

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito científico**

**“Visión estratégica un factor clave para la profesionalización”**

**“Strategic vision a key factor for professionalization”**

**Autor: Sofía Cabutto**

**Legajo: CPB03880**

**DNI: 39.613.217**

**2020**

## **Resumen**

En la presente investigación se buscó medir el nivel de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares de la ciudad de Río Primero, que se desenvuelven en el sector agroindustrial. Para ello se estudiaron los modelos de gestión estratégica, los órganos de gobierno, protocolos familiares, y el desarrollo de la sucesión y los procesos de formación y crecimiento. Se advierte que las empresas cuentan con un nivel catalogado como medianamente profesionalizadas, dado que han logrado la estabilidad y el crecimiento incluso sin definir criterios organizativos propios de las empresas familiares.

*Palabras clave:* Profesionalización. Empresas familiares. Gestión. Estrategias.

## **Abstract**

This research sought to measure the level of professionalization that family businesses in the city of Río Primero have, which operate in the agro-industrial sector. For this, the models of strategic management, the governing bodies, family protocols, and the development of the succession and the formation and growth processes were studied. It is noted that the companies have a level classified as moderately professionalized, given that they have achieved stability and growth even without defining organizational criteria specific to family businesses.

*Key words:* Professionalization. Family businesses. Management. Strategies.

## Índice

Introducción .....	3
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos .....	10
Método .....	11
Diseño .....	11
Participantes.....	11
Instrumentos .....	12
Análisis de datos .....	12
Resultados.....	13
Modelos de gestión estratégica.....	13
Órganos de gobierno y protocolo familiar .....	17
Procesos de formación y crecimiento organizacional.....	19
Discusión .....	22
Referencias .....	29
Anexo 1: Formulario de consentimiento informado.....	31
Anexo 2: Modelo de cuestionario.....	32

## Introducción

Pueden considerarse a las empresas familiares como el motor de las economías del país, especialmente en Argentina, de acuerdo al Instituto Argentina de la Empresa Familiar, IADEF, (2020) estas representan más del 50% de organizaciones y contribuyen al crecimiento productivo y laboral. Sin embargo, las mismas se enfrentan a una suma considerable de desafíos, los cuales parten desde la generación de las condiciones óptimas para prevalecer en un mercado cada vez más competitivo, el nivel de capacitación y formación profesional con el que cuentan sus directivos y colaboradores, hasta las relaciones y el clima laboral interno. Asimismo, una de las barreras más comunes con las que se encuentran estas organizaciones tiene que ver con la imposibilidad de definir correctamente una visión empresarial, que sea sostenible en el tiempo y trasladable entre las diferentes generaciones familiares (EAE, 2019).

Es por estas razones que se considera fundamental tomar la iniciativa de investigar, desde el perfil de contador público, la realidad y las diferentes situaciones que experimentan las empresas familiares, partiendo de la importancia que cumple la definición de una visión estratégica para profesionalizar a la misma. Dicha investigación se centró sobre las empresas familiares del departamento Río Primero de la provincia de Córdoba que desenvuelven en el sector industrial. Al mismo tiempo, se desarrolló una investigación cuantitativa para determinar el grado de profesionalización con el que estas organizaciones cuentan, si aplican alguna herramienta específica para la transmisión de la propiedad familiar, el proceso de gestión estratégica aplicado, además de la identificación de los factores que pueden influir en el desenvolvimiento de la organización.

Además de la importancia de visión estratégica y de la profesionalización es fundamental expresar el grado de relevancia que presenta el análisis sobre las empresas del sector industrial. Este juega un papel clave en la generación de oportunidades de empleo y crecimiento de la producción del país, en donde se aprecia un gran crecimiento del sector hasta el año 2018, esperando que para los próximos años este sector continúe con el crecimiento sostenido que ha presentado. Además, es fundamental que estas empresas lleven adelante un proceso de innovación e integración de nuevas tecnologías en sus procesos, permitiendo así generar grandes ventajas en un sector altamente dinámico e influenciado por las fuerzas externas (Bolsa de Comercio de Córdoba, 2018).

Para que una organización sea considerada familiar, esta no requiere de una dimensión particular, es decir un nivel de facturación o índice de rentabilidad específico, como tampoco una cantidad puntual de trabajadores. Sin embargo, esta tipología de organizaciones necesita haberse formado desde el grupo familiar, y al menos un integrante de este debe tener en el poder suficiente para la toma de decisiones, además de que los miembros de familia deben contar con puestos de trabajo, ya sean directivos, funcionales u operativos. Ante esto entonces se destaca que las organizaciones familiares, en especial sus miembros, deben contar con conocimiento de las técnicas y herramientas disponibles para llevar adelante una gestión del negocio que permita su sostenimiento a lo largo del tiempo (Omaña Guerrero y Briceño Barrios, 2013).

La particularidad de estas organizaciones es que existe un gran porcentaje de estas que no llevan adelante procesos de gestión interna, ya sean operativos o estratégicos. Puntualmente en la provincia de Córdoba aproximadamente el 70% de las organizaciones carece de una planificación a largo plazo, lo que deviene en un desfase en cuanto a su

funcionamiento, lo cual puede traducirse en una posibilidad para la muerte prematura de estas. Continuando con este planteamiento es notable que tan solo exista un 1% de organizaciones que logren transitar a lo largo de la cuarta generación, en donde la mayoría (57%) se desenvuelve bajo la primera generación, el 34% en la segunda y 8% en la tercera generación (Bringas, Ribbert y Goddio, 2018).

Puntualmente Sainz de Vicuña Ancín (2015) expresa que las organizaciones requieren de la definición de sus objetivos corporativos y estratégicos, respondiendo a las cualidades específicas de las organizaciones y del sector al cual pertenecen. Estos objetivos permitirán diseñar y materializar un plan estratégico que ayudará a las empresas a guiarlas además de definir los distintos pronósticos que tengan un alto grado de posibilidad de presentarse en el futuro. Sin embargo, hay que destacar que las organizaciones deben ser flexibles al momento de diseñar la planificación, pues esta permite tomar decisiones ante acontecimientos que dificulten el normal funcionamiento del negocio, evitando así un impacto negativo y promoviendo la generación de ventajas competitivas. Entonces puede destacarse la importancia de llevar adelante un proceso estratégico que trascienda hacia todas las áreas de la empresa, fomentando su integración, consolidación y crecimiento.

