



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO DE GOBERNABILIDAD EN LAS**  
**EMPRESAS FAMILIARES PARA PROPICIAR SU**  
**CONTINUIDAD A LARGO PLAZO. CASO DE ESTUDIO:**  
**COMPUDOMO, CA.**







**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**OFICINA DE APOYO A LA INVESTIGACION**



**1S- 2014**  
**EXP- 2001**

**FORMATO DE INGRESO DE LOS EJEMPLARES RÚSTICOS AL 1S/2015**

**Fecha:** 02/ 06/ 2015

**TRABAJO DE GRADO**      **Tutor:** Guillermina López      **E-mail del Tutor:** lopezm0925@hotmail.com      **Firma:**

**Título del Trabajo:** PLAN ESTRATEGICO DE GOBERNABILIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES PARA PROPICIAR SU CONTINUIDAD A LARGO PLAZO. CASO DE ESTUDIO: COMPUTOMO,CA.

Apellidos y Nombres / E-mail.	# CEDULA	TELÉFONOS		MENCIÓN		GRADUANDO	
		HABITACIÓN	CELULAR	AC	CP	SI	NO
Lorena Zapata Bastidas	20443720	0241-8685971	0416-1420216		X	X	

ESPECIFICAR SI HUBO ALGÚN CAMBIO DURANTE LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO DE GRADO:

Cambio de Título: \_\_\_\_\_      Cambio de Tutor: \_\_\_\_\_      Desincorporación: \_\_\_\_\_      Otros: \_\_\_\_\_

**Explique:** \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:** (Solo para uso interno de la Oficina de Apoyo a la Investigación) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO DE GOBERNABILIDAD EN LAS EMPRESAS**  
**FAMILIARES PARA PROPICIAR SU CONTINUIDAD A LARGO PLAZO.**  
**CASO DE ESTUDIO: COMPUTOMO, CA.**

Autora:  
Zapata, Lorena

Campus Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO DE GOBERNABILIDAD EN LAS EMPRESAS**  
**FAMILIARES PARA PROPICIAR SU CONTINUIDAD A LARGO PLAZO.**  
**CASO DE ESTUDIO: COMPUTOMO,CA.**

Tutora:  
Guillermina López

Autora:  
Zapata, Lorena

**Trabajo de Grado presentado para optar al título**  
**de Licenciada en Contaduría Pública**

Campus Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO DE GOBERNABILIDAD EN LAS EMPRESAS**  
**FAMILIARES PARA PROPICIAR SU CONTINUIDAD A LARGO PLAZO.**  
**CASO DE ESTUDIO: COMPUTOMO,CA.**

Tutora:  
Guillermina López

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y  
Contaduría Pública.  
Por. Guillermina López  
C.I.:7.097.809

Campus Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**

**CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO**

**N° Exp: 2001**

**Periodo: 1S-2015**

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PLAN ESTRATEGICO DE GOBERNABILIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES PARA PROPICIAR SU CONTINUIDAD A LARGO PLAZO. CASO DE ESTUDIO: COMPUTOMO, CA.**

Elaborado y Presentado por:

Zapata Lorena

20443720

CONTADURIA PUBLICA

Estudiante de esta Escuela, se realizó bajo la tutoría del/la Profesor (a) C.I: 7.097.809 reúne los requisitos exigidos para su aprobación.

Aprobado

No Presento

**JURADOS**

---

**Guillermina Lopez**  
**MIEMBRO PRINCIPAL –**  
**TUTOR**

---

En Valencia a los 07 días del mes de Julio del año 2015

## **DEDICATORIA**

A todos los estudiantes de Ciencias Económicas y Sociales y a las personas interesadas en el tema que deseen adquirir conocimientos acerca del área de investigación desarrollada.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, dueños de este logro, quienes han luchado sin descanso por brindarme las mejores oportunidades posibles en la vida y me han educado para ser una persona de bien, a mi familia y amigos quienes han creído en mí y me han apoyado siempre en el logro de mis objetivos personales y a mis profesores han contribuido en mi formación académica y profesional transmitiéndome sus principios, conocimientos y experiencias y a todas las personas que me han apoyado a lo largo de mi carrera para que logre mis objetivos.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO DE GOBERNABILIDAD EN LAS EMPRESAS**  
**FAMILIARES PARA PROPICIAR SU CONTINUIDAD A LARGO PLAZO.**  
**CASO DE ESTUDIO: COMPUTOMO,CA.**

**Autora:** Zapata, Lorena  
**Tutora:** López, Guillermina  
**Fecha:** Junio, 2015

**RESUMEN**

Todas las empresas tienen un ciclo de vida que se espera sea largo, sobre todo si está en juego un gran capital invertido. Una herramienta clave que ayuda en gran medida a las empresas a mantenerse en pie es la planificación estratégica, materia en la que se basa esta investigación. En este sentido, con este trabajo se busca crear un plan estratégico que ayude a darle continuidad a la empresa a largo plazo, previniendo que esta deba pasar por procesos como sucesión familiar e incorporación de personal externo a la familia; todo esto basados en el control interno dentro de la organización. El objetivo general es proponer un plan estratégico de gobernabilidad en la empresa familiar para propiciar su continuidad a largo plazo. Caso de estudio: Computomo, CA., ubicada en el municipio Naguanagua, estado Carabobo. Epistemológicamente la investigación está basada en tres teorías, la teoría de la administración, la teoría de agencia y la teoría de los sistemas. El estudio realizado se enmarca en un enfoque cuantitativo y descriptivo de investigación, basada en un caso de estudio. Metodológicamente la investigación se enmarca en un diseño no experimental, explicativo de tipo transeccional; la fuente es documental y de campo, para lo cual se aplicó una entrevista sobre planificación estratégica y gobernabilidad a una muestra de 4 miembros de la empresa estudiada. Entre los principales hallazgos se encuentra que la mayoría de los empleados encuentra incertidumbre en la segregación de funciones pero están de acuerdo en que debe existir control en las organizaciones para que estas se mantengan en marcha y que las nuevas generaciones deben asumir las respectivas responsabilidades al igual que deben sentirse identificados con la organización. En conclusión existe una estrecha relación entre la planificación, el gobierno corporativo y la continuidad en la empresa familiar estudiada.

**Palabras Clave:** Planificación, empresas familiares, continuidad, gobierno corporativo.



**UNIVERSITY OF CARABOBO**  
**FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL**  
**SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION**  
**AND PUBLIC ACCOUNTING**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**GOVERNANCE STRATEGIC PLAN ON PROMOTING ITS FAMILY**  
**BUSINESS FOR LONG-TERM CONTINUITY. CASE STUDY:**  
**COMPUDOMO,CA.**

**Author:** Zapata, Lorraine

**Tutor:** Lopez, Guillermina

**Date:** June, 2015

**SUMMARY**

All companies have a life cycle that is expected to be long, especially if this involved a large capital investment. A key tool that greatly helps companies stand is strategic planning, an area in which the research is based. In this sense, this work seeks to create a strategic plan to help give continuity to the company's long-term, preventing the need to go through processes such as family succession and incorporation of staff from outside the family; all this based on internal control within the organization. The overall objective is to propose a strategic plan of governance in family businesses to promote their long-term continuity. Case Study: Compudomo, CA., located in the municipality Naguanagua, Carabobo state. Epistemological research is based on three theories, the theory of management, agency theory and systems theory. The study is part of a quantitative and descriptive research approach, based on a case study. Methodological research is part of a non-experimental design transectional explanatory; the source is documentary and field, for which an interview on strategic planning and governance was applied to a sample of 4 members of the company studied. Among the main findings it is that most employees is uncertainty in the segregation of duties but agree that there should be control these organizations to remain in place and that new generations should assume their respective responsibilities as you should feel identified with the organization. In conclusion there is a close relationship between planning, corporate governance and continuity in family businesses studied.

**Keywords:** Planning, family businesses, sustainability, corporate governance.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**Periodo: 2S-2014**

**FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL**

Yo, Guillermina López; titular de la Cédula de Identidad: 7.097.809, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Lorena Zapata	20443720	04161420216	Zapatab_1@hotmail.com		CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Sistemas y Procedimientos

Línea: Sistemas de Información Contable PIMY

Interrogante: ¿De qué manera se puede propiciar la continuidad en el tiempo de las empresas familiares; como es el caso de Computomo CA?

Firman:

\_\_\_\_\_  
Tutor:  
Nombre y Apellido:  
C.I:  
E-mail:

\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido:  
E-mail:

En Valencia, a los 24 días del mes de Noviembre del año 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Oficina de Apoyo a la Investigación



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

**Tutor:** Guillermina López

Período Lectivo: 1S/2015

**Título del Proyecto:** PLAN ESTRATEGICO DE GOBERNABILIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES PARA PROPICIAR SU CONTINUIDAD A LARGO PLAZO. CASO DE ESTUDIO: COMPUTOMO.

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	28/10/14	Rediseñar título centrado, definir claramente el objeto de estudio, corregir los objetivos de la investigación, cuidar los espacios sencillos, corregir la presentación de la cita textual, definir claramente el problema sus causas y efecto. Observaciones de fondo y forma.	Tutor:
				Est./Invest.
	2.-	18/11/14	Rediseñar título centrado y en negrilla, colocar la lista de referencias dentro del índice, corregir los márgenes y las sangrías, rediseñar el primer objetivo específico y mejorar la presentación de las mismas. Observaciones de fondo y forma.	Tutor:
				Est./Invest.
	3.-	08/12/14	La primera página del capítulo se cuenta mas no se enumera, cuidar los espacios, señalar ubicación (Municipio y estado) de la empresa caso de estudio, señalar la posible solución que se persigue con realizar dicho estudio, corregir titulo de los objetivos (Subtitulo a nivel II), cuidar los márgenes, no colocar el término “Concluir” en la justificación, mejorar y ampliar la justificación.	Tutor:
				Est./Invest.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Oficina de Apoyo a la Investigación



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

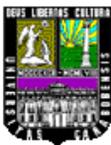
**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

**Tutor:** Guillermina López

Período Lectivo: 1S/2015

**Título del Proyecto:** PLAN ESTRATÉGICO DE GOBERNABILIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES PARA PROPICIAR SU CONTINUIDAD A LARGO PLAZO. CASO DE ESTUDIO: COMPUTOMO,CA.

