la propia gestión de la familia, la forma de liderazgo, la forma de estructura y al mismo tiempo aquellos instrumentos que emplean para generar así un gestionamiento adecuado del funcionamiento del negocio.

Todo lo que se ha desarrollado hasta el momento referido a la profesionalización carece de una visión sistémica referida a la manera en la que este nivel de formalización tiene que darse en las empresas familiares, dicho proceso y tomando en base lo planteado por Hill y Jones (2015) refiere al desarrollo estratégico de la profesionalización en las empresas familiares. Esta profesionalización trabajada a partir de la planificación es decir no llevando adelante un proceso de previsión sino llevando un paso a paso estandarizado y buscando el cumplimiento del objetivo de brindarle un nivel más formal a la empresa que le permitirá a la misma crear ventajas competitivas además de plantear una visión general hacia donde se dirige la organización.

Esto planteado se relaciona puntualmente con lo que expresaba Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016) debido a que el objetivo fundamental que tiene esta profesionalización en la empresa familiar no es más que lograr el sostenimiento y la generación de estas capacidades y cualidades para lograr la continuidad en las organizaciones.

La no continuidad de las mismas se puede dar por diferentes aspectos tanto por la carencia de esta profesionalización, por no contar con un sucesor que sea competente o bien por conflictos familiares (Barrios, 2008). Ante esta mención es importante retomar un artículo publicado por Gascón (2013) quienes plantean que una de las dificultades más grandes que tienen las empresas familiares es que los actuales fundadores o directivos de las estas no están a gusto de aquellos objetivos que pueda llegar a tener aquel próximo sucesor. Estos dos pensamientos se encuentran íntimamente relacionados ya que es uno de los principales problemas que suelen surgir en las empresas familiares.

A su vez (Barrios, 2008) menciona una serie de problemáticas que son frecuentes en las empresas familiares, por ejemplo cada uno de los miembros del grupo familiar cuenta con objetivos diferentes, pretende llevar adelante o gestionar el negocio a partir de un criterio diferente, al mismo tiempo refieren a los conflictos familiares y la dificultad que existe para separar estos en la vida empresarial, la superposición de roles, desconfianza en la delegación y al mismo tiempo a la resistencia que tienen las empresas familiares para generar este mayor nivel de profesionalización.

Ahora bien las organizaciones familiares cuentan con un denominador común como se mencionó en apartados previos la dimensión con la que cuentan ellas. De acuerdo a Badía y Escribá-Estevez (2018) a medida que las organizaciones crecen y comienzan a desarrollar mejores relaciones con sus clientes, nuevos productos, entre otros, es decir a crear un mayor dinamismo en la idea de comercialización comienza a surgir la necesidad de esta profesionalización. Pero en las microempresas y en los emprendimientos familiares existe una amplia resistencia a esta profesionalización, debido a que los fundadores con baja predisposición para generarlo no pueden visualizar

verdaderamente cuales pueden llegar a ser los beneficios de generar este tipo de negocios más dinámicos, más complejos y más profesionalizados.

A su vez Santamaría Freire y Chicaiza Chaguamate (2014) plantean que la profesionalización debe ser entendida por los miembros de la empresa familiar como un proceso que genera una transformación a lo largo de todas las áreas de incumbencia, creando así las capacidades para establecerse no solo como empresa familiar sino incluso como una pequeña y mediana empresa. Cabe aclarar que esta tipología la determinara la propia organización y para ellos será inequívocamente necesario que se aplique la profesionalización, puesto que de lo contrario la organización carecerá de sentido lógico, además que trabajara desde una informalidad en cuanto a sus procesos de trabajo.

Sin embargo para comprender puntualmente la importancia de llevar adelante el proceso de profesionalización que tiene que ver puntualmente con la disminución de la problemática general de estas, es decir su alta potencialidad de riesgo a perecer, es importante plantear el concepto de empresa familiar. De acuerdo a Santamaría Freire y Chicaiza Chaguamate (2014) esta es una tipología de organización por miembros familiares y al mismo tiempo administrada por el grupo familiar, de acuerdo al nivel de capital que esta le aplique condicionara sus dimensiones, es decir configurarse como pequeña, mediana o gran empresa. Además expresan los autores que la característica principal de estas es la posibilidad de crear las condiciones para la transmisión de su propiedad. Sin embargo al no existir un proceso formal para llevar adelante la profesionalización o bien porque los directivos de la organización no cuentan con los conocimientos de los beneficios que puedan generar, las empresas familiares caen en el círculo vicioso de la muerte prematura sin lograr escalar como negocio.

En esta sintonía Gascón (2013) expresan puntualmente que una de las principales barreras de la profesionalización y crecimiento organizacional en los negocios familiares deviene de la falta de predisposición de sus directivos, además que estos no presentan una coincidencia con los planes o ideas que puedan llegar a tener sus sucesores más cercanos. Esto genera un aferramiento sobre la propiedad organizacional, eliminando las posibilidades de transmisión de la misma creando así un mayor estímulo para la muerte prematura de la organización, ya sea que se encuentren en la Primera o más avanzadas generaciones es así entonces que se puede vislumbrar la suma importancia que presenta la profesionalización en las empresas familiares, la cual no debe considerarse como un caso aislado sino más bien como una etapa del propio conocimiento crecimiento del negocio, es por ello que la profesionalización puede ser concebida como una necesidad innata de este tipo de organizaciones y aquellas que no las apliquen correrán el riesgo de su cierre (Rueda Galvis, 2011).