Por otro lado, el proceso de planificación estratégica les permite a las organizaciones llevar a cabo un procedimiento de identificación de sus aspectos más fuertes y débiles para diseñar el proyecto que mejor se amolde a sus necesidades, implementarlo de manera proactiva, alineando los planes a sus componentes corporativos y estratégicos, para luego permitirse a través de indicadores de control hacer un seguimiento y toma de decisiones de manera óptima (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Retomando lo expuesto por Bringas, Ribbert y Goddio (2018) las empresas familiares se encuentran lejos de fomentar esta clase de trabajo, ya que no desarrollan la aplicación de herramientas que optimizan el funcionamiento orgánico de las empresas como lo son el diseño de una estructura organizacional, la materialización de procedimientos de trabajo, definición de presupuestos, además de no aplicar instrumentos de control como el cuadro de mando integral o la gestión del desempeño de sus colaboradores.

Igualmente, Condo, García Céspedes, Ladrón de Guevara y Puño Rojas (2016) determinan que la profesionalización no debe ser implementada como un factor aislado, sino que debe integrarse a los procesos de formación y entrenamiento profesional, la gestión, además del diseño de herramientas precisas de las empresas familiares a generar las condiciones de la sucesión generacional, tales como el protocolo familiar, los órganos de gobierno y el procedimiento de sucesión.

De acuerdo a Bazán (2012) el protocolo familiar ayuda a sentar las bases para la gestión del negocio además se ayuda al proceso de sucesión de la propiedad empresarial, por lo que puede considerarse como una herramienta vital para sostenimiento y supervivencia de la organización. Sin embargo, el auto expone que la materialización correcta de un protocolo familiar no podrá llevarse adelante sin la previa definición de los órganos de gobierno.

En este sentido los órganos de gobierno, de acuerdo a Belausteguigoitia Rius (2011), proporcionan los medios para marcar la organización de la empresa y es en donde se logra llevar adelante una integración eficiente entre el negocio y la familia. Dichos órganos de gobierno pueden agruparse en tres grandes grupos, el directorio o alta gerencia,

el comité de accionistas y el consejo familiar. El directorio se encuentra conformado por todos los gerentes de los diferentes departamentos de la organización y es el grupo encargado de dirigir el correcto funcionamiento del negocio a través de un análisis periódico de las estrategias y del cumplimiento de la visión organizacional, como también de cumplir con las metas de rentabilidad. Es decir que el directorio se basa en cumplir aquellos lineamientos que expresaba Sainz de Vicuña Ancín (2015) cuando se mencionaba la importancia del trabajo coordinado y estratégico a lo largo de toda la empresa. Por otro lado, el comité de accionistas es el encargado justamente de definir la visión y los objetivos del negocio, además de cumplir con el rol de controlador de las acciones y funciones llevadas a cabo por los gerentes de la empresa. Por último, el consejo familiar tiene la función de comunicar al grupo familiar acerca de los cursos de acción que está tomando la empresa, además de especificar las razones por las que se encamina a la organización hacia una dirección específica. La particularidad y el gran desafío que existe para el consejo familiar apunta Belausteguigoitia Rius (2011) refiere a lograr transformar a un grupo familiar común en una familia con aspiraciones empresariales.

Si bien se han expuesto las distintas herramientas de gestión que las empresas familiares pueden implementar, se destaca que el porcentaje de organizaciones que lleva adelante la incorporación de estos tipos de órganos de gobierno son las menores, y la realidad de las empresas familiares radica en que trabajan sobre la informalidad en cuanto a los procesos de gestión, además de que toman decisiones bajo la influencia de la inercia del sector o mercado, no pudiendo así ser eficientes y profesionalizarse (Bringas, Ribbert y Goddio, 2018).



Hasta el momento se ha expresado la necesidad con la que cuentan las empresas familiares en determinar una visión estratégica que permita el crecimiento sostenido de las mismas, además de la importancia de llevar adelante una gestión planificada del negocio, advirtiendo que la principal problemática radica en la falta de preparación con la que cuentan sus directivos y otros miembros del grupo familiar. Sin embargo, es importante hacer mención al resto de factores internos que obstaculizan el proceso de profesionalización. Dichos factores, plantea Rueda Galvis (2011), refieren principalmente a la incapacidad de separar los vínculos afectivos entre los miembros de la familia, quienes terminan trasladando éstos a la gestión del negocio, afectando las relaciones de la empresa, ya sea tanto para el grupo familiar como para aquellos no miembros de la familia. A su vez otro factor refiere a la falta de definición de planes a largo plazo, la carencia en cuanto a la materialización de pronósticos financieros, además de los temores que presentan los fundadores o directivos actuales de la empresa en cuanto a la transmisión de la propiedad empresarial. Estas variables entonces inciden de manera directa en el desarrollo empresarial, pudiendo quedar las empresas en condiciones desfavorables y llevándola, sin el consentimiento, a su muerte prematura.

Bajo estas consideraciones es destacable entonces la importancia de incorporar en la gestión del negocio un pensamiento estratégico, a través de la delimitación de una visión clara que se encuentre definida, no solo a partir de las aspiraciones de los fundadores en cuanto a lo que buscan convertirse, sino en prevalecer la esencia de organización familiar. De esta manera se generarán las bases para llevar adelante los procedimientos antes mencionados (Rueda Galvis, 2011).

Contar con una visión estratégica no significará el aseguramiento de la continuidad de la empresa familiar, sin embargo, logrará establecer las bases para una mayor integración de sus miembros, estimulando a aquellos posibles sucesores a formarse para los puestos directivos, además de generar las condiciones óptimas para establecer una gestión armoniosa entre la familia y la propiedad empresarial. De esta forma la importancia radica en volver a las empresas familiares más flexibles, creando los espacios idóneos para fomentar la incorporación de nuevos procesos y herramientas que se traducirá en un mayor nivel de profesionalización y sostenimiento de la misma (Herrera González, Ramírez Martínez y Rosas Castro, 2017).

En resumen, la profesionalización se presenta como un gran desafío para las empresas familiares, dado a que estas presentan un alto nivel de rigidez en su estructura, además de no comprender los beneficios que esta trae aparejada, y de no contar con la predisposición para implementar las herramientas de profesionalización; por otro lado, el carácter estratégico en las empresas ayuda a flexibilizarlas, volverlas más dinámicas y eficientes, contribuyendo con su profesionalización. Llevar adelante esta acción requiere de un gran esfuerzo por parte de los miembros del grupo familiar empresario, pertenezcan a una primera generación o más avanzadas, ya que se hace fundamental que las empresas logren generar las condiciones de adaptabilidad a los cambios que se presentan de manera global y cada vez más rápidos (Kotter, 2015).