<b>CAPÍTULO II</b> Marco Teórico	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal (opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	09/12/14	Hacer breve introducción de lo que será el Capítulo II, inicial del primer nombre en las citas textuales, mejorar la redacción, la primera página del capítulo se cuenta mas no se enumera, corregir la presentación y el contenido de los antecedentes y citas textuales.	Tutor:
				Est./Invest.
	2.-	29/01/15	Cuidar los márgenes, falto señalar la vinculación y los aportes de un antecedente con el presente trabajo de investigación, la cita textual no lleva sangría, los términos deben guardar sangría y deben estar mencionados en las bases teóricas.	Tutor:
				Est./Invest.
	3.-	09/02/15	Se redacta en tercera persona, uno de los términos de la definición de términos estaba en las teorías desarrolladas, por lo tanto no va allí y cuidar acentos y comillas	Tutor:
				Est./Invest.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Oficina de Apoyo a la Investigación



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

**Tutor:** Guillermina López

Período Lectivo: 1S/2015

**Título del Proyecto:** PLAN ESTRATÉGICO DE GOVERNABILIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES PARA PROPICIAR SU CONTINUIDAD A LARGO PLAZO. CASO DE ESTUDIO: COMPUTOMO,CA.

<b>CAPÍTULO III</b> Marco Metodológico	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	04/02/15	Colocarle al índice las páginas preliminares, corregir el tipo de investigación, agregar subtítulos a nivel II, corregir la presentación de las citas, redactar en tercera persona y utilizar los títulos en plural.	Tutor:
				Est./Invest.
	2.-	26/02/15	Falto resumen e introducción en el trabajo, cuando referencie 3 autores se mencionan todos, los instrumentos deben estar en correspondencia con las técnicas y falto nombrar los instrumentos de la revisión documental y de la observación directa.	Tutor:
				Est./Invest.
	3.-	28/03/15	Colocar un párrafo donde indique que es un proyecto factible, corregir el término "Mixto" en el tipo de investigación ya que no se acostumbra a usar ese término.	Tutor:
				Est./Invest.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Oficina de Apoyo a la Investigación



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

**Tutor:** Guillermina López

Período Lectivo: 1S/2015

**Título del Proyecto:** PLAN ESTRATÉGICO DE GOBERNABILIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES PARA PROPICIAR SU CONTINUIDAD A LARGO PLAZO. CASO DE ESTUDIO: COMPUTOMO,CA.

<b>CAPÍTULO IV</b> Análisis e Interpretación de los Resultados	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Entrevistas-Categorización de las Variables	1.-	09/04/15	Explicar un poco más las preguntas de la guía de entrevista, cambiar los verbos a tiempo pasado y revisar márgenes, sangrías, espacios y ortografía.	Tutor:
				Est./Invest.
	2.-	14/04/15	Narrar en tiempo pasado, transcribir las entrevistas por separado y dibujar el esquema del plan estratégico en las bases teóricas. Revisar márgenes, sangrías, espacios y ortografía.	Tutor:
				Est./Invest.
	3.-	20/04/15	Revisar márgenes, sangrías, espacios y ortografía, realizar una breve descripción de la persona entrevistada antes de transcribir la entrevista Colocar subtítulo y fuente a los cuadros y gráficos.	Tutor:
				Est./Invest.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Oficina de Apoyo a la Investigación



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

**Tutor:** Guillermina López

Período Lectivo: 1S/2015

**Título del Proyecto:** PLAN ESTRATÉGICO DE GOBERNABILIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES PARA PROPICIAR SU CONTINUIDAD A LARGO PLAZO. CASO DE ESTUDIO: COMPUTOMO,CA.

<b>CAPÍTULO V</b> La Propuesta	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
La propuesta- Modelo de la propuesta- Narrativa de la propuesta	1.-	03/05/15	Realizar un esquema del plan estratégico propuesto, antes de iniciar la propuesta incluir algunos párrafos que describan la misma y modificar la matriz DOFA, no en narrativa sino en un cuadro.	Tutor:
				Est./Invest.
	2.-	11/05/15	Colocar un título al grafico de la propuesta, colocarle la fuente a los cuadros y gráficos y colocar subtítulos para distinguir los pasos de la propuesta. Revisar márgenes, sangrías, espacios y ortografía.	Tutor:
				Est./Invest.
	3.-	19/05/15	Revisar lista de referencias, márgenes, sangrías y títulos	Tutor:
				Est./Invest.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	vi
Agradecimientos	vii
Resumen	viii
Formato de Postulacion Tutorial	x
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xi
Índice de Cuadros/Tablas	xx
Índice de Graficos/Figuras	xxiv
Introducción	22
<b>Capítulo I</b>	
<b>El Problema</b>	
Planteamiento del Problema	25
Formulación del Problema	29
Objetivos de la Investigación	29
Objetivos Específicos	30
Justificación de la Investigación	30
<b>Capítulo II</b>	
<b>Marco Teórico Referencial</b>	
Antecedentes de la Investigación	33
Bases Teóricas	38

La Administración	38
La Agencia	46
Los Sistemas	49
Definición de Términos Básicos	51

### **Capítulo III**

#### **Marco Metodológico**

Tipo de Investigación	53
Diseño de la Investigación	55
Unidades de Estudio	56
Población y Muestra	56
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	57
Técnicas de Recolección de Datos	57
Instrumentos de Recolección de Datos	58

### **Capítulo IV**

#### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Presentación de los Resultados:	63
ENTREVISTA 1:	63
ENTREVISTA 2:	71
ENTREVISTA 3:	79
ENTREVISTA 4:	85
Categorización de los Datos	96

## **Capítulo V**

### **La Propuesta**

Título de la Propuesta:	102
Presentación de la Propuesta	102
Justificación de la Propuesta	103
Objetivos de la Propuesta	104
Objetivo General	104
Objetivos Específicos	104
Fundamentación Teórica	105
Factibilidad	105
Estructura de la Propuesta	105
Narrativa de la Propuesta	106
Planificación Estratégica Corporativa:	106
Planificación Estratégica Funcional	109
Planificación Estratégica Operativa	114

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Recomendaciones	121
-----------------	-----

### **Lista de Referencias**

124

### **Anexos**

130

## ÍNDICE DE CUADROS/TABLAS

<b>CUADRO N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Cuadro Técnico-Methodológico. Operacionalización de Variables	60
2. Categorización de las áreas problemáticas de la estructura familiar	96
3. Categorización de los riesgos de continuidad a mediano y largo plazo	98
4. Diagnostico Estratégico	110

## ÍNDICE DE GRAFICOS/FIGURAS

<b>FIGURA N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Esquema de la Teoría de la Administración	39
2. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada	43
3. Esquema de la Teoría de Agencia y de Sistemas	46
4. Modelo de la propuesta	106
5. Flujograma de Operaciones	116



## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, la mayoría de las empresas son familiares, y juegan un papel importante en la economía y en el mundo. Es por ello que se vuelve tema de interés la sustentabilidad de estas empresas a largo plazo, debido a que las empresas familiares generalmente se ven afectadas más rápidamente por cualquier factor que una empresa conformada por miembros que no sean familia directamente. Los conflictos familiares, las sucesiones, la incorporación de personal externo a la familia; son algunos de los factores que afectan negativamente a una organización familiar si no se toman los correctivos necesarios para salir adelante ante una situación difícil de solventar.

Actualmente el control existe en cualquier empresa por muy pequeño que sea, siempre los miembros mantienen en su negocio los controles que le sean necesarios de momento y los van modificando conforme pase el tiempo y de acuerdo al crecimiento y la productividad del negocio. Es importante que en las empresas familiares se aprovechen bien las ventajas de ser miembros de la familia y se limiten aquellos factores que puedan reducir la productividad de la misma y el crecimiento. Por ello se ha vuelto clave el gobierno corporativo en las organizaciones, ya que son un conjunto de reglas, procesos y normativas que regulan las operaciones y las conductas dentro de la empresa y ayuda a conducir a esta hacia sus objetivos previstos.

Una herramienta de gran utilidad para encaminar a la empresa hacia sus objetivos y mantener el control de la misma, es la planificación estratégica, que consiste en prever posibles situaciones que puedan presentarse dentro o fuera de la

empresa y crear las posibles soluciones para salir lo más rápida y efectivamente posible de la misma buscando siempre el mejor aprovechamiento de esta. De acuerdo al planteamiento anterior, el desarrollo del presente trabajo tiene implicaciones académicas y prácticas de significativo valor en cuanto generan conocimientos en materia de gobierno corporativo, empresas familiares y planificación estratégica, así como también el fortalecimiento de las empresas familiares y a su vez de la economía nacional.

Desde aquí en adelante, el trabajo de investigación se desarrolla de la siguiente manera:

En el capítulo uno, se expone un panorama general acerca de la investigación, se formula el problema, se plantean los objetivos general y los específicos, se describe la justificación de la investigación y se define la empresa objetivo de estudio.

En el capítulo dos se muestra el fundamento epistemológico sobre el cual esta sustentada la investigación, basándose en tres teorías fundamentales como son la teoría de la administración, la teoría de agencia y la teoría de los sistemas. Además se exponen una serie de términos básicos que ayudan a mejorar la comprensión de la presente investigación.

En el capítulo tres se describe la metodología que se llevó a cabo para realizar la investigación, con la intención de presentar una perspectiva objetiva sobre la forma en la que se trabajó y como se realizó la obtención de datos y resultados finales.

En el capítulo cuatro, se indican los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología, en este caso una encuesta: así como la interpretación de estos resultados con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados en el primer capítulo de la investigación.

En el capítulo cinco, se describe la propuesta de plan estratégico basado en gobernabilidad, indicando un paso a paso a seguir para crear un plan estratégico dentro de la empresa CompuDomo la cual es objeto de caso de estudio. A través de un esquema se realiza un recorrido desde la misión, visión y valores de la organización hasta la implementación y monitoreo del plan en la empresa.

Para finalizar se exponen las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó con los resultados obtenidos en el capítulo cuatro y argumentadas con los planteamientos del marco teórico.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### *Planteamiento del Problema*

En el mundo de los negocios, existe la posibilidad de que los miembros de un grupo familiar puedan unirse a través de la creación de una empresa. Los valores familiares definen las decisiones de toma de riesgos e inversiones a largo plazo, la estructura de la organización y los mercados en los que la compañía elige operar. Si una empresa familiar es bien gestionada, no sólo se evitan o disminuyen conflictos, sino que se transforman en organizaciones con un potencial enorme. El sentimiento de ser dueño de algo, puede terminar generando una reacción negativa en el desempeño del negocio.