Ahora bien, hasta el momento se ha expuesto el nivel de importancia de la profesionalización y su articulación con la gestión estratégica, las ventajas que esta genera, las posibles barreras que existen para estas se implementen además de las particularidades y características de las empresas familiares a nivel general. Sin embargo cabe preguntarse cuáles son los mecanismos y herramientas que las organizaciones pueden aplicar para lograr el nivel óptimo de profesionalización y permitirse así sentar las bases para un desarrollo y crecimiento sostenido. Continuando con Rueda Galvis (2011) las organizaciones deben llevar adelante un proceso de formalización que refiere principalmente a la definición de dos aspectos fundamentales como son el protocolo familiar y los órganos de gobierno. Estos expresa el autor, permiten prever la generación de conflictos y preparar a las organizaciones al

cumplimiento de sus metas a largo plazo, brindándoles la oportunidad del crecimiento organizacional y profesional del grupo familiar.

Respecto al protocolo familiar, es importante destacar que esta es una opción con la que cuentan las organizaciones, es decir que no refiere a un requerimiento legal para su aplicación, pero puede decirse de acuerdo a Santamaría Freire y Chicaiza Chaguamate (2014) que genera beneficios considerables tanto en la resolución de los conflictos relacionados a la sucesión familiar, como al esclarecimiento en cuanto a la propia gestión del negocio.

Este protocolo se encuentra desarrollado por los miembros de la familia determinando un código de conducta que busca mejorar las relaciones entre los miembros, es decir que busca minimizar aquellas barreras que planteaba Gascón (2013). Además el protocolo familiar logra establecer las bases en cuanto a la manera de comunicarse, intervenir y administrar la propiedad empresarial, ayuda a la gestión tanto del grupo familiar, de la empresa en sí misma y del patrimonio de esta.

En este sentido se puede decir que el protocolo familiar le ayuda a las organizaciones a fomentar la capacitación de todos sus miembros, ayudándola al mismo tiempo a disminuir la influencia que puedan generar los conflictos familiares en el vínculo organizacional como también le permite generar las condiciones para que el proceso de sucesión se lleve adelante una manera sostenible y que de esta forma la empresa logre generar las cualidades y competencias necesarias para desarrollarse a lo largo del tiempo en los diferentes negocios, que se verá reflejado en el crecimiento de dicha organización y en la mejora de su posicionamiento, que son los principales

objetivos a largo plazo y corporativo que tiene toda empresa organizacional ya sea familiar o de otra clase de generación (Belausteguigoitia Rius, 2011).

Además de la implementación de un protocolo familiar las empresas deben incorporar a su entramado de la organización diferentes órganos de gobierno que le ayuden a organizarse, como también a implementar un procedimiento para la sucesión de la empresa familiar. De este se trata de establecer cuáles son los objetivos, las bases sobre la cual la organización quiere crecer, como también a la identificación de las capacidades, cualidades y los requerimientos profesionales con los que debe contar el miembro familiar que tomara las riendas de la organización una vez que se genere esta sucesión. En este procedimiento se deberán detallar los momentos en los cuales se hará el proceso de la sucesión y específicamente como se generara este cambio organizacional para que se evite la menor cantidad de efectos negativos en el clima laboral y efectos en la organización (Belausteguigoitia Rius, 2011).

Habiendo entonces desarrollado todo un análisis críticos de los diferentes antecedentes teóricos que relatan la realidad de las empresas familiares tanto en la Argentina como en diferentes partes de Latinoamérica puede decir que la problemática que presenta este tipo de organizaciones es la imposibilidad de formalizar sus procesos, es decir de profesionalizarse para crear las condiciones de crecimiento y consolidación que permitan a esta generar el traspaso de su propiedad hacia las siguientes generaciones, que es como se ha expresado anteriormente el objetivo principal con el que cuentan las empresas familiares.

Es entonces que se plantea la pregunta de si las organizaciones familiares, específicamente de General Baldissera cuentan con el nivel de profesionalización para

evitar así el riesgo de la muerte prematura y el sostenimiento hacia una tercera generación. Además, conocer si estas empresas llevan adelante un proceso de planificación estratégica integrado a su operativa, como también si aplican o no diferentes herramientas relacionadas al protocolo familiar, órganos de gobierno y procedimientos de sucesión que le permitan así evitar perecer.

En base a este planteamiento problemático es que se plantearon un objetivo general y diversos objetivos específicos para lograr dar respuesta a la problemática que refiere a las organizaciones de la localidad sobre se llevara adelante esta investigación:

Objetivo general:

- Identificar el grado de profesionalización que poseen las empresas familiares de General Baldissera de acuerdo a la aplicación de procesos de gestión estratégica, procedimientos de sucesión y órganos de gobierno que permitieron evitar la muerte prematura, para julio de 2020.