Retomando entonces lo planteado, se expresa que la problemática de las empresas familiares radica en su incapacidad para articular las herramientas necesarias para su buen funcionamiento, además no contar con el nivel de preparación para desarrollar un proceso estratégico a lo largo de todas sus funciones.

Es en este sentido entonces que surge plantearse el siguiente interrogante: ¿Cuentan las empresas familiares del departamento Río Primero de la Provincia de Córdoba con el nivel de profesionalización suficiente para generar las condiciones de crecimiento y sostenibilidad? ¿Han llevado adelante el diseño e implementación de herramientas específicas de profesionalización? ¿Han servido a mejorar el nivel de competitividad y de gestión interna? ¿Fomentan el desarrollo profesional de sus miembros? ¿Implementar y tienen en cuenta la visión estratégica como factor de éxito?

Para responder a estas preguntas se definieron una serie de objetivos que guiaron la investigación y permitieron determinar si la visión puede ser considerada como el factor clave para profesionalizar a las empresas familiares.

#### *Objetivo general*

Determinar el nivel de profesionalización respecto a variables como la gestión estratégica, órganos de gobierno, protocolo familiar y preparación de próximos sucesores que les haya permitido el crecimiento organizacional, en el contexto de las empresas familiares del departamento de Río Primero del sector industrial.

#### *Objetivos específicos*

1. Identificar los modelos de gestión estratégica, desarrollados por las empresas familiares y si estos le permitieron mejorar su eficiencia.
2. Determinar si las empresas familiares diseñaron y aplicaron órganos de gobierno y protocolos familiares con el fin de promover el crecimiento de la misma.
3. Advertir si las empresas familiares fomentan el crecimiento, formación y preparación profesional de sus miembros familiares para posibilitarles las condiciones de sucesión.

## **Método**

### *Diseño*

El alcance de la investigación fue descriptivo ya que se buscó analizar las experiencias y las herramientas que implementan las empresas familiares para mejorar sus condiciones de desarrollo y crecimiento sostenido en el tiempo. Para llevar adelante el mismo se estableció la elección de un enfoque cualitativo buscando dar respuesta a los interrogantes y objetivos planteados a través de la parametrización de los resultados obtenidos. En este sentido el diseño de la investigación fue no experimental, dado a que no se buscó inferir sobre ninguna de las variables establecidas sino analizarlas con el objetivo de medir el nivel de profesionalización de las empresas familiares. Ante esto el tipo de investigación desarrollado fue transversal debido a que se enfocó en analizar el nivel de profesionalización y la incidencia que tiene la visión estratégica en el desarrollo de esta.

### *Participantes*

Directivos y/o fundadores de las empresas familiares del departamento Río Primero de la provincia de Córdoba, particularmente las relacionadas al sector industrial. Para lograr un acercamiento a estas empresas se llevó adelante un criterio muestral no probabilístico intencional, en donde los casos elegidos responden a 5 empresas familiares que fueron escogidas debido de acuerdo al criterio intencional del investigador, ya que dichas organizaciones cuentan con las realidades para dar respuesta a los objetivos planteados. Dichas organizaciones cumplen con las especificaciones de empresas familiares, es decir que el grupo familiar se encuentra en la dirección empresarial y al menos un miembro de la familia desarrolla funciones dentro de su estructura organizacional. Con el fin de dotar de mayor profesionalismo se entregó un consentimiento informado a las organizaciones, en el

cual se detalla que no se divulgarán aspectos internos que puedan generar el reconocimiento de la empresa, es decir que se buscó mantener su anonimato (Ver Anexo 1).

### *Instrumentos*

Para efectuar la investigación se utilizó como técnica de relevamiento la encuesta a través del instrumento del cuestionario, debido a que se trata de un enfoque cualitativo, pudiendo contar con la información desde una fuente primaria. El modelo de cuestionario puede encontrarse en el Anexo 2.

### *Análisis de datos*

Para el análisis de los datos y habiendo ejecutado los cuestionarios a las empresas familiares seleccionadas se confeccionó la tabulación de las encuestas. En este sentido, primero se llevó adelante el relevamiento de la información con los directivos o fundadores de las empresas seleccionadas, luego se clasificaron sus respuestas para posteriormente procesar los resultados y categorizarlos de acuerdo a las variables a analizar en cada uno de los objetivos. En la siguiente tabla puede observarse la tabla resumen de los métodos empleados para llevar a cabo la investigación.

*Tabla 1: Cuadro resumen de métodos*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Alcance</b>	<b>Recursos necesarios / Datos</b>	<b>Instrumento de análisis</b>	<b>Resultado Final</b>
Identificar los modelos de gestión estratégica desarrollados por las empresas familiares y si estos le permitieron mejorar su eficiencia.	Descriptivo	Definiciones estratégicas, plan estratégico, objetivos a largo plazo	Cuestionario	Desarrollan estrategias, cuentan con lineamientos corporativos y estratégicos definidos de manera correcta
Determinar si las empresas familiares diseñaron y aplicaron órganos de gobierno y protocolos familiares con el fin de promover el crecimiento de la misma.	Descriptivo	Protocolo familiar, órganos de gobierno	Cuestionario	Alto nivel de aplicación de herramientas
Advertir si las empresas familiares fomentan el crecimiento, formación y preparación profesional de sus miembros familiares para posibilitarles las condiciones de sucesión.	Descriptivo	procedimiento de sucesión programas de capacitación y desarrollo, promoción de carrera interna	Cuestionario	Fomentan el desarrollo profesional y profesional para preparar a los posibles sucesores a llevar la gestión del negocio

*Fuente: elaboración propia.*

## Resultados

El primer aspecto a mencionar es el referido a las características con las que cuentan las empresas familiares analizadas, en donde se destaca que las mismas pueden considerarse familiares debido a que cuentan con un predominio en cuanto a la toma de decisiones de sus miembros familiares, como también a las posibilidades con las que estos cuentan para seguir dentro de la empresa ocupando puestos gerenciales. En la siguiente tabla se hace una presentación general de las particularidades de cada una de las organizaciones abordadas.