Esta posición lleva a confundir la propiedad con la capacidad de dirección, a confundir las relaciones afectivas con las comerciales, a confundir el flujo de caja del negocio con el personal, a confundir los procesos de toma de decisiones, entre otros. Todas estas confusiones terminan restando competitividad, esto no genera valor y por lo tanto se pone en riesgo la continuidad de la empresa. Una de las características particulares que tiene el sector empresarial venezolano es que, en su mayoría, está constituido por empresas familiares. Así, por ejemplo, un estudio realizado por el Observatorio Pyme en 2004, concluyó que 79 por ciento de las PYMES (pequeñas y medianas empresas) venezolanas tienen su capital social repartido entre los miembros de la familia y también concluyó que son vulnerables debido a la ausencia de mecanismos para establecer claramente los límites entre familia y propiedad, así como para permitir solucionar los conflictos y planificar la sucesión.

Esto ocurre con mucha mayor intensidad cuando los límites entre familia y empresa no están bien demarcados y la empresa no cuenta con la organización adecuada para diseñar y sostener una estrategia de largo plazo que le permita sobrevivir a los cambios generacionales. Las empresas familiares tienen características particulares que las convierten en organizaciones muy complejas. La falta de institucionalización obedece en gran medida a la ausencia de protocolos familiares que garanticen la continuidad de las empresas. Para entender porque una empresa familiar es problemática por naturaleza, es necesario entender cómo funciona el sistema empresa-familia-propiedad, y debe existir un mínimo nivel de exigencia entre cada uno de sus miembros a cargo. Según Antognolli, S. (2012) señala que:

El protocolo familiar es un compromiso redactado por los miembros de la familia empresaria, con el fin de poder alcanzar y asegurar a través de la actual y futuras generaciones el parámetro de éxito de la Familia Empresaria: Rentabilidad + Armonía Familiar.

La necesidad de supervivencia, permanencia y desarrollo en los mercados globalizados está obligando a las empresas familiares a precisar contratar los servicios de un profesional o personal externo para asumir la dirección del negocio, lo que genera un ajuste en la organización. La organización debe estar conformada por un directorio familiar que permita la incorporación de personal externo a la familia y se procura que esa persona dirija el negocio con objetividad e imparcialidad. Es allí cuando se empieza a separar la propiedad de la gestión, y surgen ciertos roces entre las aspiraciones que trae el nuevo empleado y los objetivos que desean conseguir los dueños de la familia, se hace difícil tomar en cuenta la opinión de un tercero dentro de la dirección de la empresa y se suele dar un error que es la condescendencia con el familiar en contraposición con la exigencia al empleado externo.

Es importante que sea integrado la segunda generación a la empresa así como los empleados externos y su nuevo posicionamiento dentro de la empresa. Para ello es necesario que exista un gran plan estratégico bien consensado y bien estructurado, que permita que se mantenga la gobernabilidad dentro de la empresa y así garantizar la estabilidad y la permanencia de la misma en el tiempo y en caso de tomar las decisiones acertadas, llevar el nombre de la empresa aún más alto. En el caso de las empresas familiares, además de los cambios, se enfrentan a un problema al momento de implementar un sistema de control interno o de control de gestión adecuado de la mano con la gobernabilidad. Según Mejía, E. (2013) afirma que:

Se entiende por gobernabilidad en las empresas a la serie de reglas, políticas, tradiciones, normas y toda la estructura que se tengan para ayudar a que la empresa genere crecimiento y riqueza. Ahora bien, visto desde una empresa familiar, según el presidente de Competitividad Empresarial de El Salvador, Carlos Romero, ésta puede ser conocida por la armonía que se debe mantener dentro de la familia.

Las empresas familiares enfrentan ciertas desventajas, una de ellas es la falta de un plan estratégico adecuado que las haga tener ventajas sobre su competencia. Esto representa una problemática, ya que muchas de las empresas familiares no consideran apropiado implementar en su negocio, ciertas herramientas de control y gestión eficientes, porque no las creen aplicables a su estructura dado su tamaño, que consideran pequeño o porque creen que aún están en desarrollo, y optan por un manejo más familiar y práctico de la empresa. Por ello, cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión de este tipo de empresas e implementar sistemas de control interno de tipo estratégico.

Se hace necesario entonces una buena planificación de control interno, sobre cada puesto de trabajo, donde cada empleado conozca sus límites y normas sobre las cuales deben manejarse dentro de la organización, y que cada departamento conozca a plenitud sus funciones y responsabilidades a fin de evitar problemas personales, económicos y en casos más graves la decadencia del negocio familiar. Es necesario también que la jerarquía y las metas a mediano y largo plazo estén claras tanto para los familiares como para la persona externa. Consecuentemente con las ideas expuestas anteriormente, el centro de interés de esta investigación se basará en proponer un plan estratégico de control interno para propiciar la continuidad en la empresa familiar. Caso de estudio: Computomo, CA, como mecanismo de avance económico y a lo largo del tiempo.

Computomo es una empresa dedicada al diseño y desarrollo de soluciones integrales de tecnología, asesoría en redes, cableado estructurado, fabricación e instalación de cualquier tipo de equipos de computación, eléctricos, y electrónicos; asistencia, mantenimiento y reparación a la medida de las necesidades del cliente. Ubicada en Naguanagua, estado Carabobo, tiene como objetivo satisfacer necesidades de seguridad, comodidad, tranquilidad y esparcimiento, basados en el uso y explotación de la tecnología existente. Tanto el Presidente y la Vicepresidente de la empresa, ambos fundadores de la compañía, dueños del capital y únicos accionistas, padres de familia; pertenecen a la primera generación del núcleo familiar que realiza actividades en búsqueda del desarrollo y posicionamiento de esta empresa en el mercado actual.

Sus principios fundamentales tanto en el núcleo familiar como en el trabajo son, el compromiso, el respeto por los demás, la moral, la ética y la responsabilidad en sus acciones; lo que les permite mejorar la calidad en el trabajo con el pasar del tiempo y

que estos valores y autenticidad de las labores se transmitan de generación en generación. Con la presente investigación, se persigue crear un plan estratégico basado en la gobernabilidad que permita propiciar la continuidad en el tiempo de la empresa CompuDomo a largo plazo, aplicable tanto en el caso de estudio como en las empresas familiares en general. Para ello deberán ser evaluados diversos factores y riesgos dentro del entorno familiar y dentro de la empresa CompuDomo que permitan crear, mejorar o rediseñar las políticas preestablecidas y formular las medidas que sean necesarias para encaminar un efectivo traspaso de generación en generación y la conducción del negocio familiar a largo plazo una vez incorporado personal externo.

### **Formulación del Problema**

A partir de esta situación surge la siguiente interrogante: ¿De qué manera se puede propiciar la continuidad en el tiempo de las empresas familiares; como es el caso de estudio: CompuDomo CA ubicada en Naguanagua, estado Carabobo?

### **Objetivos de la Investigación**

#### ***Objetivo General***

Proponer un plan estratégico de gobernabilidad en la empresa familiar para propiciar su continuidad. Caso de estudio: CompuDomo, CA., ubicada en el municipio Naguanagua, estado Carabobo.

### ***Objetivos Específicos***

Diagnosticar la empresa bajo estudio con el propósito de delimitar sus áreas problemáticas, en referencia a su estructura familiar. Caso de estudio: Computomo, CA.

Analizar sus riesgos de continuidad a mediano y largo plazo. Caso de estudio: Computomo, CA.

Diseñar un plan estratégico fundamentado en la gobernabilidad en la empresa familiar que propicie la continuidad de la empresa en el tiempo. Caso de estudio: Computomo, CA.

### **Justificación de la Investigación**

Es muy importante que las empresas cuenten con un buen sistema de gobierno, pues esto le garantiza a los dueños o accionistas en gran medida un buen retorno de su inversión; también resulta importante para los directivos de la empresa, al presidente y al personal que trabaja en ella, ya que del buen desempeño de la organización depende su estabilidad laboral y su desarrollo profesional. Incluso a los clientes, que les interesa que la empresa continúe para acceder a los productos o servicios que ésta desarrolla; a los proveedores que quieren continuar vendiéndole sus insumos; a las comunidades que quieren que la empresa brinde un aporte a la

comunidad como generación de empleo y servicios y a la sociedad en general que le interesa que la empresa proporcione empleo y genere bienestar económico.

Las empresas familiares que han subsistido a lo largo de las generaciones son aquellas que han sabido fortalecer los pilares originales (principios) sobre los cuales se crearon: visión, misión, valores, liderazgo, cohesión, comunicación, filosofía de vida, empresa y orgullo familiar. Y es precisamente esto lo que hay que preservar a través del paso de las diferentes generaciones. Las empresas familiares han tomado tanta importancia en la economía, que ya se habla de una línea completa de especialización donde no solo se estudian las situaciones empresariales como la planeación de la nueva generación (sucesión), la solución de conflictos (en este caso familia-empresa), la contabilidad y el patrimonio, sino que también se relacionan los aspectos macroeconómicos y microeconómicos de estas organizaciones, con esto se logra una mayor comprensión de este instrumento del desarrollo.

El promedio de vida equivale a la vida útil del fundador, la mayoría no llega a superar la segunda generación. Y de las empresas sobrevivientes, solo la mitad aproximadamente llega a la tercera generación. Los planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo, contribuyen al fortalecimiento del control interno dentro de la organización, tomando en cuenta todas las ventajas y convirtiendo las desventajas en herramientas para enfrentar el ambiente externo. Mientras más grande y compleja sea una empresa, mayor serán entonces los mecanismos de gobernabilidad que requiera.

Es necesario que una empresa establezca un control interno, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa, familiar y legal. Este trabajo tendrá relevancia desde el punto de vista académico, debido a que servirá de guía y

material de apoyo para todos aquellos estudiantes que están a un paso de ser profesionales universitarios y necesiten material de apoyo para la realización de su informe ya sea de trabajo de grado o pasantías relacionado con el tema de estrategias de gobernabilidad dentro de las empresas, planificación estratégica y de control interno en las empresas familiares o PYMES.