Objetivos específicos:

- Analizar si las organizaciones llevan adelante un proceso de gestión estratégica para minimizar la probabilidad del cierre prematuro y aumentar la profesionalización.
- Indagar si las empresas aplicaron un procedimiento de sucesión para aumentar su grado de profesionalización y evitar la muerte prematura.
- Determinar si con la aplicación de un órgano de gobierno las empresas lograron una mayor profesionalización y evitaron la muerte prematura.

Métodos

Diseño

La presente investigación se desarrolló a partir de un alcance descriptivo, debido a que se analiza una temática ya trabajada en el ámbito de las empresas familiares como lo es la profesionalización y se buscó describir la manera en la que las empresas familiares llevan adelante este proceso. El enfoque fue cuantitativo y cualitativo, es decir mixto, utilizando diferentes instrumentos de relevamiento. En este sentido, el tipo de diseño y de investigación desarrollada fue no experimental de tipo transversal debido a que se analizaron a las diferentes áreas y departamentos que forman parte de las empresas familiares, para de esta manera conocer el nivel de profesionalización con las que estas cuentan.

Participantes

La investigación estuvo dirigida a los directivos de las empresas familiares que se encuentran ubicadas en la localidad de General Baldissera, la cual representa el universo / población de la investigación. Al mismo tiempo fue necesario seleccionar una muestra a través de un criterio no probabilístico intencional, lo que refiera a que se escogieron las diferentes organizaciones de acuerdo a si estas cumplían con las características necesarias para poder dar respuesta a los objetivos específicos del trabajo. Específicamente se analizaron a cinco empresas familiares que se ubican en esta localidad y para ponerse en contacto con sus directivos se confeccionó un consentimiento informado, el cual fue presentado describiendo la información necesaria para desarrollar la investigación y al anonimato que se mantendrá de las mismas, el mismo puede encontrarse en el Anexo nº 1.

Instrumentos

Como bien se expresó la investigación estuvo dirigida a los directivos de empresas familiares de la localidad de General Baldissera, por ende se entiende que las fuentes del análisis y recolección de datos fue a través de las fuentes primarias. Para el enfoque cuantitativo se utilizó la encuesta por medio del instrumento del cuestionario, y para el enfoque cualitativo la entrevista a partir del instrumento de guía de pautas.

Análisis de datos

A partir de la información cualitativa se transcribieron las entrevistas y se categorizaron de acuerdo a las áreas de la guía de pautas, para de esta forma destacar las coincidencias y diferencias que expresaban los directivos de las empresas, y así poder desarrollar los resultados y conclusiones de los mismos. En el caso de las encuestas se pasó a tabular las mismas y categorizarlas a partir de las diferentes respuestas que se presentaron, esto permitió contrastar la información y obtener una mayor profundidad de conocimiento sobre la forma en la que aplican la profesionalización. En el siguiente cuadro puede observarse cómo, para cada objetivo específico, se llevó adelante la respuesta del mismo, demostrando los instrumentos utilizados y los resultados obtenidos.

Tabla 1: Cuadro resumen métodos

Objetivo específico	Alcance	Recursos necesarios / Datos	Instrumento de análisis (herramientas)	Resultado final
Analizar si las organizaciones llevan adelante un proceso de gestión estratégica para minimizar la probabilidad del cierre prematuro.	Descriptivo	Planes a largo a plazo, plan estratégico, plan de marketing, otros.	Entrevistas en profundidad y Cuestionario	Conocer si la empresa aplica un proceso de plan estratégico y cuáles son los objetivos a largo plazo con los que cuenta.
Indagar si las empresas aplicaron un procedimiento de sucesión para aumentar su grado de profesionalización y evitar la muerte prematura.	Descriptivo	Preparación de sucesores, plan de sucesión	Entrevistas en profundidad y Cuestionario	Conocer si desarrollar procesos de formación y preparación para ocupar cargos directivos.
Determinar si con la aplicación de un órgano de gobierno las empresas lograron una mayor profesionalización.	Descriptivo	Órganos de gobierno existentes, resolución de conflictos y proceso de toma de decisiones	Entrevistas en profundidad y Cuestionario	Cuantificar aquellas empresas que aplican órganos de gobierno y si estos le permitieron las condiciones para sobrellevar los conflictos

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Tabla 2: Presentación de empresas

Característica / Empresa	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Sector al que pertenece	Sector Agropecuario	Sector Agropecuario	Sector Industrial	Sector Agropecuario	Sector Agropecuario
Rubro en el sector	Prestación de Servicios	Agrícola – Ganadero	Fabricación de Maquinaria	Cultivo de cereales	Cultivo de cereales
Cantidad Total de empleados	10	8	80	7	10
Cantidad de Familiares en el directorio	3	3	5	2	5
Puestos de los Miembros de Familia	Padre Director, Hijos (Gerente Administrativo y Gerente Comercial)	Padre (Director) y Madre (Directora), Hija (Gerente Comercial)	Abuelo Director, Hijo (Gerente de Producción), Hija (Gerente Gral.) y Nietos (Gerente Producción y Gerente de Ventas)	Padre Director, hijo (Gerente Administrativo y Comercial)	Padre Director, Esposa (Gerente Gral.) Hijos (Gerente Administrativo, Gerente Comercial y Gerente de Producción)
Años de trayectoria	40 años	55 años	50 años	9 años	27 años
Fundador de la Empresa	Padre	Padre y Madre	Abuelo	Padre	Padre
Directivos Actuales	Hijos del fundador	Hija de los fundadores	Hijos/Nietos del fundador	Hijo del fundador	Esposa/ Hijos del fundador
Generación en la Dirección	2da Generación	2da Generación	3era Generación	2da Generación	2da Generación
Promedio de Ventas	\$30.000.000	\$8.000.000	\$80.000.000	\$20.000.000	\$45.000.000

Fuente: elaboración propia en base al relevamiento realizado.