Tabla 2: Empresas familiares abordadas

Características / Empresas	Griffa SA	Bertone Maquinarias Agrícolas	Metalbert SRL	Biocen SA	Fragro SA
Ubicación	Balnearia	Arroyito	La Francia	Arroyito	Villa Santa Rosa
Sector	Comercial	Comercial	Comercial	Comercial	Comercial
Industria	Maquinaria agrícola	Maquinaria agrícola	Maquinaria agrícola	Maquinaria agrícola	Maquinaria agrícola
N° empleados familiares	8	5	7	5	4
Antigüedad	60 años	50 años	40 años	25 años	24 años
Fundador	Carlos: abuelo fundador	Miguel: abuelo fundador	Ricardo: padre fundador	Julián y Rosana: Pareja familiar fundador	Nicolás: Padre fundador
Generación en la dirección	3ra generación	3ra generación	2da generación	1ra generación	1ra generación
Ventas promedio anual	\$ 25.000.000	\$ 30.000.000	\$ 12.000.000	\$ 30.000.000	\$ 50.000.000
Puestos gerenciales ocupados por miembros de la familia	Director: Hijo del fundador Gte de Mkt: Hijo del fundador Gte Compras: Nieto del fundador Gte de RRHH: Nieta del fundador	Gte Gral: Nieto del fundador Gte Administración: Nieta del fundador Gte Compras: Nieto del fundador Gte de Ventas: Hijo del fundador Gte de Proyectos: Hijo del fundador	Gte General: Hijo del fundador Gte Financiero: Hijo del fundador Gte Compras: Hija del fundador Gte Clientes: Hijo del fundador	Director: fundador Gte de Administración: fundadora Gte de Ventas: Hermana de fundadora	Director: fundador Gte de Clientes: Hermano del fundador Gte de Proveedores: Hermano de fundador Gte Contable: esposa de fundador Gte Publicidad: Hermana de fundador

Fuente: elaboración propia en base al análisis

### *Modelos de gestión estratégica*

En primera instancia es importante contextualizar el escenario en el cual se desenvuelven estas empresas familiares que atañan a la economía del departamento Rio

Primero en la provincia de Córdoba, donde la principal actividad económica y productiva es la actividad agrícola y es importante considerar que todo lo desarrollado en el marco de este tipo de unidades productivas tendrá una repercusión determinante sobre el trabajo y la globalización de estos lineamientos para las pequeñas empresas, la empresas familiares y el sector en su completitud.

En segunda instancia se analizaron los modelos de gestión estratégica que son aplicados por las empresas. La gestión estratégica es comprendida como la definición del sistema de objetivos corporativos (visión, misión y valores) y el sistema de objetivos estratégicos (rentabilidad, crecimiento y posicionamiento), para lo cual las empresas desarrollan acciones mancomunadas y alineadas a su cumplimiento, las cuales deben aglomerar a la totalidad de la organización. A continuación, se destacan los distintos objetivos, tanto corporativos como estratégicos, además de las herramientas que utilizan como mecanismos para la mejora continua y el cumplimiento de estos; luego se hace una apreciación sobre la significancia de cada uno de ellos.

Tabla 3: Modelos de gestión estratégica aplicados

Categoría	Conceptos	Griffa SA	Bertone Maquinarias Agrícolas	Metalbert SRL	Biocen SA	Fragro SA
Sistema de Objetivos Corporativos	Visión (formalizada)	X			X	X
	Misión (formalizada)	X			X	X
	Valores (formalizados)	X			X	X
Sistema de Objetivos Estratégicos	Objetivo de rentabilidad (formalizado)	X	X	X	X	X
	Objetivo de crecimiento (formalizado)	X			X	X
	Objetivo de posicionamiento (formalizado)	X			X	X
Herramientas de gestión	Plan estratégico	X			X	X
	Cuadro de Mando Integral	X				X
	CRM ( <i>Customer Relationship Management</i> )		X			X
	ERP (Sistema de planificación de recursos)			X		
	Programas de capacitación	X	X		X	X
	Alianzas estratégicas con proveedores	X		X		X

Fuente: elaboración propia en base al análisis

- **Visión:** objetivo a largo plazo que refiere hacia donde se dirige la empresa y en que quiere convertirse en un futuro. Sirve para conocer la orientación a largo plazo de la empresa y a priorizar la toma de decisiones y el rumbo estratégico.
- **Misión:** objetivo que responde a la razón de ser de la empresa, el cual debe respetar tres dimensiones (objetivo, vocación y planes), es decir que ayuda a la materialización de la visión.
- **Valores:** representan los principios de actuación y desarrollo interno de las organizaciones, sirven para brindarle cohesión, organización y enfoque.
- **Objetivos estratégicos:** refieren a los objetivos a largo plazo que se deben encontrar alineados a la visión empresarial, los cuales sirven para determinar la posición y el desarrollo que busca la empresa, ya sea desde factores financieros (rentabilidad), comerciales (posicionamiento) y organizacionales (crecimiento).
- **Plan estratégico:** Refiere al proceso por el cual las empresas estipulan un conjunto de objetivos, estrategias y actividades alineadas para su cumplimiento en el largo plazo. Sirve para definir la manera en la cual se desenvolverá la organización, determinando sus prioridades.
- **Cuadro de Mando Integral:** herramienta de control interna en base a la definición de indicadores, respecto a 4 perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento). Sirve para otorgarle un seguimiento, control y corrección al desenvolvimiento estratégico de la empresa.
- **CRM (*Customer Relationship Management*):** sistema de gestión de clientes basado en estrategias de marketing relacional que permite el seguimiento y la satisfacción de la cartera de clientes.



- ERP (Sistema de planificación de recursos): sistema de gestión interna basada en la integración de diferentes actividades (producción, almacenaje, distribución, comercialización, entre otros) que se asocia al uso eficiente de los recursos, contribuyendo en una disminución de costos operativos.
- Programas de capacitación: referido a actividades de recursos humanos que se asocian a la formación y preparación de los colaboradores tanto en cuestiones técnicas como genéricas. Sirve para contar con un personal competente, capacitado, motivado y productivo.
- Alianzas estratégicas: refieren a relaciones comerciales desarrolladas entre dos o más partes para llegar a un objetivo en común. En el caso de alianzas con proveedores sirve para contar con la entrega de productos de calidad, disminuir costos y mejorar los procesos productivos.

Tabla 4: Beneficios y desventajas de los modelos de gestión

<b>Beneficios de contar con los modelos de gestión</b>	<b>Desventajas de no contar con los modelos de gestión</b>
Identificación de la familia con los valores institucionales.	Falta de integración de los miembros familiares.
Mejora de la imagen corporativa hacia los clientes.	Desorganización interna.
Cohesión en la forma de trabajo.	Dificultad para priorizar objetivos.
Medición en tiempo y forma de los objetivos.	Medición de objetivos ineficiente.
Mejor relación con clientes que aumento las ventas.	Reducción de la moral de los empleados.
Reducción de gastos y pérdidas innecesarias.	Aumento de conflictos familiares por la falta de concentración en objetivos a largo plazo.
Apertura comercial y aumento del nivel competitivo.	Imposibilidad de hacerle frente a la competencia.
Promueve la satisfacción de los empleados.	Problemas logísticos, aumento de reclamos de clientes, insatisfacción de clientes.
Incita a aplicar procesos innovadores en la gestión con el cliente.	