Por esta razón, la investigación se basa en una empresa familiar, a través de la cual se podrá evaluar qué medidas de gobernabilidad son aplicables a una empresa familiar de manera que perdure en el tiempo manteniendo un protocolo familiar y se transmita de generación en generación con la incorporación de personal externo capacitado y determinar cuáles son los factores que intervienen en las actividades que darán continuidad a la empresa y que significan o no un riesgo para esta. La línea de investigación de este estudio se basa en línea: Sistemas de Información Contable de PYME.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

En la presente investigación, en relación con el Marco Teórico, Silva, J. (2006) define:

El marco teórico es una visión panorámica del contenido temático que gira alrededor del problema planteado. Su propósito consiste en ilustrar al lector sobre el conjunto de basamentos teóricos que se han organizado para interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad. (p.64)

En base al concepto citado anteriormente, el marco teórico es una conceptualización de las teorías relacionadas con la problemática estudiada que permite al investigador conocer las diferentes teorías del saber científico que soportan su trabajo de investigación y permite visualizar las técnicas metodológicas aplicadas en trabajos anteriores al estudiado. Esto sirve de base y conocimiento para desarrollar el trabajo de investigación de forma objetiva y enfocada hacia la realidad, lo cual lo hace un proyecto factible de investigación.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Con respecto a los antecedentes de dicha investigación Arias, F. (2012), expresa:

Los antecedentes se refieren a todos los trabajos que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables, o se hayan propuesto objetivos similares, además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener idea sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. (p. 14)

Según lo mencionado anteriormente los antecedentes reflejan el avance y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo y ejemplo para futuras investigaciones. Toda investigación toma en consideración los aportes teóricos realizados por autores y especialistas en el tema a objeto de estudio, de esta manera se tendrá una visión amplia sobre lo que se pretende investigar, y el investigador tendrá conocimiento previo sobre todos los aportes y descubrimientos que serán de mucha utilidad al momento de evaluar las variables influyentes en el problema estudiado en dicho momento.

Baracaldo-Lozano, N. (2013), en su trabajo de investigación derivado de la tesis titulado **Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares (aplicación de método de casos)**. Cuadernos de Contabilidad, para optar a título como magíster en gestión contable y auditoría en la Universidad Santiago de Chile, Chile; hace una contextualización de dos aspectos de suma importancia para el desempeño y sostenibilidad de las empresas de familia; por un lado, las prácticas de gobierno corporativo y por otro, el fraude. Para demostrar que las inadecuadas prácticas de gobierno corporativo son una causa directa de la comisión de fraudes en las organizaciones, se expondrá el caso del Grupo Mikarena de Colombia (grupo de empresas de familia), en el que se utilizó la siguiente metodología: a) cuantificación de los casos de fraude ocurridos en el interior de cinco de sus organizaciones derivados de inadecuadas prácticas de gobierno corporativo, b) diagnóstico de prácticas de gobierno corporativo, incluyendo

un aparte de administración del riesgo de fraude y, c) resultado cuantificado del diagnóstico con observaciones y recomendaciones. Hay una relación directa entre el fraude y el gobierno corporativo; las inadecuadas prácticas de gobierno corporativo son una oportunidad para la comisión de fraudes; la manera de saber si las organizaciones tienen inadecuadas prácticas de gobierno corporativo es un diagnóstico, que permitirá conocer la situación actual, recibir recomendaciones y finalmente optimizar la gestión de las organizaciones.

La investigación descrita sirve de apoyo en la presente investigación, ya que el gobierno corporativo es de suma importancia dentro de todas las organizaciones sin distinción de tamaño. Los diversos casos de fraude y escándalos financieros, como los de Enron y Parmalat, entre otros; dejan en evidencia que gobierno corporativo y fraude son inversamente proporcionales. Esta investigación proporciona técnicas estratégicas de diagnóstico e implantación para aminorar las oportunidades para la comisión de fraudes en las empresas familiares. En nuestro caso, estas técnicas de diagnóstico sirven para determinar el estado en el que se encuentra la empresa COMPUDOMO y establecer unas estrategias basadas en gobierno corporativo, bien sea para mejorar o para perfeccionar las medidas preestablecidas en ella para evitar el fraude.

López, G (2008), en su trabajo de investigación titulado **Evidencias de prácticas de gobierno corporativo y su influencia en la continuidad de empresas familiares**, trabajo de ascenso presentado para optar a la categoría de Profesor Asociado de acuerdo a lo establecido en el Estatuto del Personal Docente de la Universidad de Carabobo, Carabobo; destaca la importancia del Gobierno Corporativo en las empresas familiares, haciendo énfasis en la trascendencia de esas entidades en la economía del país. El objetivo general de su trabajo, es analizar la

influencia de las buenas prácticas de gobierno corporativo en la continuidad de las empresas familiares del sector industrial del estado Carabobo. Esta investigación está fundamentada en la Teoría de Agencia y en la Teoría de Sistemas, y está enmarcada en un enfoque cuantitativo de investigación, se refiere a un diseño no experimental de tipo transaccional; en su alcance inicial, se ubica dentro de la categoría de estudios descriptivos, para finalmente tener un alcance de tipo correlacional positivo. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario, realizado a 30 empresas familiares del sector industrial del estado Carabobo, y se halló que la mayoría de las empresas se encuentran en la primera generación de propietarios; se concluyó que existe una tendencia positiva significativa entre las prácticas de Gobierno Corporativo y la continuidad a lo largo del tiempo en las empresas estudiadas.

El trabajo de investigación reseñado se considera un importante antecedente, ya que se vincula con la presente investigación proporcionando conocimiento sobre el manejo de la información sobre Gobierno Corporativo, ayuda al diseño e implantación de códigos de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas del país; además, contribuye a la prevención y resolución de conflictos en los directorios ejecutivos, la penalización de actos que afecten a los accionistas y a la empresa, el mejoramiento de la transparencia de la información financiera, y proporciona las herramientas para minimizar los posibles comportamientos oportunistas de los gerentes cuando se da la separación de propiedad y control de las empresas, que es exactamente la brecha más común de las empresas familiares, y es generalmente el punto de partida de toda la problematización dentro de las mismas.

Hernández, L (2007), en su trabajo de investigación titulado **Competencias Esenciales y PYMES Familiares: Un modelo para el Éxito Empresarial**, Revista de Ciencias Sociales (RCS) del Instituto de Investigaciones de la Facultad de

Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia, Vol. XIII, Nro. 2, Mayo-Agosto del año 2007, PP. 249-263. Maracaibo, Zulia, Venezuela; resalta la importancia de las empresas familiares en la actualidad, representando un motor esencial de las economías a nivel mundial, siendo la estructura empresarial más numerosa en todo el mundo. La investigación plantea un modelo basado en competencias esenciales para el éxito de las PYMES. El diseño de investigación empleado fue no experimental de carácter bibliográfico o documental, con un tipo de estudio descriptivo. Para el desarrollo del modelo se emplearon los aportes teóricos de los siguientes autores: en el área de la “Empresa Familiar” (Amat, 1998; Gersick, Davis, McCollom, y Lansberg, 1997; Gallo, 1997; Neubauer y Lank, 1998), y en relación a la “gestión del conocimiento” (Polanyi, 1975; Nonaka, 2000; Davenport y Prusak, 1998; y Dewey, 1991). Como conclusión se afirma que la empresa familiar debe desarrollar la capacidad de seleccionar a la alta dirección atendiendo a criterios de competencias esenciales, así como el gestionar el intelecto humano o profesional, es decir, la adecuada formación en todo lo que sean competencias adquiribles, sin olvidar las innatas

La investigación referenciada, se enlaza al presente trabajo de investigación, ya que sirve de información teórica para definir a través de un modelo de competencias esenciales a las pequeñas y medianas empresas familiares; y así establecer una serie de características diferenciales entre este grupo de empresas en vista de que las competencias esenciales son las que soportan los procesos clave de la empresa, ya que generan valor añadido, constituyendo la verdadera esencia de su éxito y competitividad.

## **Bases Teóricas**

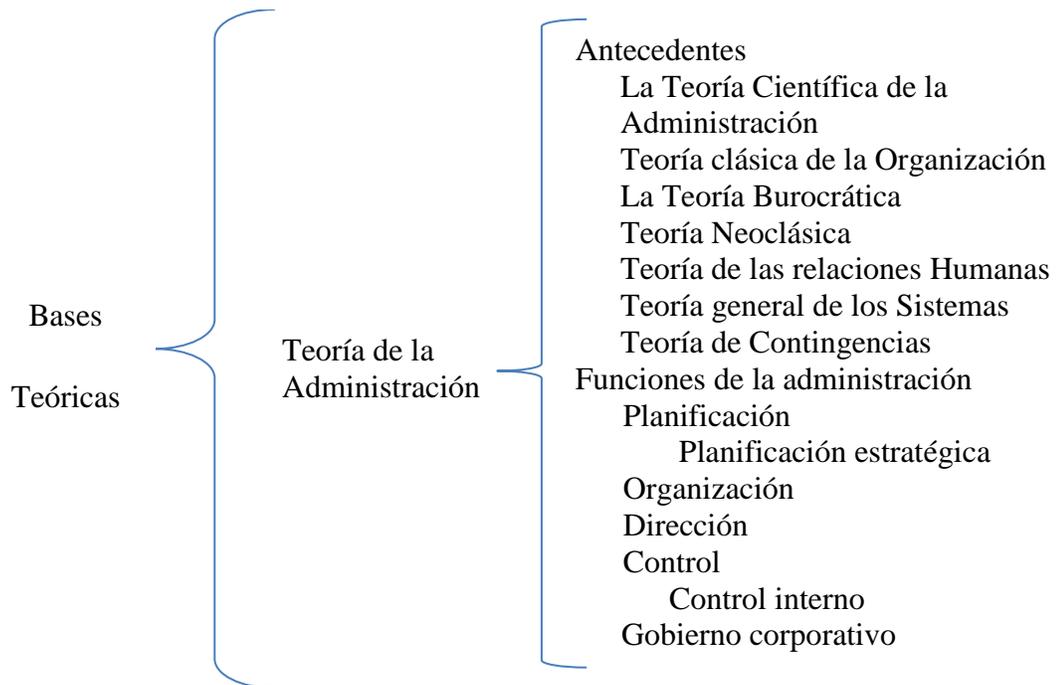
En relación a las bases teóricas Bavaresco, A. (2006) explica lo siguiente:

Las bases teóricas tienen que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que en el investigador no puede haber abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias. (p. 9)

Lo que Bavaresco plantea es que las bases teóricas comprenden un conjunto de proposiciones y conceptos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Animam al investigador a buscar conexión con las teorías procedentes o bien a la búsqueda de nuevas teorías como producto del nuevo conocimiento. Su estructura surge de acuerdo al conjunto de variables que surjan de la temática, del enfoque de la investigación, del enunciado del problema, del sistema de objetivos, del sistema de preguntas que se exprese en la formulación del problema. Una vez establecida la estructura de las bases teóricas del trabajo, se procede a señalar el contenido que versara cada uno de los aspectos que lo conforman.