Procesos de gestión estratégica

Si bien se ha presentado que las empresas cuentan con un alto grado de expertiz por su trayectoria, se destaca que las mismas llevan adelante sus tareas, en el corto, mediano y largo plazo, no desde un enfoque estratégico sino más bien desde la

operatividad. Esto es así dado a que se desarrollan actividades y acciones que no se encuentran vinculadas entre si sino que se van planteando a medida que se presentan inconsistencias o problemáticas en la diaria empresarial. Es decir que, tanto la trayectoria como la experiencia del sector, no ha sido producto de un trabajo preestablecido y planificado de manera estratégica sino una circunstancia oportuna. Sin embargo, se puede destacar que los empresarios plantean que es muy necesario tomar en consideración el diseño de procesos de gestión estratégica, ya que conocen de sus beneficios pero, al no contar con las herramientas e instrumentos para su materialización, caen en la inercia cotidiana sin concentrarse en objetivos superadores.

Dentro de estos beneficios las empresas identifican a:

- Enfocan el trabajo de la empresa en pos de un objetivo único.
- Aumenta el grado de identificación de los miembros con la empresa.
- Plantea llevar adelante acciones mancomunadas a un fin en concreto.
- Permite la medición en tiempo y forma de las tareas y funciones desarrolladas.
- Generan en los miembros familiares el orgullo de formar parte de la empresa.
- Se asocia con la continuidad de la empresa para lograr el crecimiento y evitar su cierre.
- Mejora la toma de decisiones de manera participativa entre los miembros familiares.
- Crea las condiciones para minimizar los conflictos, transformando la manera de pensar, pasando de una enfoque reactivo a uno proactivo.

Dentro de los posibles cursos de acción que las empresas buscan aplicar se encuentran a:

Tabla 3: Instrumentos de gestión utilizados

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Planificación Estratégica	X	X	X	X	X
Planificación de ventas	X		X		X
Presupuestos de operaciones	X	X	X		
Sistema de Gestión Operativa		X	X	X	
Sistema de Gestión Informáticos	X		X		X
Medición de objetivos (CMI)	X	X	X	X	X
Apertura comercial (nuevos canales)		X		X	

Fuente: elaboración propia en base al relevamiento realizado.

En este sentido las empresas plantean un alto grado de predisposición a la aplicación de estos procesos de gestión, sin embargo las causas por la no aplicación refiere a:

- Incapacidad para su definición.
- Falta de tiempo para consolidar los planes y procesos.
- No cuentan con la formación suficiente para hacerlo.
- No pueden permitirse el coste de la asesoría externa.
- Consideran que no cumplen con los requisitos para hacerlo, ya que creen que son herramientas para empresas de gran envergadura.

Procedimiento de sucesión

Todas las empresas analizadas han desarrollado el proceso de sucesión, puesto a que se desenvuelven entre la segunda y la tercera generación. Sin embargo se evidencia que ninguna de estas empresas ha aplicado el plan de sucesión de manera formal lo que ha llevado a la generación de conflictos entre los miembros familiares:

Tabla 4: Procedimiento de sucesión

Empresa 1	el proceso de incorporación de la segunda generación se llevó delante desde una manera informal, sin contar con un plan de sucesión. La falta de este generó circunstancias negativas en cuanto a los puestos a ocupar. Uno de los hijos desistió de la empresa debido a que buscaba un puesto más alto dentro de la jerarquía en donde el padre fundador no se encontraba dispuesto a ceder. Esto ocasionó molestias entre el resto de los hermanos que a día de hoy aún continúan las discusiones.
Empresa 2	la incorporación de la segunda generación se llevó delante de manera informal. Al contar la familia únicamente con una hija, especializada en recursos humanos, no generó problemas para su ingreso. Ella es una de las que quiere comenzar con la formalización de los protocolos familiares, pero ante la falta de tiempo por cuestiones de administración y las circunstancias adversas que atraviesa la empresa no han logrado sentar las bases para su definición.
Empresa 3	el primer y segundo traspaso generacional se desarrolló sin contar con un plan de sucesión estipulado. La carencia del mismo creó problemas en cuanto a las funciones a ocupar, además de que los nietos exigían un mayor porcentaje sobre la empresa, alegando que su fundador ya no se encontraba en la misma, en donde el director (padre) tomó la mayor parte de la participación accionaria. Aún no se han solucionado los inconvenientes que todavía persisten y dificultan el funcionamiento de la empresa.
Empresa 4	la incorporación del hijo del fundador se llevó delante desde un plano informal, es decir sin un plan de sucesión. Al ser padre e hijo, no se generaron problemas para su ingreso debido a que contaba con experiencia dentro de la empresa no en puestos gerenciales. El padre ha servido como eslabón para comprender las funciones de manera íntegra.
Empresa 5	el proceso de incorporación de los hijos (2da generación) se llevó adelante por la presión de la esposa del fundador (madre) en donde el director aún contaba con cierto recelo de incorporar a los hijos debido a su bajo nivel de compromiso. En la actualidad uno de sus hijos (gerente comercial) no lleva adelante acciones concretas en la empresa y es el administrador quien realiza las operaciones. Esto genera conflictos internos que no logran subsanarse dado a la defensoría de los padres, principalmente la madre, sobre el mismo.