Fuente: elaboración propia en base al análisis

### *Órganos de gobierno y protocolo familiar*

Como bien se ha expuesto hasta el momento, las empresas abordadas cuentan con un nivel alto en cuanto a las tipologías de herramientas de profesionalización, lo que le confiere un mayor predominio para mantener su continuidad generacional. A continuación, se describen las distintas tipologías de órganos de gobierno que existen:

- Asamblea familiar: conformado por los miembros de la familia empresaria, en donde se llevan adelante reuniones informativas y de comunicación sobre el rumbo de la empresa y las acciones concretas que sobre las que se están trabajando.
- Consejo de propietarios: formado por los propietarios y/o accionistas en donde se definen los objetivos a largo plazo y sirve para el seguimiento y control de la actividad de los gerentes funcionales.
- Directorio: formado por los gerentes funcionales de la organización, en el cual se lleva adelante el monitoreo de las estrategias, objetivos corporativos y estratégicos, como también de la definición de líneas correctivas.

Tabla 5: Tipos de órganos de gobierno aplicados

	Griffa SA	Bertone Maquinarias Agrícolas	Metalbert SRL	Biocen SA	Fragro SA
¿Cuenta con órganos de gobierno?	X			X	X
Asamblea de familia	X			X	
Consejo de propietarios					
Directorio	X			X	X

Fuente: elaboración propia en base al análisis

Tabla 6: Ventajas y desventajas (órganos de gobierno)

Ventajas de aplicar órganos de gobierno	Desventajas por no aplicar órganos de gobierno
Afinidad a la manera de estructurarse.	Desorganización interna.
Aumento el grado de participación de los familiares en la toma de decisiones estratégicas.	Concentración de la toma de decisiones en la gerencia general.
Disminuyó los conflictos en cuanto a la apreciación de ideas y la toma de decisiones entre familiares.	Falta de sentido de pertenencia de los familiares más jóvenes.
Creó una mayor organización.	Problemáticas referidas a la distribución de actividades entre familiares.

Fuente: elaboración propia en base al análisis

Tabla 7: Razones por las que no se han aplicado órganos de gobierno

<b>Razones por las que no se aplican los órganos de gobierno (Berole y Metalbert)</b>
No cuentan con el procedimiento ni metodología para su diseño.
Presumen que no es necesario, con la estructura funcional es suficiente.
No existe un amplio número de familiares en puestos gerencias para costear el proceso.
No visualizan los beneficios en cuanto a la mejora en las relaciones familiares.
Consideran que no es óptimo por no contar con propietarios externos a la familia.

Fuente: elaboración propia en base al análisis

Tabla 8: Aplicación de protocolos familiares

	Griffa SA	Bertone Maquinarias Agrícolas	Metalbert SRL	Biocen SA	Fragro SA
Se cuenta con su formalización y aplicación	X				X
Se cuenta con su formalización pero no se respeta				X	
No presenta formalización de protocolos		X	X		

Fuente: elaboración propia en base al análisis

Tabla 9: Ventajas y desventajas de aplicar protocolos familiares

Ventajas de contar con protocolos familiares	Desventajas de no contar con protocolos familiares
Mejoraron las relaciones entre los familiares	No lo consideran relevante dado a que son organizaciones muy recientes.
Aumento el grado de participación activa de los familiares, tanto de los gerenciales como de los operarios.	Carecen del conocimiento técnico para su aplicación.
Permitió disminuir conflictos relacionados a problemas de familia dentro de la empresa.	Consideran que las reglas son claras sin tenerlas formalizadas en un documento de conductas.
Permitió llevar adelante la sucesión de manera organizada.	Por la cantidad de familiares en puestos gerenciales no lo consideran oportuno.
Brinda organización interna sobre los roles, puestos, responsabilidades y objetivos de cada miembro familiar.	

Fuente: elaboración propia en base al análisis

### *Procesos de formación y crecimiento organizacional*

Dentro de esta variable, se pudo advertir que las empresas han diseñado un plan de sucesión para las futuras generaciones, en donde en un único caso el mismo ya fue utilizado para traspasar la propiedad de la 2da generación a la 3ra generación.

Tabla 10: Aplicación de plan de sucesión

	Griffa SA	Bertone Maquinarias Agrícolas	Metalbert SRL	Biocen SA	Fragro SA
¿Cuenta con un plan de sucesión?	X				
Desarrolló la sucesión respetando el plan	X				
Desarrolló la sucesión de manera informal		X	X		
No ha desarrollado la sucesión aún				X	X

Fuente: elaboración propia en base al análisis

El último aspecto a analizar fue si las empresas cuentan con el desarrollo de propuestas para la preparación de los próximos sucesores.

Tabla 11: Planes de preparación para sucesores

	Griffa SA	Bertone Maquinarias Agrícolas	Metalbert SRL	Biocen SA	Fragro SA
Aplica programas de desarrollo profesional	X	X		X	X
Se llevan adelante capacitaciones sobre aspectos técnicos	X	X		X	X
Se llevan adelante capacitaciones sobre habilidades blandas	X				X
Se capacita al personal constantemente	X			X	
Se capacita al personal de manera esporádica		X			X
Los miembros familiares valoran las capacitaciones	X	X		X	X
Los miembros familiares no valoran las capacitaciones					
No cuenta con la aplicación de un programa de formación			X		

Fuente: elaboración propia en base al análisis

Analizadas las variables que se determinaron para conocer el nivel de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares, se diseñó un esquema de valoración, en el cual se determina con valores de (1) si aplica a cada caso empresario y valores de (-1) si no cuenta con la formalización de herramientas de profesionalización, es decir de órganos de gobierno, planes sucesorios o protocolo familiar. Se le otorga una

valoración de (0) a aquellos conceptos que si bien no se cuentan no pueden medirse en detrimento del nivel profesional dado a que las particularidades de cada empresa, esto sucede en la categoría de modelos de gestión estratégica. Una vez determinados los valores se sumaron y se calcularon los promedios, encajando cada caso en su nivel de profesionalización, ya sea Altamente profesionalizada (entre 70% y 100%), medianamente profesionalizada (entre 69% y 40%) y escasamente profesionalizada (entre 39% y 0%).