### ***La Administración***

**Figura N°1: Esquema de la Teoría de la Administración**



Fuente: Zapata, L (2015)

La teoría de la administración científica surgió de la necesidad de aumentar la productividad, fue creada por Frederick Taylor, Henry Gantt y Frank y Lillian Gilbreth; establecía un conjunto de principios, procedimientos, técnicas y herramientas para determinar la mejor manera de realizar un trabajo y aumentar la productividad, hacer más en menor tiempo. Otros escritores se centraron en estudiar a la organización como un todo, y surgió la Teoría Clásica de la Organización creada por Henri Fayol y Max Weber. Fayol desarrollo teorías más generales sobre lo que hacen los gerentes y qué constituye la buena práctica gerencial, para esto creo 14 principios que según el debían aplicarse con frecuencia en las empresas. Taylor se enfocaba mucho en las funciones de la organización, y Fayol se enfocaba en la organización como un todo.

La Teoría Burocrática de Max Weber, fue un intento de formulación de un modelo ideal al que llamo burocracia, alrededor del cual se pudieran diseñar las organizaciones. Planteaba que era una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas y relaciones impersonales. Como los autores clásicos, los neoclásicos buscaron establecer principios básicos, pero se diferenciaron en sus planteamientos en considerar que estos principios no deben ser tomados de forma rígida sino de forma flexible, pues deben ser aplicados en situaciones extremadamente diversas para no restar creatividad a los empleados ni capacidad de la organización de responder rápidamente a los cambios del entorno que cada vez es más dinámico.

En este contexto, Chiavenato, I. (2007:142) señala que “Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero con una apariencia actualizada.”. El enfoque de las relaciones humanas planteado por George Elton Mayo; establecía que una cadena compleja de actitudes afectaba la productividad. Esto se conoció como Efecto Hawthorne, que se refería a que los empleados estarían más motivados en su trabajo si la gerencia se preocupaba más por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Se concluyó que las influencias grupales afectan la conducta de los trabajadores. El Enfoque propuesto por Ludwig von Bertalanffy correspondía al de los sistemas o Teoría general de los Sistemas; que se caracteriza y define dentro de la administración como un sistema conformado por sus partes las cuales interactúan entre sí, afectando las variaciones de estas a todas las demás, no siempre de la misma manera y magnitud.

El Enfoque de contingencias o Teoría de Contingencias plantea tener en cuenta que las organizaciones son diferentes y enfrentan situaciones distintas, entonces la diversidad de los mismos es fundamental para la adaptación de estos en toda organización dependiendo de la aplicación del modelo más adecuado para la empresa. Los modelos administrativos juegan un papel sumamente importante en la organización, ya que estos son los que ayudan a crear las bases y estructuras de desarrollo de la empresa, con la finalidad de lograr las metas y objetivos planteados. Robins, S y Coulter, M (2005:7) definen a la administración así: “La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.”.

En este sentido, Gibson, J.; Ivancevich, J; Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006:26) señalan que “Los administradores participan en actividades que pretenden planear, organizar dirigir y controlar el comportamiento”. Se define entonces a la administración como un proceso de planeación, organización, dirección y control de los miembros de la organización, y el empleo de los recursos dentro de la organización, para así alcanzar los objetivos y metas propuestas. La planeación es el proceso en el que se definen las metas y objetivos de la organización, cada una con las estrategias a seguir para alcanzarlos. A medida que la organización va creciendo, el sistema administrativo se vuelve más complejo, para ello es conveniente contar con un plan estratégico que permita responder de forma oportuna a los cambios dentro de la organización. Dentro de la función administrativa de planear, se establecen los planes estratégicos.

Las empresas de un solo dueño y las familiares, ofrecen una oportunidad y reto únicos para efectuar la planeación estratégica de desarrollo. La planeación estratégica es un trabajo de la gerencia que consiste en procesar y analizar factores internos y

externos de la organización, a fin de establecer la situación presente en la empresa, así como su posicionamiento en el mercado; con el objetivo de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la misma. Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia las metas propuestas.

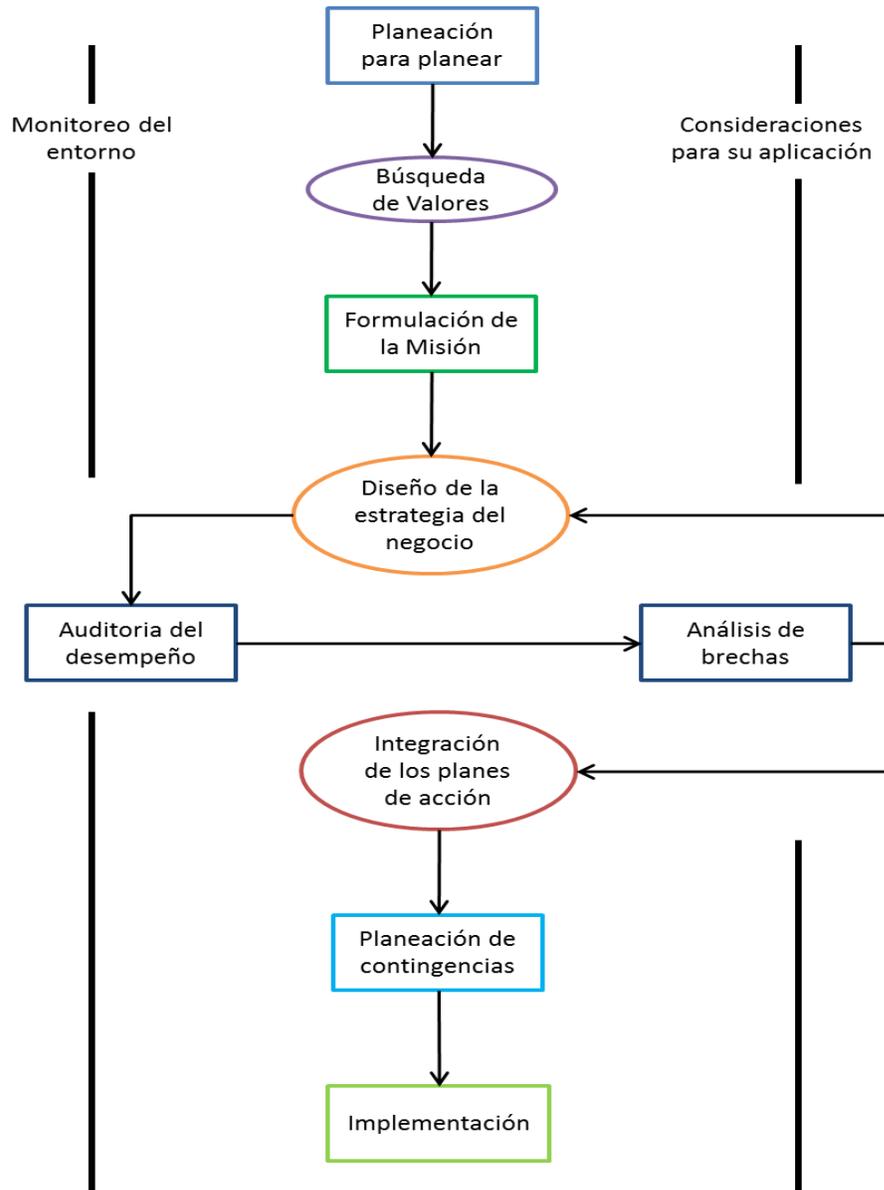
La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión, ya que proporciona una oportunidad de ajustarse de forma constante a los cambios y sucesos actuales de los competidores. La planeación estratégica no solo tiene que ver con las decisiones futuras, sino que por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectaran la organización y el futuro de la misma; por lo tanto la planeación exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia. De acuerdo a esto, Goodstein, L.; Nolan, T. y Pfeiffer, W. (2003), plantean un nuevo modelo de planeación estratégica, llamado Planeación Estratégica Aplicada:

“Este modelo es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud. El modelo difiere de otros en su continuo interés en las áreas de aplicación e implementación. El modelo de planeación estratégica aplicada incluye las siguientes fases: planeación para planear, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación.”. (p. 11)

El modelo consta de nueve fases secuenciales, que son los citados anteriormente en orden cronológico; dos que son aspectos diferenciados de una sola fase (Auditoría del Desempeño y Análisis de Brechas); también incluye dos funciones

continuas involucradas en cada una de las fases consecutivas (Monitoreo del Entorno y Consideraciones para su Aplicación). El modelo de planeación estratégica aplicada establece tres de esas fases en óvalos en vez de rectángulos para diferenciar aquellos elementos que son diferentes de los enfoques comunes para la planeación estratégica, estas fases son: la Búsqueda de Valores, Diseño de la Estrategia del Negocio e Integración de los Planes de Acción. En los pasos secuenciales después del análisis de brechas, existe una elección representada a través de flechas; si se pueden resolver con facilidad las diferencias que se identifiquen en el análisis de brechas entre el modelo de la estrategia del negocio y la auditoría del desempeño, el proceso se puede desplazar hacia la fase de integración de los planes de acción. En caso contrario, se debe reconsiderar la fase de diseño de la estrategia de negocios.