Fuente: elaboración propia en base al relevamiento realizado.

Esta falta de aplicación de planes de sucesión se debe a las siguientes razones:

- Falta de espacio temporal para definir concretamente los planes de sucesión.
- Carencia de conocimiento específico sobre cómo definirlos e implementarlos.
- Consideran que no es el momento oportuno dado a que existen otras temáticas más urgentes.
- Resistencia de los fundadores a definir un plan de sucesión, considerando que el mismo significará su salida.

Como se ha planteado las empresas ya han transitado por el proceso de sucesión generacional, en donde se destaca que el mismo se ha llevado adelante a partir de la

circunstancialidad y no desde una planificación, aspecto muy relacionado a la forma de emplear los procesos de gestión. Así se entrevistó que el nivel de preparación para el próximo sucesor o grupo de sucesores es baja, ya sea por la falta de predisposición del líder en desarrollar las herramientas de preparación profesional y emocional o bien por la falta de conocimiento que se ha descrito anteriormente.

Órganos de gobierno

El último aspecto analizado fue el referido a las estructuras de gobierno que presentan las organizaciones. Aquí se constató un resultado que difiere a lo expuesto hasta el momento, ya que si bien la mayoría de las organizaciones no cuenta con una definición concreta de sus órganos de gobierno, si reconocen el término y plantean que son aplicados más desde un aspecto informal. Esto se relaciona con lo mencionado al inicio del apartado cuando se expresaba que las empresas pueden considerarse como familiares debido a que existe un grado de participación alto para la toma de decisiones, lo que le beneficia a la empresa en su desenvolvimiento. Sin embargo al no contar con una determinación clara de sus estructuras de gobierno, sumado a la falta planes de sucesión, se les generan conflictos internos que perjudican la salud organizacional.

Tabla 5: Tipos de órganos de gobierno aplicados

Órganos de gobierno	Junta directiva	Junta familiar	Junta de propietarios
Empresa 1	X	X	X
Empresa 2		X	
Empresa 3	X	X	X
Empresa 4	X	X	
Empresa 5		X	

Fuente: elaboración propia en base al relevamiento realizado.

Las ventajas que han sido percibidas por las empresas al aplicar estos órganos de gobierno refieren a:

- Énfasis en la toma de decisiones de manera conjunta entre los familiares.
- Posibilidad de discutir temas relacionados al futuro de la empresa.
- Medición de los indicadores financieros y de desempeño de la empresa.
- Aumento de la participación de los miembros familiares.
- Posibilidad de aplicar propuestas para la resolución de conflictos, aunque no se han logrado dirimir las problemáticas.

Analizados los puntos clave (variables) de esta investigación se ha confeccionado una matriz que busca medir el grado de profesionalización de las empresas familiares. Se destaca que las empresas han logrado, hasta el momento, evitar la muerte prematura, no por un proceso estratégico sino porque las circunstancias se encontraron del lado de las empresas, lo cual delimita que las formas en las que se desempeñan no pueden asegurar su continuidad.

Para ello se le adjudicó un grado a cada variable de análisis de acuerdo a la realidad que ha sido expuesta para cada una de las empresas. El grado 1 representa una baja profesionalización, en donde no se cuenta con la aplicación de ninguna de las herramientas o instrumentos analizadas, salvo en algunos casos. El grado 2, representa un término medio de profesionalización, y el grado 3, representa una alta profesionalización. Para el cálculo, se sumaron el grado adquirido en cada variable y luego se sacó un promedio por las variables analizadas. El resultado demuestra que las empresas analizadas cuentan con un bajo grado de profesionalización, ya que tres de ellas se encuentran en el grado 1 y dos de ellas en el grado 2. La baja profesionalización puede ser considerada como un aspecto que pueda generar un aumento en el riesgo de la muerte prematura, ya que como se ha descrito anteriormente, las empresas han logrado

mantenerse estables no por su profesionalización sino por las circunstancias positivas del entorno.

Tabla 6: Grado de profesionalización

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Procesos de gestión estratégica	No se aplican (Grado 1)	No se aplican (Grado 1)	No se aplican (Grado 1)	No se aplican (Grado 1)	No se aplican (Grado 1)
Plan de sucesión	Proceso informal (Grado 1)	Proceso informal (Grado 1)	Proceso informal (Grado 1)	Proceso informal (Grado 1)	Proceso informal (Grado 1)
Órganos de gobierno	Junta directiva, junta familiar, junta de propietarios (Grado 3)	Junta familiar (Grado 1)	Junta directiva, junta familiar, junta de propietarios (Grado 3)	Junta directiva, junta familiar (Grado 2)	Junta familiar (Grado 1)
Grado de profesionalización	2.5	1	2.5	1.33	1

Fuente: elaboración propia en base al relevamiento realizado.