Tabla 12: Nivel de profesionalización

Categoría	Línea de análisis	Griffa SA	Bertone Maquinarias Agrícolas	Metalbert SRL	Biocen SA	Fragro SA
Ciclo de vida	1° Generación					
	2° Generación			1		
	3° Generación	1	1		1	1
Modelos de gestión estratégica	Objetivos corporativos formalizados	1			1	1
	Objetivos estratégicos formalizados	1			1	1
	Plan estratégico	1			1	1
	Cuadro de Mando Integral	1				1
	CRM		1			1
	ERP			1		
	Programas de capacitación	1	1		1	1
Órganos de gobierno	Alianzas estratégicas con proveedores	1		1		1
	Asamblea de familia	1	-1	-1	1	-1
	Consejo de propietarios	-1	-1	-1	-1	-1
Protocolo familiar	Directorio	1	-1	-1	1	1
	Formalizado	1				1
	Poco formalizado				1	
Plan de sucesión	Nada formalizado		-1	-1		
	Lo aplicó	1				
	No lo aplicó		1	1		
	No cuenta con plan				-1	-1
Sumatoria de puntaje		10	0	0	6	7
Promedio (%)		91%	0%	0%	55%	64%
Nivel de profesionalización						

Altamente profesionalizada (Entre 70% y 100%)	X				
Medianamente profesionalizada (entre 69% y 40%)				X	X
Escasamente profesionalizada (entre 39% y 0%)		X	X		

Fuente: elaboración propia en base al análisis

Se evidencia que solamente una empresa (Griffa SA) cuenta con un nivel alto de profesionalización, puesto a que cuenta con la formalización de distintos componentes de profesionalización, además de presentar un amplio conjunto de mecanismos de gestión estratégica. Otras dos empresas cuentan con un nivel medio y bajo, respectivamente. En este sentido se puede decir que las empresas se encuentran, en promedio, en un nivel medianamente y escasamente profesionalizada.

En este caso se observa que las principales falencias en las empresas se encuentran en la carencia de definición concreta de las herramientas que ayudan a las mismas a profesionalizarse, ya sean los órganos de gobierno, los planes de sucesión o los protocolos familiares. También se observa, como por ejemplo en la empresa Bertone y Metalbert, que existe un bajo enfoque estratégico, lo cual, relacionándolo con el ciclo de vida de las empresas, demuestra que han logrado superar las barreras al cambio y al crecimiento sin la aplicación de las mismas, sin embargo, si se han evidenciado las dificultades que se le generan, principalmente en la falta de organización y relaciones entre los familiares.

En este sentido se puede decir que la profesionalización es un proceso que ayuda a las empresas a gestionarse de manera eficiente, puntualizando sobre aspectos que hacen a la totalidad empresarial, ya sea desde la estipulación de planes a largo plazo, desde el punto de vista comercial, como también puertas adentro, mejorando los procesos internos de trabajo, las relaciones entre familiares, la toma de decisiones y la planeación para definir una continuidad ordenada hacia el futuro de la familia empresaria.

## Discusión

En este apartado se buscó realizar una inferencia respecto a los resultados obtenidos en relación a los antecedentes y material teórico, el cual sirvió como una guía para enmarcar el desarrollo de toda la investigación. En este sentido se parte desde una apreciación de cada uno de los objetivos específicos, buscando determinar coincidencias o discrepancias respecto a las posiciones de diferentes autores en torno a las temáticas analizadas.

En cuanto al primer objetivo específico, relacionado con los modelos de gestión estratégica aplicados por las empresas familiares, se ha logrado observar que las mismas cuentan con un amplio conocimiento de los beneficios que trae aparejado el trabajo estratégico a lo largo de la empresa, lo que ha permitido el desarrollo sostenido de las empresas. En este punto, se identificaron la puesta en marcha de los objetivos corporativos y estratégicos de manera alineada, fomentando y contribuyendo al crecimiento de la empresa, ya que dichos objetivos se concentran principalmente en la mayor eficiencia competitiva, aplicando nuevas tecnologías e innovación para ser empresas superadoras. En este caso se puede plantear una discrepancia en cuanto a los autores que refieren a la temática de los procesos de gestión, ya que exponen que una de las principales barreras que las empresas familiares presentan es la falta de consideración de la visión organizacional (EAE, 2019).

Al mismo tiempo Bringas, Ribbert y Goddio (2018) expresaban que las empresas familiares carecen de un planteamiento estratégico en todas las facetas de la organización, aspecto que no ha sido evidenciado como tal luego del relevamiento de las empresas catalogadas en la muestra. Aquí también puede hacerse un paréntesis entre lo expuesto por

Sainz de Vicuña Ancín (2015) ya que la razón por la que las empresas diseñan y aplican los procedimientos estratégicos de trabajo se debe al crecimiento organizacional, observando que es el caso de la mayoría de empresas, ya que han logrado sobreponerse a las primeras generaciones y a los obstáculos que a estas se les presentan.

Desde otro punto de vista, también puede atribuirse una oposición respecto a lo que plantea Rueda Galvis (2011) en donde la falta de conocimiento y preparación de los directivos, en cuanto a las herramientas de gestión estratégica, hace que las empresas pierdan el foco de trabajo y se concentren sobre objetivos más a corto plazo. Esto no se ha logrado evidenciar, ya que las empresas cuentan con un pleno conocimiento en el manejo de estas herramientas, aplicando metodologías estratégicas para el crecimiento y desarrollo sostenido de sus negocios. Si es importante mencionar, que dichas modalidades de trabajo deben establecerse como un todo, logrando una sinergia en el crecimiento organizacional y no como una mejora aislada o circunstancial.

Aquí subyace lo planteado por Condo, et al. (2016) que se alinea con los resultados, ya que las empresas han incorporado un trabajo sistemático, aplicando nuevos procesos de desarrollo para ampliar su posicionamiento y competitividad. Esto se relaciona también con la potencialidad del sector analizado, en este caso el industrial-comercial, ya que de acuerdo a la Bolsa de Comercio de Córdoba (2018) ha presentado un crecimiento sostenido en los últimos años, requiriendo por parte de las empresas, la adecuación de nuevos sistemas de trabajo y mayor competitividad.

Puede decirse entonces que la aplicación de las herramientas estratégicas ha contribuido a mejorar la eficiencia de las empresas, posibilitando su crecimiento y potenciándolas a ampliar su competitividad. Sin embargo, este planteamiento aún no



responde al nivel de profesionalización de las empresas, solo demuestra el bajo grado de informalidad que las mismas presentan en sus formas de trabajo.