**Figura N°2: Modelo de Planeación Estratégica Aplicada:**



Fuente: Goodstein, L.; Nolan, T. y Pfeiffer, W.(2003)

La organización consiste en ordenar y distribuir e trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización. La dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen su trabajo. El control implica dar seguimiento a las actividades para estar seguros de que se están realizando de acuerdo

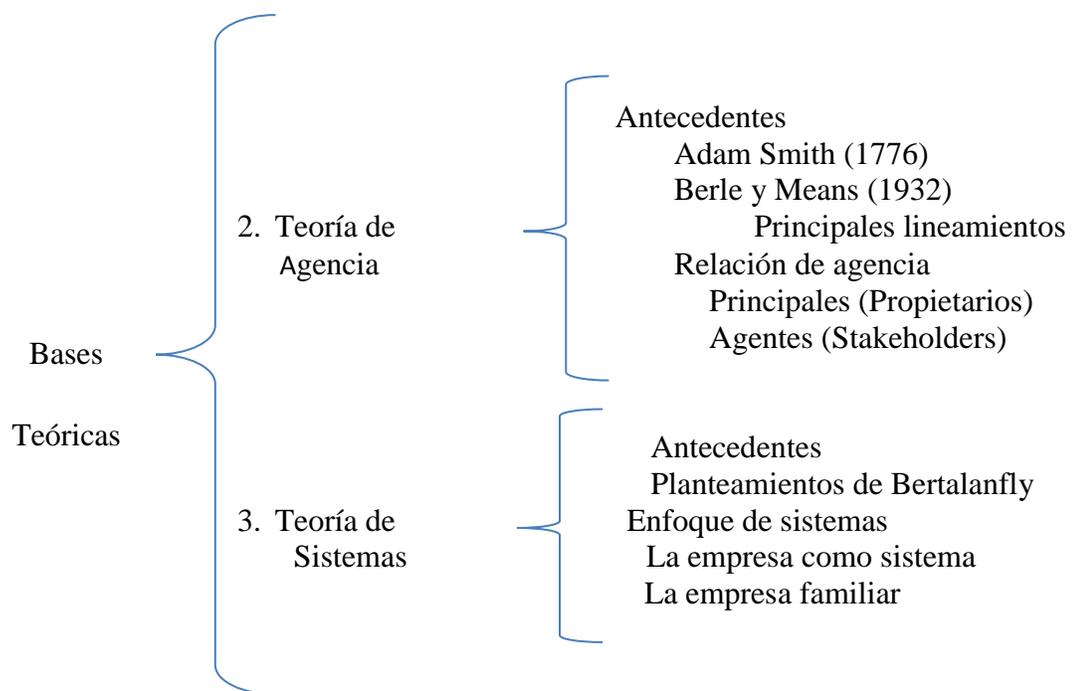
con lo planeado, y de ser necesario corregir cualquier desviación encontrada. En las empresas debe existir un sistema de Control Interno, que es un conjunto armónico, que facilita que todas las áreas de la organización se comprometan activamente en el ejercicio del control, como un medio que contribuye positivamente para alcanzar eficaz y eficientemente, los objetivos y metas propuestos en cada una de las dependencias. Forma parte del control interno el gobierno de la empresa o Gobierno Corporativo, que de acuerdo a García, M (2003, citada por López, G. 2008:51), “es el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento de la organización.”.

El gobierno de la empresa familiar, se refiere al conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia empresaria a materializar su visión en sus acciones. A medida que aumentan la dimensión y la complejidad de la familia y su patrimonio, es necesario diferenciar, clarificar y formalizar las relaciones de la familia con su patrimonio y particularmente con la empresa; todo esto debido a las crecientes exigencias de profesionalización de las empresas familiares. Este tópico es especialmente importante cuando la empresa deja de ser de la primera generación, o cuando hay más de un propietario miembro de la familia. Es conveniente entonces, crear una estructura que permita mantener la armonía familiar y alcanzar los objetivos familiares e incrementar el patrimonio familiar; esto lo permite el gobierno corporativo.

Los principales objetivos del gobierno corporativo son velar por la transparencia, permitir el conocimiento de cómo los directivos gestionan los recursos, proveer de instrumentos de resolución de conflictos de interés entre los distintos grupos que conforman el gobierno y buscar el logro de equilibrios al interior del sistema. El gobierno corporativo, es el sistema mediante el cual las empresas son

dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento de la organización. Su fin es contribuir a la maximización de las compañías en un horizonte de largo plazo.

**Figura N° 3: Esquema de la Teoría de Agencia y de Sistemas**



Fuente: Zapata, L (2015)

### ***La Agencia***

Esta teoría formulada por Adam Smith, en 1776, expresa que los costos se producen cuando el principal (los accionistas) designan a los gerentes (dirección) para

que dirijan a la empresa. Como estas figuras tienen objetivos e intereses diferentes, surgen disyuntivas poco favorables. Los problemas relacionados con la separación de la propiedad y el control no fueron objeto de atención para los investigadores, sino hasta 1932 con la publicación del trabajo realizado por Berle y Means; citados por López, G. (2008):

Centraron su atención en las grandes empresas cuyo capital estaba repartido entre un elevado número de accionistas donde cada uno de ellos poseía una fracción poco significativa del capital que no les permitía controlar las actuaciones de los directivos de la empresa. (p.49)

Para estos autores, mientras que los directivos quedan conceptuados como personas que van en busca de poder, prestigio y dinero y por ello tratan de imponer en la empresa unos objetivos más acordes con los suyos propios y consistentes con sus propias motivaciones, los accionistas están interesados solo en los beneficios. Así surge la Teoría de Agencia, la cual comparte muchas hipótesis de trabajo con la Teoría de la Organización, el comportamiento organizativo y la dirección estratégica. En este contexto, el objetivo básico de esta teoría es determinar, dadas ciertas hipótesis relacionadas con las personas, la organización y la información, cual es el contrato más eficiente para gobernar la relación principal-agente, tomando como referente el control del comportamiento del agente.

Jensen y Meckling 1976; citados por Hill, C. y Jones, G. (2005), establecen que:

La Teoría de la Agencia debería tener en cuenta no solo la relación de agencia entre propietarios y directivos, sino también los contratos entre los directivos, y otros grupos de interés o stakeholders. El término grupos de interés o stakeholders hace referencia a aquellos agentes que de alguna forma tienen una relación con la empresa al haber invertido recursos financieros o capital humano en la misma. (p.127)

De acuerdo a la Teoría de Agencia las principales decisiones financieras son consecuencia del conflicto de intereses entre agente y principal. Si los agentes que toman las decisiones empresariales se guían fundamentalmente por sus intereses personales, se puede generar conflicto, ya que no siempre su esfuerzo estará en sintonía con los intereses de la empresa, perjudicando al resto de los participantes del negocio. En este sentido, según García, M, (2003, citada por López, G. 2008:51) “la separación de propiedad y control, tal y como se presenta en la empresa moderna, tiene como principal problema evitar los posibles comportamientos oportunistas de los gerentes que tienden a reducir el valor empresarial”.

Ante esta situación, la literatura sobre gobierno corporativo de la empresa ha hecho hincapié en los problemas contractuales que plantean la relación entre accionistas que intervienen para facilitar la asignación eficiente de riesgos y los equipos directivos que se responsabilizan de las decisiones sobre utilización de los recursos disponibles. Con el objeto de analizar los mecanismos existentes para evitar la discrecionalidad de la dirección se considera necesario identificar y analizar a aquellos grupos o agentes que tienen una influencia legítima sobre los propósitos de la organización.

## *Los Sistemas*

Fue concebida por Ludwig von Bertalanffy en la década de 1940 con el fin de proporcionar un marco teórico y práctico a las ciencias naturales y sociales. Bertalanffy afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. La empresa como organismo social debe ser visualizada como un todo y modificarse solo a través de cambios en las partes del sistema. Se debe tener pleno conocimiento de las interrelaciones entre las partes y la forma en que cada una de estas funciona.

En este orden de ideas, en el contexto de la Teoría de Sistemas de Gibson, J.; Ivancevich, J; Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006:21) plantean que “la organización es un elemento entre otros, que interactúa en forma independiente, donde el flujo de insumos y productos es el punto de la partida básico para describir una organización en términos de sistemas”. La organización toma recursos del sistema más grande (Ambiente o entorno), procesan estos recursos y los regresan transformados en productos. Sin embargo, la organización no puede simplemente fabricar un producto o prestar un servicio para satisfacer a su cliente, también debe producir acciones y comportamientos para satisfacer otro componente importante de su entorno.

El trabajo en familia es esencial para el éxito del sistema empresarial familiar. Las empresas familiares deben encontrar maneras de satisfacer simultáneamente las necesidades de la organización y las meas de la familia, para ello se requieren prioridades y principios fundamentales. Las empresas familiares exitosas, se

caracterizan porque combinan eficaz y eficientemente la propiedad, la familia y la dirección del negocio. Es por esta razón que las empresas familiares se consideran también sistemas conformados a su vez por personas que se interrelacionan con otras dentro del mismo ambiente organizacional.

A pesar de la gran cantidad de problemas que pueden surgir dentro de la familia y dentro de la empresa familiar, estos tres elementos (familia, empresa y propiedad) interactúan entre ellos, y mientras más definidos se encuentren la estructura organizativa, los protocolos familiares, el gobierno corporativo y el sistema administrativo; más cerca se encuentra la empresa de mantener la continuidad a largo plazo y lograr la alta competitividad en el mercado, además que se afianzan las relaciones familiares y se genera un gran potencial dentro de la familia y la empresa y a su vez esto se ve reflejado en el bienestar de sus trabajadores.

Cada día la empresa se ve afectada por tensiones entre los accionistas o rivalidades en el ámbito familiar. Para hacer frente a estas dificultades, es necesario promover la armonía, el desarrollo de valores y pautas de comportamiento que estimulen el compromiso de la familia con la empresa familiar en sí, y delimitar o separar los temas que se refieren a la familia y a la empresa. Esta separación se realiza definiendo claramente las reglas del juego que hacen explícitas las interacciones entre ambos ámbitos (Protocolo familiar o estatuto familiar). También se hace necesario disponer de un consejo familiar en el caso de que las empresas sean de mayor complejidad y estén preparando la sucesión a otra generación. Igualmente es necesario planificar una estructura societaria, fiscal y financiera que permita asegurar el patrimonio familiar en la empresa así como crear unas condiciones que promuevan la máxima eficacia de todos los miembros de la familia empresaria.

La empresa familiar debe ser vista como una gran sistema potencialmente en desarrollo, en el que cada una de sus partes que la conforman debe mantener el compromiso y la motivación de llevarla cada vez más cerca de sus objetivos, a pesar de todos los conflictos y riesgos que por naturaleza la empresa familiar posee. Para hacer frente a todas estas dificultades es necesario colocar límites y definir claramente las posiciones de cada uno de sus miembros en la organización, así como establecer parámetros para lograr una buena interrelación entre las partes involucradas y mantener el éxito a largo plazo.

### **Definición de Términos Básicos**

**Competitividad:** Es la capacidad de competir. En una empresa, sería la capacidad que tiene de permanecer en un mercado exigente. Requiere tomar en cuenta los recursos, habilidades y capacidades de la misma para enfrentar un escenario dinámico.