Discusión

El objetivo general del trabajo busca identificar el grado de profesionalización de las empresas familiares, el cual se ha logrado determinar a través de la confección de una escala de acuerdo a las formas de aplicación de las diferentes herramientas existentes, tanto las alusivas a la actividad empresarial familiar como de instrumentos que son propios de todas las organizaciones. En este sentido se observa que existe un bajo grado de profesionalización con un promedio de 1.66, calculado a partir de la sumatoria de los grados de cada empresa analizada dividido su totalidad. Esta baja profesionalización no ha generado el cierre prematuro de estas empresas, sin embargo si se evidencian que existen aspectos que al no ser tratados los riesgos pueden aumentar con el paso del tiempo, conforme las empresas se vuelvan más complejas y las nuevas generaciones comiencen a tener mayor protagonismo.

En relación al primero objetivo específico, en este caso el análisis respecto a los diferentes procesos de gestión estratégica que llevan adelante las empresas y que pueden significar la disminución en cuanto al riesgo de una muerte prematura, se pudo advertir que la mayoría de las organizaciones no cuentan con un enfoque estratégico en el desarrollo de sus actividades sino que lo desarrollan a partir de una circunstancialidad y una falta de formalización en sus diferentes aristas dentro de la empresa. Aquí puede plantearse una coincidencia respecto a los antecedentes referidos a la planificación estratégica, en donde se observaba que tanto las pequeñas y medianas empresas como las empresas familiares cuentan con el factor de trabajar sobre los aspectos operativos y no sobre la generación estratégica de sus diferentes modelos de negocios.

Al mismo tiempo se puede observar la falta de planificación puede plantearse como un factor de riesgo hacia la muerte prematura, ya que se advirtió que los participantes, en este caso los directivos de las empresas familiares carecen de los conocimientos y de los instrumentos necesarios para poder diseñar e implementar esta gestión estratégica. A colación también se destaca que los directivos si bien no cuentan con la formación necesaria para aplicar estos procesos si tienen la predisposición para realizarlo. Aquí entonces se destaca la necesidad con la que cuentan las empresas familiares referidas a la creación de un éxito tal como mencionaba Rueda Galvis plantea que la planificación es uno de estos elementos que le genera las ventajas competitivas y que le permite a las organizaciones desenvolverse en diferentes ámbitos como así también generar la condición de sostenimiento y crecimiento.

Respecto al segundo al segundo objetivo específico relacionado a la forma en la cual las empresas familiares llevaron adelante el proceso de la sucesión se destaca que todas las organizaciones analizadas traspasaron la primera generación y en alguna de ellas se detectan las posibilidades de incluso transferirse a la tercera generación lo cual atribuye que la sucesión ha sido realizada. Sin embargo se ha detectado que las organizaciones llevaron adelante este proceso de la sucesión a partir de los enfoques circunstanciales que se mencionaban anteriormente, esto debido a que no cuentan con las herramientas precisas para la planificación de la sucesión, lo que puede generar un riesgo de cierre, debido a que no se logra la predisposición, preparación y por ende el interés en los próximos sucesores a desenvolverse en puestos gerenciales.

Las razones por las que no se aplica la sucesión planificada se refieren a que no cuentan con los conocimientos precisos para llevar a cabo el diseño y materialización de los diferentes instrumentos, como tampoco con el tiempo, el costo o ser ayudados por

asesores externos. Esto se asimila a lo que expresa el autor Belausteguigoitia Rius respecto a la necesidad de aplicar los procedimientos de sucesión que determinen la forma en la que las empresas van a continuar con su desenvolvimiento. Aquí se observa que los antecedentes plantean en su generalidad que el desarrollo de los procesos de sucesión le da la posibilidad de crecer asentarse en sus diferentes sectores potenciando así la formalización, desarrollo de los familiares y la profesionalización de la empresa

Por último, el tercer objetivo específico hace alusión a la consideración en cuanto a la aplicación de los órganos de gobierno y si estos le permitieron a las organizaciones contar con un mayor grado de profesionalización. Se destaca que la realidad empresarial familiar hace a que estas no cuenten con la definición de estos distintos órganos, que les pueden conferir un nivel de estructura formalizado. Esto se condice con los resultados que han sido expuestos anteriormente en cuanto a las herramientas de sucesión y al mismo tiempo al enfoque estratégico que es desarrollado por las empresas. Los resultados coinciden con lo expresado en los antecedentes en donde se apreciaba que las principales inconsistencias dadas en las organizaciones era la imposibilidad o bien la carencia de conocimientos respecto a estas diferentes tipologías de organización que podían ayudar a los directivos a mejorar la configuración de las organizaciones.