En cuanto al segundo objetivo, el cual se basó en la identificación de las herramientas aplicadas en cuanto a los órganos de gobierno y al protocolo familiar, se destaca que a medida que las empresas crecen y logran el traspaso generacional, comienzan a aplicar las distintas herramientas que posibilitan el crecimiento organizacional. Este es el caso analizado, ya que las empresas cuentan con la aplicación de órganos de gobierno, en donde se desataca la falta de uno de ellos, referido a los accionistas, dado a que el capital accionario se encuentra concentrado únicamente en la familia fundadora. Al haber desarrollado los órganos de gobierno las empresas cuentan con un mayor nivel de formalización en cuanto a sus formas estructurales, lo que ha permitido una mayor organización y enfoque de trabajo, relacionado con el punto del trabajo estratégico. Estas son justamente las ventajas que menciona Belausteguigoitia Rius (2011) posibilitando el desempeño eficiente de la organización, y aumentando sus niveles de crecimiento.

Al mismo tiempo se identificó la aplicación de protocolos familiares, en donde se han exployado el conjunto de normativas que engloban las buenas prácticas internas en la empresa, lo que contribuye a una disminución en los conflictos afectivos entre los miembros familiares. Aquí Bazán (2012) expone que al contar con protocolos definidos las organizaciones lograrán el fomento de las capacidades profesionales de los distintos miembros del grupo familiar, posibilitando su preparación para el traspaso generacional, y por ende la ocupación de puestos directivos. Al mismo tiempo la aplicación de estas herramientas ha permitido aumentar el grado de participación entre los miembros

familiares, lo que posibilita a un mayor interés y desenvolvimiento del grupo familiar dentro de la empresa.

Puede decirse en este contexto, que no existe una relación directa entre lo expuesto por Rueda Galvis (2011) al exponer que las empresas familiares carecen del conocimiento y de la aplicación de herramientas que ayuden a mejorar los procesos de gestión del negocio. Esto es así dado a que las organizaciones, principalmente aquellas que se encuentran en generaciones más avanzadas, cuentan con la predisposición y el conocimiento de los beneficios que genera la profesionalización, destacando que aún existen desafíos para aumentar su nivel de crecimiento, empero se encuentran en una situación ventajosa respecto a otras empresas familiares o no familiares del mismo sector.

Así es como puede decirse que la aplicación de los órganos de gobierno y del protocolo de familia ha ayudado a mejorar la gestión interna del negocio, fomentando las relaciones sanas entre los miembros familiares y promoviendo el crecimiento dichas empresas.

El último objetivo específico hace referencia a la identificación de procesos que fomenten el crecimiento, formación y preparación profesional de los próximos sucesores. Es importante mencionar que los casos analizados demuestran que las empresas cuentan con un planeamiento para la sucesión, en donde el mismo ya se ha utilizado, destacando que permitió llevar adelante el proceso de manera organizada. Aquí se retoma lo expuesto por Belausteguigoitia Rius (2011) quien hace referencia de la importancia de contar con este procedimiento, dado a que no solo posibilita la continuidad de la empresa, sino que también ayuda a mantener el espíritu familiar dentro de la gestión del negocio. Esta es una de las particularidades que presentan las empresas familiares, por eso su profesionalización

debe adecuarse a la mejora interna, posibilitando mejores relaciones internas, grados de participación altos y desarrollo personal y profesional de sus miembros, sin perder la esencia que los fundadores destacaron al momento de formarla. Esto se encuentra íntimamente relacionado con los aspectos visionarios tal como exponen Omaña Guerrero y Briceño Barrios (2013), ya que la aplicación de los procedimientos sucesorios contribuye a la transferencia de los valores y cultura organizacional familiar.

Se destaca que las empresas cuentan en algunos casos con procesos de formación, los cuales están incorporados dentro del plan estratégico que han confeccionado y aplicado, y en casos aislados, la menor cantidad, lleva adelante este trabajo desde una apreciación más informal. Aquí se retoma lo expuesto por Bazán (2012) en donde se evidencia que a medida que las empresas crecen, se vuelven más fuertes competitivamente y sus sistemas de gestión se complejizan, comienzan a requerir de la aplicación de nuevos organismos dentro de su estructura. Estos permitirán aumentar el nivel de profesionalización, ya que ayudan a la creación de espacios para la participación de los familiares y de la transformación de las nuevas generaciones en profesionales que se incorporen en los puestos de trabajo. Este aspecto es fundamental a tener en cuenta, ya que dependerá del grado de participación que exista el sostenimiento de la empresa en el largo plazo.

Estos últimos aspectos mencionados no han logrado evidenciarse en las empresas, siendo que gran parte de ellas se circunscriben dentro de la tercera generación, aspectos que pueden considerarse como una fortaleza de las mismas dado a que, de acuerdo a Bringas, Ribbert y Goddio (2018) un porcentaje muy bajo logra llegar a este estadio del ciclo de vida. Será un requerimiento y un nuevo desafío poner en contacto a los empresarios y

directivos en torno a estos lineamientos estructurales que ayuden a fomentar el crecimiento de la empresa, por ende, a su sostenimiento.

Habiendo expuesto los diferentes objetivos específicos puede plantearse las respuestas a las preguntas de investigación, que permiten hacer un acercamiento sobre el objetivo general, en este caso si las variables de gestión estratégica, aplicación de órganos de gobierno, protocolos familiares, planes de sucesión y la preparación de los sucesores se pueden considerar como elementos necesarios para el crecimiento de las empresas. El caso es que las organizaciones requieren de un trabajo estratégico, que englobe de manera integral a toda la empresa, adquiriendo un mayor panorama en cuanto a los beneficios y ventajas que la profesionalización trae aparejada. Así las empresas lograrán profesionalizarse y ampliar su abanico de posibilidades de crecimiento.

En los casos analizados, respecto a las empresas familiares del departamento de Río Primero, se observa un alto grado de profesionalización, en donde se aplican las herramientas y variables bajo análisis, lo que ha posibilitado, en la mayoría de los casos, su sostenimiento. Como se ha exployado previamente, será un desafío para aquellas empresas que aún no han traspasado la primera generación contar con este trabajo estratégico y la aplicación inteligente de herramientas de profesionalización para fomentar su crecimiento y estabilidad.