**Continuidad:** Es el vínculo que mantienen las cosas de forma ininterrumpida. Es la duración o permanencia de algo sin interrupción. Seguimiento de algo ya empezado.

**Control Interno:** Es el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar la conducción ordenada y eficiente de su negocio, dar cumplimiento a las políticas y procedimientos, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, y garantizar la confiabilidad de la información financiera contable.

**Cultura de la Organización:** Es aquello que los empleados perciben dentro de la organización, y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas, esto influye en el comportamiento de los individuos y los grupos.

**Sucesión:** Es la continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa. Es la entrada como heredero en el puesto de un difunto.

**Valores Familiares:** Son aquellos principios que permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y decidir cosas en lugar de otras, o ciertos comportamientos.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En la presente investigación, en relación con el Marco Metodológico, Silva, J. (2006) define:

Es expresar de manera concreta, mediante un claro diseño, como vamos a proceder para contrastar los hechos con las teorías. De este modo el lector del trabajo comprenderá el conjunto de procedimientos tecno-operacionales que desarrollara la investigación planteada en el proyecto (p.90)

Con respecto a la definición referenciada, el marco metodológico se refiere a la definición del tipo de investigación a realizar; es en este momento que el investigador describe cómo va a proceder a resolver el problema planteado, su finalidad es establecer como se llevara a cabo la investigación, mediante un diseño detallado que muestre la estrategia para obtener información y describa las actividades, técnicas e instrumentos a utilizar (teniendo en cuenta las preguntas de la investigación, los objetivos establecidos y la hipótesis formulada) para dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados, y darle validez y confiabilidad a los datos.

#### **Tipo de Investigación**

La naturaleza de la investigación se basó en la explicación de una problemática microeconómica que ocurrió en el municipio Naguanagua, estado Carabobo; esta consistió en la importancia de la empresa familiar y surgió ante la inquietud de dar a conocer la manera de propiciar la continuidad a largo plazo de las mismas. La

investigación estuvo enmarcada en un enfoque cualitativo y descriptivo de investigación, basada en un caso de estudio. Se refirió a una investigación descriptiva ya que según Silva, J. (2006:21) “la investigación descriptiva se preocupa primordialmente por describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos”. En esta investigación se utilizó el análisis para caracterizar un objeto de estudio y trató sobre realidades de hechos, de esta manera se proporcionó una interpretación correcta de los mismos.

Así mismo según, Silva J. (2006:21): “la investigación cualitativa se preocupa por la construcción del conocimiento de la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen, la reproducen y la viven”. La misma fue explicativa ya que según Silva, J. (2006:22): “El objetivo es conocer por que suceden las cosas, a través de la delimitación de las relaciones causales existentes, o al menos, de las condiciones en que se producen”. La investigación explicativa busca profundizar los conocimientos del investigador hacia la realidad, ya que a través de diferentes métodos busca establecer relaciones que respondan a los por que del objeto de estudio.

En este sentido la investigación cualitativa reconoce la subjetividad como parte constitutiva de su proceso indagador, por esto, se persigue plantear un modelo de plan estratégico basado en gobernabilidad que permita darle continuidad a largo plazo a la empresa CompuDomo CA, analizando las áreas problemáticas de la estructura familiar y tomando en cuenta los riesgos a mediano y largo plazo que trae para esta el pasar de una generación a otra e incorporar nuevo personal externo a la organización. Con base a lo expuesto anteriormente, la presente investigación, desde el punto de vista metodológico estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, debido a que se elaboraron propuestas de un modo operativo viable, apoyadas en una

investigación de tipo descriptiva, porque se basó sobre realidades de hecho las cuales se pretendían mejorar.

### **Diseño de la Investigación**

Los medios utilizados para obtener los datos de la investigación, estuvieron enmarcados de acuerdo al momento en una investigación transeccional, de acuerdo a las fuentes la investigación fue documental y de campo, y de acuerdo a su alcance fue explicativa y no experimental, que según León, I. y Toro, J. (2001:87) “los diseños no experimentales transeccionales y descriptivos son aquellos que intentan describir un fenómeno dado, analizando su estructura y explorando las asociaciones relativamente estables de las características que lo definen”. Consistentemente con lo señalado anteriormente, la investigación se refirió a un diseño transversal ya que se deseaba estudiar la evolución de una o más variables realizando una sola medición, es decir, los datos fueron recogidos en un momento único.

De acuerdo a las fuentes la investigación fueron mixtas, es decir, documental y de campo; en este sentido la investigación fue documental, ya que se orientó al análisis de diferentes hechos apoyados en documentos relacionados con el objeto de estudio como libros, revistas, artículos, ensayos, entre otros; y fue de campo ya que se realizó la investigación en el medio donde se desarrolla el problema y se recopiló la información directamente de la realidad, apoyándose en información obtenida a través de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

## **Unidades de Estudio**

### ***Población y Muestra***

Definir la población objeto de estudio es un requisito de la modalidad cuantitativa de investigación, en este sentido Balestrini (2006:137) considera que “por población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”. Este concepto permite describir ciertas características esenciales de la investigación como lo son una serie de condiciones a ser tomadas dentro de ese grupo de individuos, es decir, lo que persigue el individuo con la utilización de la medición de una característica particular de un grupo de individuos citados. Por esta razón, la población es aquella que determina que los individuos o elementos que se tomen como objeto de estudio posean ciertas características en común necesarias para el estudio; la población que se utilizó en esta investigación fueron 10 trabajadores de la empresa Computomo CA, 8 miembros y 2 empleados externos.

Dada la descrita población, se seleccionó una muestra, la cual según Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2008:207) “Es un subgrupo de la población, que ha sido previamente delimitado, y que puede ser probabilística o no probabilística, porque dependerá de los objetivos del estudio y del esquema de investigación”. Este concepto es concatenado con la población ya que se trata de una porción tomada de la misma, atendiendo a una característica, rango o medida en común, es separar de un grupo de individuos determinados por el investigador para elaborar un estudio de esa característica que los hace diferentes. Asimismo Blaxter, L; Hughes, C y Tight, M (2008: 179), define el muestreo intencional como “seleccionar manualmente los casos supuestamente típicos o interesantes”. Por ende, se tomaron como muestra 4

empleados de la empresa, los cuales eran: El propietario, la Gerente del Departamento de Administración, la Asistente Administrativo y el Asistente Técnico.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### ***Técnicas de Recolección de Datos***

Para la obtención de la información requerida dirigida a dar respuesta a las interrogantes de la presente investigación y en consecuencia a los objetivos planteados, se definió en primer lugar que son las técnicas de recolección de datos, que las define Arias, F. (2012:25) como “las distintas formas o maneras de obtener información”. Por esta razón, la técnica es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de las ciencias, la tecnología, el arte, el deporte, la educación o en cualquier otra actividad.

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron la observación participativa, la revisión documental y la entrevista. La observación participativa fue realizada a través de flujogramas y la narrativa; la revisión documental fue realizada a través de resumen de contenido, fichas bibliográficas, análisis y síntesis y la encuesta fue realizada a través de una guía de entrevista en profundidad. Según Yuni, J y Urbano, C. (2006:40) la observación se define como “una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad.”. Por lo tanto, la observación es entender varios puntos de vista de la investigación, centrando el foco en el propósito de la misma y teniendo en

cuenta todas y cada una de sus partes ya que dará una visión panorámica de la hipótesis objeto de estudio.

Aunado a esto, se realizó una revisión documental, que de acuerdo a Guinot, C (2009:105): “es la recogida de datos secundarios, aquellos datos estudiados por otras personas ajenas a la investigación actual, informaciones que no han sido producidas explícitamente para los objetivos de la investigación relacionadas con el objeto de estudio”. En este sentido, se utilizó la revisión documental de libros, artículos de revistas, además de investigaciones similares sobre el tema. Por otra parte dicha revisión permite plantear comparaciones o relaciones entre las categorías que han sido definidas por el investigador, para plantear la hipótesis con respecto al desarrollo del tema a investigar.

### ***Instrumentos de Recolección de Datos***

Así mismo para la aplicación de las técnicas es necesario un instrumento de recolección como fuente de información primaria, el cual fue la guía de entrevista en profundidad. La guía de entrevista en profundidad era abierta ya que en ella se dejó que la iniciativa la llevara el candidato entrevistado, limitándose el entrevistador solo a realizar preguntas directas cuando hubiera aspectos que no hubiesen quedado suficientemente aclarados. Según Montañez, M (2011):

Se tienen formulados los bloques temáticos e incluso redactadas algunas preguntas concretas de las que se desea obtener respuestas. Si bien la secuencia de las mismas, e incluso la formulación de otras nuevas que pueden surgir en el

propio transcurso de la entrevista, estarán condicionadas por las respuestas que la persona entrevistada ofrezca. (p.136)

La entrevista abierta fue el instrumento de recolección de datos elegidos ya que, permitió al investigador obtener la mayor cantidad de información, no solo sobre el posicionamiento del entrevistado ante una determinada problemática, sino establecer una conversación simulada en la que el orden de las preguntas ni todas se encuentran previamente fijadas, sino que se iban realizando a medida que se iba dialogando con la finalidad de recopilar la mayor información posible. La guía de entrevista en profundidad es una conversación simulada ya que la que la persona que pregunta no responde y la que responde no pregunta, y los temas a debatir no son consensuados, sino que el entrevistador elige el tema a debatir y es el encargado de organizar y mantener la conversación.

**Cuadro 1**

**Cuadro Tecnico-Methodologico. Operacionalizacion de las Variables**

Objetivo	VARIABLES	Definición de Variables	Indicadores	Instrumentos	Ítems	Fuentes
Diagnosticar la empresa bajo estudio con el propósito de delimitar sus áreas problemáticas, en referencia a su estructura familiar. Caso de estudio: Computomo, CA	Áreas problemáticas de la estructura familiar	Son situaciones que se presentan dentro del lugar de trabajo y dentro del núcleo familiar y que generan un clima desfavorable para la empresa, bien sea por motivos de segregación de funciones, centralización de la autoridad o resistencia a incorporar personal externo a la empresa, así como en el proceso de gestión de control.	Segregación de Funciones	Guía de Entrevista	2	Propietarios y directores de la empresa estudiada
			Gestión de Control		1	
			Centralización de autoridad		3	
			Resistencia a la incorporación de personal externo		4	

Fuente: Zapata, L (2015)

Continuación...