Al mismo tiempo se destaca que de las organizaciones analizadas existen un alto grado de predisposición para que si se apliquen estos organismos dado a que identifican aquellas posibilidades y ventajas que le puedan generar, por ejemplo la disminución de los conflictos internos o la incorporación de una mayor participación por parte de los distintos miembros familiares en la toma de decisiones. Estos aspectos son los que plantea Gascón al hablar sobre las barreras de la profesionalización, destacando que los

directivos no cuentan con un amplio nivel de predisposición para tener en cuenta aquellos ideales o propuestas que presentan los posibles futuros sucesores de la dirección. Aquí existe una coincidencia entre la exposición del antecedente y los resultados obtenidos ya que en las organizaciones, al no contar con la formalización de estos instrumentos, se crea un espacio en donde la gestión y toda la generación de desarrollo de la empresa se lleva adelante de esta forma circunstancial que se venía mencionando en los apartados previos.

En este caso se puede decir entonces que si bien los órganos de gobierno pueden considerarse un elemento que ayuda y contribuye a la profesionalización de las empresas no ha sido el caso de las analizadas ya que no se ha logrado evidenciar si estos han permitido aumentar ese nivel de esta forma fomentar el crecimiento y evitar la muerte prematura.

Dentro de esta investigación existieron diferentes limitaciones que son importantes de mencionar, en donde el primero de ello refiere a la imposibilidad de responder a todos los objetivos específicos, lo que llevó a desarrollar una mejora de los mismos pudiendo enfocarse sobre las problemáticas de índole familiar dentro de las organizaciones. En este contexto otra de las limitaciones refiere al recorte muestral utilizado, en donde un total de 5 empresas no se puede catalogar como un resultado generalizador de la realidad de los negocios familiares, lo que le quita representatividad a la investigación, siendo en este caso un primer panorama sobre la profesionalización y las herramientas que permiten disminuir los riesgos de muerte prematura.

Pese a las limitaciones se pueden remarcar una serie de fortalezas, planteando como primera cuestión la experiencia enriquecedora que se realizó al llevar adelante las

distintas entrevistas con los distintos directivos/ fundadores de las organizaciones. Se menciona esta fortaleza debido a que al momento de entrevistarlos estos directivos o bien no comprendían los conceptos alusivos a la profesionalización, que al explicárselos pudieron replantear que si contaban con distintas aplicaciones, ya sea desde la gestión estratégica o aplicación de alguna herramienta de profesionalización. Esto entonces generó una posibilidad de ampliar el análisis y de no dejar que los mismos fuesen acotados en cuanto a las respuestas, los cuales también se pudieron ampliar gracias al uso de un enfoque mixto. Otra de las fortalezas refirió a la posibilidad de generar un encuentro y de contar con información de primera mano, en donde se evidenciaron las distintas realidades que presentan las organizaciones de acuerdo a los sectores a los que pertenecen y también a la generación y los procesos de formación de estas empresas. Por último otra fortaleza refiere a la posibilidad de haber realizado una medición del grado de profesionalización que presentan las empresas, matriz que puede ser utilizada como un primer mecanismo de evaluación y medición que a partir de mejoras puedan perfeccionarse optimizándose su uso para otras empresas y realidades.

Además de la reflexión sobre el trabajo, se plantean ciertas futuras líneas de investigación que contribuirán a perfeccionar y enriquecer la temática analizada. En primer lugar se sostiene la necesidad de ampliar la muestra, lo que generará mayor cantidad de información sobre las empresas, específicamente de las ubicadas en la localidad de General Baldissera. Otra línea de investigación podrá referirse a un estudio comparativo de empresas en funcionamiento y aquellas que hayan sufrido la muerte prematura, destacando factores que servirán de lineamientos a futuras empresas. Por último se puede llevar a cabo un estudio de profundización sobre temáticas tales como la sustentabilidad, la aplicación de tecnologías y la internacionalización.

Referencias

- Badía, J.M. Escribá Esteve, A. (2018). *La profesionalización de la empresa familiar, conceptualización y elementos clave*, extraído de: <https://acortar.link/QDthq>, el día 20/04/2020.
- Barrios, S. (2008). *Reto de continuidad en las empresas familiares: ¿Sucesión o no profesionalización?*, extraído de: <https://acortar.link/RnkgF>, el día 05/04/2020.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2011). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México. McGrawHill
- El Economista (2019). *¿Por qué cierran las Pymes? No es (sólo) por la crisis*, extraído de: <https://acortar.link/1GxIq>, el día 25/03/2020.
- Gascón, S.A (2013). *Conflictos en empresas familiares*, recuperado de: <https://acortar.link/53Ag4>, el día 15/04/2020
- Hill, C. Jones, G (2015). *Administración estratégica*. México. McGrawHill
- Ministerio de Producción de la Nación (2020). *Pymes registradas*, recuperado el día 17/03/2020 de: <https://acortar.link/bhHRU>
- Quejada Pérez, R.F. Ávila Gutiérrez, J.N (2016). *Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras*, extraído de: <https://acortar.link/9qPbx>, el día 10/04/2020.
- Rueda Galvis, J.F (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*, recuperada de: <https://acortar.link/EoMR8>, el día 02/04/2020.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2015). *El plan estratégico en la práctica*. España. ESIC.
- Santamaría Freire, E.J. Chicaiza Chaguamate, V.A. (2016). *Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias*, recuperado de: <https://acortar.link/qjW7t>, el día 25/04/2020.
- Universidad Católica de Córdoba (2018). *Observatorio de la empresa familiar*, recuperado el día 20/03/2020 de: <https://acortar.link/hyVxh>

Anexo 1: Formulario de consentimiento informado

Yo, Lucía Olivencia, en mi carácter de investigadora, me dirijo a usted, con el fin de requerir el permiso para su participación en mi investigación.