Al trabajar con organizaciones que no se encuentran acostumbradas a tener un contacto directo con el desarrollo externo profesional, la posición del investigador también experimento limitaciones en el momento de llevar adelante la interacción y el relevamiento sobre estos participantes. Además, el escaso tiempo y el recorte en cuanto a las variables de análisis llevaron a que sea dificultoso el recorte y la toma de posición conceptual sobre qué

aspectos eran los pertinentes para establecer una escala que pudiera dar certezas cuantificadas de lo que atañe el desarrollo de profesionalización. Otras de las limitaciones refirieron a la escasez en cuanto a los participantes, un aspecto vinculado directamente a los elementos concernientes al escaso tiempo y como tal la muestra no pudo ser representativa. En tercera instancia el concepto de profesionalización aplica a un desarrollo abstracto que limita una consecución de configuración de indicadores, nuevamente el escaso tiempo, fue compleja la búsqueda de información y depuración para llegar a ciertos elementos representativos. Es por ello que dentro de las alternativas se debe de tomar a esta grilla de nivelación como un trabajo de supuestos, para luego complementarlos en una profundización de desarrollo.

En lo que aplica a las fortalezas, justamente esta intención de crear una herramienta que busque medir un concepto tan abstracto como el de la profesionalización comienza a ser un aspecto referido a una ventaja y una virtud, de igual manera el hecho de tomar contacto directo con las empresas familiares de este sector comienza a ser un plano de incentivo que lleva hacia la posibilidad de incorporar una filosofía de profesionalización.

Bajo estas circunstancias es que sería pertinente ampliar el número de muestras, para que los resultados puedan aplicarse de forma más contundente y al mismo tiempo desarrollar un abordaje en el que pueda realizarse un criterio y un alcance experimental. Estas alternativas posibilitarán un desarrollo correlacional, aplicando un desenvolvimiento investigativo que arroje mayores certezas a esta debilidad de empresas familiares que repercuten positivamente en la economía y en la comunidad de cualquier ciudad o región, como bien lo hace en Rio Primero, Provincia de Córdoba.

## Referencias

Bazán, R (2012). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina, resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro*, recuperado el 18 de abril de 2020 de: <https://acortar.link/lycI3>

Belausteguigoitia Rius, I (2011). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. México. McGrawHill.

Bolsa de Comercio de Córdoba (2018). *Economía Argentina: habla el interior 2018*. Córdoba. Instituto de investigaciones económicas.

Bringas, M.A. Ribbert, E. Goddio, C. (2018). *Observatorio de empresa familiar*, recuperado el 09 de abril de 2020 de: <https://acortar.link/hyVxh>

Condo, A. García Céspedes, K. Ladrón de Guevara, S. Puño Rojas, P. (2016). *La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima: estudios de casos*, recuperado el 15 de abril de 2020 de: <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/568>

EAE Business School (2019). *¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características*, recuperado el 09 de abril de 2020 de: <https://acortar.link/Ga6u9>

Herrera González, D. Ramírez Martínez, G. Rosas Castro, J.A (2017). *Diversidad y complejidad organizacional en América Latina: MiPymes y empresa familiar*, recuperado el 10 de abril de 2020 de: <https://acortar.link/vk298>

IADEF (2020). *Formación de la empresa familiar*, recuperada el 09 de abril de 2020 de: <https://www.iadef.org/2020/04/09/formacion-de-empresa-familiar/>

Kotter, P. (2012). *Acelerar: cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido*. Buenos Aires. Conecta.

Meroño Cerdán, A.L (2009). *Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar*, recuperado el día 18 de abril de 2020 de: <https://acortar.link/rhMcZ>

Omaña Guerrero, L.M. Briceño Barrios, M.A. (2013). *Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo*, recuperado el 09 de abril de 2020 de: <https://acortar.link/h0btd>

Rueda Galvis, J.F (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*, recuperado el 10 de abril de 2020 de: <https://acortar.link/FT5Ux>

Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid. ESIC.

*Anexo 1: Formulario de consentimiento informado*

Yo, Sofía Cabutto, 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 la principal problemática referida la profesionalización en las empresas familiares; a través de este documento le solicito la posibilidad de llevar a cabo una encuesta por medio de un cuestionario que pueda aportar al relevamiento de mi investigación. La misma será presentada a otras organizaciones del sector industrial buscando visualizar la incidencia que posee contar con una visión estratégica al sostenimiento y profesionalización de la empresa familiar. La solicitud es totalmente voluntaria por lo que no queda obligado a formar parte de la misma, además de que dispondrá del derecho de abandonarla si así lo considera.

Dentro de la información recopilada no se incluirán aspectos que puedan identificar a la organización y se utilizará para desarrollar el Trabajo Final de Grado de la carrera de Contador Público para la Universidad Siglo 21.

Muchas Gracias.

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_



*Anexo 2: Modelo de cuestionario*

1. \_\_\_\_\_ Trayectoria
  - a) Entre 10 y 15
  - b) Entre 15 y 30
  - c) Entre 30 y 50
  - d) Más de 50
  
2. \_\_\_\_\_ Generación al mando
  - a) 1ra generación
  - b) 2da generación
  - c) 3ra generación
  - d) 4ta o más
  
3. \_\_\_\_\_ ¿Cuenta con la definición de visión, misión y valores?
  - a) SI
  - b) NO
  - c) NS/NC
  
4. \_\_\_\_\_ ¿Considera que la visión apporta al crecimiento de la empresa?
  - a) Si, muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) En desacuerdo
  
5. \_\_\_\_\_ Los familiares conocen la visión empresarial
  - a) Si, muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) En desacuerdo
  
6. \_\_\_\_\_ ¿Ha desarrollado la empresa un plan estratégico a lo largo de su ciclo de vida?
  - a) Si, contamos con uno en la actualidad
  - b) Si, hemos aplicado hace tiempo
  - c) No, hemos encontrado dificultades para su diseño
  
7. \_\_\_\_\_ ¿Cuenta con órganos de gobierno definidos?
  - a) Si
  - b) No
  - c) NS/NC
  
8. \_\_\_\_\_ ¿Cuáles son algunas de las ventajas de aplicar órganos de gobierno?
  - a) Organización
  - b) Participación de familiares
  - c) Pautas claras para la toma de decisiones
  - d) Disminución de conflictos
  
9. \_\_\_\_\_ ¿Cuenta con un protocolo familiar?
  - a) Se diseñó, pero no se utiliza
  - b) No ha estado dentro de los planes
  - c) Puede que ayude a mejorar la eficiencia
  
10. \_\_\_\_\_ ¿Cuenta con un plan de sucesión?
  - a) Se desarrolló para la transmisión de la última generación
  - b) Se desarrolló, pero no tuvo utilidad
  - c) Se realizó la sucesión sin un plan
  - d) Se desarrolló, pero no se ha implementado
  
11. \_\_\_\_\_ ¿Existen programas que incentiven la mejora profesional, crecimiento y preparación?
  - a) Se cuentan con programas formalizados
  - b) Se aplican esporádicamente
  - c) No se cuenta con un plan de preparación