El objetivo de la misma, es analizar el grado de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares de la localidad de General Baldissera, Córdoba, Argentina; a través de la presente le solicito, mediante una entrevista, información que pueda aportar a mi relevamiento, como directivo/dueño de este tipo de empresas. La información recolectada será parte de un manuscrito científico, presentado como trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21. En ningún caso se incluirán datos que permitan su identificación, conservando el completo anonimato.

Su participación no implica ningún tipo de riesgo, como tampoco beneficio.

La participación solicitada se enmarca en un procedimiento de investigación, dicha participación es voluntaria, y libre de negarse a participar, o en caso de brindar su consentimiento para participar, es libre de abandonar la investigación en cualquier etapa, sin que esto signifique un perjuicio para el mismo.

Nombre y Apellido: _____

Edad: _____

Firma: _____

Anexo 2: Modelo de entrevista

Objetivo	Pregunta
Proceso de gestión estratégica	¿A lo largo de su ciclo de vida, ha desarrollado la empresa algún plan estratégico para aumentar su crecimiento o participación en el mercado?
	¿Cuáles considera que son los objetivos que mas apremian a su organización?
	¿Conoce cuales son los beneficios que brinda la implementación de un Diseño de Planificación Estratégica? ¿Cuáles podría mencionar?
	¿Considera que con la aplicación de un plan estratégico o formulación concreta de sus objetivos podrá mejorar el funcionamiento de la empresa? ¿Por qué?
	En caso de estar de acuerdo y no aplicarlo ¿Cuáles son los motivos que le impiden la implementación de un plan estratégico?
Plan de Sucesión	¿Cómo describirá que se lleva adelante el proceso de que se lleva adelante el proceso de formación capacitación a sus empleados? ¿Es el mismo para los miembros de la familia?
	¿Qué tipo de capacidades o conocimientos debe poseer un individuo para ingresar a la empresa? ¿Se utiliza el mismo criterio para los miembros familiares?
	¿Aplicaron en algún momento de su ciclo de vida alguna herramienta de profesionalización, el procedimiento de sucesión o protocolo familiar?
	De haberlo realizado ¿Cree que mejoro el funcionamiento o por el contrario desarrollo nuevos conflictos?
	¿Considera que desarrollar un procedimiento de sucesión aminorara los conflictos entre los familiares mas cercanos a ocupar la dirección del negocio?
Órganos de gobierno	¿Conoce la terminología de órganos de gobierno? Si es así ¿Cuentan con estos definidos? ¿Cuáles?
	Si no cuenta con órganos de gobierno ¿Cuáles han sido las razones para no aplicarlos?
	¿Cómo mencionaría que se encuentra estructurada la empresa? ¿ Considera que es organizado el trabajo?
	¿Cómo toman decisiones dentro de la empresa? ¿Existe participación de los miembros familiares?
	¿Cuáles considera que son los principales riesgos ante los que se enfrentan las empresas familiares?

Anexo 3: Modelo de cuestionario

Preguntas	Alternativas	Rsta
Cree que con la aplicación de un plan estratégico la empresa puede ampliar su potencial	Si, muy de acuerdo	
	Si, de acuerdo	
	Poco de acuerdo	
	En desacuerdo	
Cuentan con una definición concreta de los objetivos e indicadores de medición	Si, contamos con una definición	
	Si, pero no la aplicamos	
	No, pero queremos hacerlo	
	No los aplicamos	
Desarrollan programas para la preparación profesional de sus colaboradores	Si, lo desarrollamos	
	Si, pero debería ser mas seguido	
	No, pero queremos hacerlo	
	No los aplicamos	
Cuentan con un plan de carrera y promoción interna del personal	Si, contamos con una definición	
	Si, pero no la aplicamos	
	No, pero queremos hacerlo	
	No los aplicamos	
Desarrollaron un procedimiento de sucesión para el traspaso generacional	Si, contamos con una definición	
	Si, pero no la aplicamos	
	No, pero queremos hacerlo	
	No los aplicamos	
Cuenta la empresa con órganos de gobierno	Si, contamos con una definición	
	Si, pero no la aplicamos	
	No, pero queremos hacerlo	
	No los aplicamos	
Considera que los conflictos entre familiares es la principal variable para una baja en el funcionamiento del negocio	Si, contamos con una definición	
	Si, pero no la aplicamos	
	No, pero queremos hacerlo	
	No los aplicamos	
Solo el director/fundador es quien toma las decisiones	Si, contamos con una definición	
	Si, pero no la aplicamos	
	No, pero queremos hacerlo	
	No los aplicamos	
Los miembros de la familia cuentan con un alto nivel para tomar decisiones	Si, contamos con una definición	
	Si, pero no la aplicamos	
	No, pero queremos hacerlo	
	No los aplicamos	
Existe un grado de preferencias entre los miembros de la familia y los no familiares	Si, contamos con una definición	
	Si, pero no la aplicamos	
	No, pero queremos hacerlo	
	No los aplicamos	