**Cuadro N°1**

**Cuadro Tecnico-Methodologico. Operacionalizacion de las Variables**

Objetivo	Variable	Definición de Variable	Indicadores	Instrumento	Ítems	Fuente
<p>Analizar sus riesgos de continuidad a mediano y largo plazo. Caso de estudio: Computomo, CA.</p>	<p>Riesgos de continuidad a mediano y largo plazo</p>	<p>Son aquellos escenarios que pueden afectar negativamente a la empresa ya que se estaría jugando con el equilibrio de la empresa al momento de la sucesión familiar ya que esta debe ser lo más adecuada posible, con el mantenimiento de una cartera de clientes y con la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo.</p>	<p>El equilibrio de la empresa con la llegada de nuevas generaciones</p>	<p>Guía de Entrevista</p>	<p>8</p>	<p>Propietarios y directores de la empresa estudiada</p>
			<p>La adecuada sucesión familiar</p>		<p>7</p>	
			<p>Mantenimiento de una cartera de clientes</p>		<p>6</p>	
			<p>La aplicación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo</p>		<p>5</p>	

Fuente: Zapata, L (2015)

Continuación...

**Cuadro N°1**

**Cuadro Tecnico-Methodologico. Operacionalizacion de las Variables**

Objetivo	Variable	Definición de Variable	Indicadores	Instrumento	Ítem	Fuente
Diseñar un plan estratégico fundamentado en la gobernabilidad en la empresa familiar que propicie la continuidad de la empresa en el tiempo. Caso de estudio: Computodomo, CA.	Planificación estratégica	Es un proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Este requiere establecer metas y objetivos claros, realistas y alcanzables y proporciona un medio base para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.	Prevención del futuro	Guía de Entrevista	10	La autora
			Desarrollo de procedimientos y operaciones necesarias		11	
			Establecimiento de metas y objetivos claros, realistas y alcanzables		12	
			Ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales		9	

Fuente: Zapata, L (2015)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Una vez concluido el proceso de recaudación de información, se tiene un conjunto de datos, que es necesario reunir, clasificar, organizar y presentar con la finalidad de facilitar su análisis e interpretación, por cuanto la información que arrojó fue la indicaron las conclusiones a las cuales se llegó en la investigación. En el presente capítulo se describen los resultados de la investigación obtenidos luego de la aplicación del correspondiente instrumento de recolección de datos, conformado por una guía de entrevista abierta dirigida a 4 miembros de la empresa CompuDomo.

En este caso la guía de entrevista en profundidad fue aplicada en la empresa CompuDomo, CA al Sr. Renán Zapata propietario de la empresa, a la Sra. Andrea Zapata la Gerente del Departamento de Administración, a la Sra. Elba Hernández Asistente Administrativo y al Sr. Jean Rondón Asistente Técnico. En dicha entrevista se les realizaron alrededor de doce preguntas a cada entrevistado las cuales fueron respondidas y aplicadas en el siguiente orden:

#### **Presentación de los Resultados:**

##### ***ENTREVISTA 1:***

Señora. Elba Hernández, Asistente Administrativo de la empresa, quien labora desde hace 8 años en la empresa sin ser miembro familiar desempeñando funciones como llevar registros contables, brindar apoyo logístico, enviar correspondencia y

realizar gestiones de cobranzas y pagos, realizar cotizaciones a los clientes, facturar, entre otros.

1. La gestión de control interno en una empresa permite identificar todos los riesgos de esta en las diferentes áreas funcionales o departamentos y alinear estos riesgos con los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, para poder definir una serie de políticas y procedimientos que permitan minimizar o en algunos casos eliminar estos riesgos... de acuerdo esto que opina de usted sobre ¿Cuán importante es la gestión de control interno en la toma de decisiones de la empresa?

*Bueno para mi es importante, ya que el control interno nos va a permitir tomar decisiones a la organización y nos va a ayudar al cumplimiento de las metas que esta desea, y también nos va a permitir conocer un poquito el perfil del personal que necesitamos para llevar a cabo esta gestión y que la empresa salga adelante y cumpla sus expectativas y sus metas.*

2. Sobre la segregación de funciones, esta es una de las principales actividades de control interno destinada a prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades y en especial el fraude interno en las organizaciones. Su función es la de asegurar que un individuo no pueda llevar a cabo todas las fases de una operación/transacción. Se daría una adecuada segregación de funciones cuando para realizar una acción fraudulenta o irregularidad se requiera de la confabulación de dos o más empleados. ¿Cómo cree usted que afectaría la segregación de funciones al control dentro de la organización?

*Bueno la segregación de funciones me parece que no se vería como dices tú anteriormente que originaría un complot dentro de dos empleados. Una vez que tu segregas funciones cada quien tiene sus responsabilidades y va a ser más fácil determinar si hay un intento de fraude por parte de los empleados, para mí es muy importante que cada departamento tenga su empleado y que cada quien tenga definido cuales son las funciones dentro de la organización.*

3. En teoría no es posible que una organización pueda alcanzar sus objetivos sin una delegación de autoridad, pues su cuerpo de ejecutivos superiores se encuentra físicamente imposibilitado para llevar a cabo todas las actividades. Se puede decir que la organización es centralizada cuando se delega un mínimo de decisiones y se conservan en la gerencia u organismos superiores las decisiones más importantes. En base a este supuesto en su opinión ¿Cuál sería el impacto a largo plazo en la empresa el hecho de que la autoridad de decisión se mantenga centralizada?

*Si estamos hablando de una organización que desea crecer y estamos bien actualizados con el tema de la globalización es bien importante que las personas designen directivos o personal que pueda ejercer esas funciones que una sola persona está llevando a cabo, me parece que obligatoriamente las empresas deberían expandirse y delegar funciones a cada uno de los departamentos que tenga la empresa.*

4. En vista del mundo empresarial tan competitivo en el que vivimos, en ciertos casos se hace necesario incorporar nuevo personal capacitado a la empresa familiar, para llevar a cabo el cumplimiento de todos los objetivos predeterminados

en la empresa. ¿en su opinión, qué consecuencias traería a la empresa la resistencia a la incorporación de personal externo?

*Bueno sería una empresa que se está negando al crecimiento, a la evolución de la cotidianidad porque ahorita las empresas tienen que expandirse y no puede ser posible que una sola persona esté a cargo de todas estas funciones. Si la empresa quiere crecer tiene que delegar y crecer y crear sus departamentos correspondientes.*

5. El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño. El Gobierno Corporativo se puede visualizar como un medio para incentivar la inversión en las empresas, ya que al mantener un adecuado diseño en su organización administrativa y directiva, dan señales de confianza a los inversionistas respecto al resguardo de sus derechos, lo cual propicia la reducción del costo de capital y un mayor y mejor acceso a fuentes de financiamiento y de inversión a largo plazo. ¿En qué medida considera usted fundamental la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo para promover la continuidad de la empresa?

*Bueno de existir una buena política de normas y procedimientos dentro de la empresa, eso nos va a permitir mantenernos en el mercado y lograr nuestros objetivos.*

6. Mantener los objetivos de la empresa claramente definidos y lograr por parte de la administración encaminar a la empresa hacia la consecución de los mismos, le permite a la empresa decidir cómo quiere y puede posicionarse en el mercado y a cuales clientes desea satisfacer; de acuerdo a las capacidades y herramientas que esta posea para adaptarse a los cambios del mercado altamente competitivo. Una buena toma de decisiones al respecto puede darle continuidad a mediano y largo plazo a una organización, en base a esto ¿Qué medidas tomaría usted para mantener en la empresa la cartera de clientes y/o aumentarla a mediano y largo plazo?

*Bueno para eso existen las metas, lo que quiere lograr también la empresa, si la empresa lo que desea es mantener una cartera de clientes sana, debe avocarse a tener clientes que cumplan con las normativas establecidas dentro de la organización, para poderle prestar un buen servicio se puede contratar más personal, se pueden crear departamentos que cumplan las necesidades de atender a estas empresas y prestarle un buen servicio a través de estos departamentos que se crearían.*

7. El éxito y la supervivencia de la Empresa Familiar depende básicamente de la correcta toma de decisiones en lo referente a la profesionalización de sus miembros, a la correcta atribución de las responsabilidades a los más capaces, a la adecuada planificación del traspaso generacional, especialmente en lo referente al liderazgo, y a la correcta previsión fiscal de la herencia. La selección del personal entre profesionales externos y los miembros de la familia es otro punto importante y delicado. ¿Cómo considera usted que cambiaría el manejo de la empresa al momento de una sucesión familiar?

*Bueno, normalmente cuando hablamos de empresas familiares siempre involucramos padres, que supuestamente es el que constituye la empresa, hijos, los hijos deben estar conscientes de que al heredar esta empresa deben de tener el querer mantener y que esa empresa siga en funcionamiento, la motivación de que esa empresa se mantenga en el mercado, si la empresa es buena y ha rendido sus frutos y se mantiene todo lo que es el sistema organizacional, el control interno, si es una empresa rentable, puede ser que los herederos bien sea, hijos, nietos deseen continuar con la empresa en el tiempo.*

8. El traspaso de poder generacional de una empresa de origen familiar es uno de los procesos más complicados y que más conflictos genera. Este hecho hace que muchas de ellas desaparezcan por no poder superar este proceso, y que aquellas que quieran seguir su actividad pongan en marcha un Protocolo Familiar en el que se establezcan las reglas de juego para todos los miembros de la familia en relación con la empresa. ¿Cómo pudiera mantenerse el equilibrio dentro de la empresa con la llegada de nuevas generaciones?

*Bueno como te decía, si la empresa es una empresa rentable, tiene todas sus normas, es una empresa que se ha mantenido en el tiempo porque se ha adaptado a todo el crecimiento dentro de las organizaciones, puede ser, se puede tomar también en consideración que esto sea la familia, decida que lo lleve una junta directiva a la cual le van a rendir cuenta a estas sucesiones o a estos herederos, y la empresa simplemente va a funcionar a través de una junta directiva donde ellos van a obtener información madamas y la empresa puede continuar. También puede suceder que la empresa no es rentable, no le vean atractivo estos herederos, y decidan que la empresa cierre; se te pueden presentar dos opciones: la empresa es rentable, ha crecido en el tiempo, ha ido avanzando con la globalización y todo el tema de la*

*adaptación y los herederos pueden decidir continuar con ella a través de una junta directiva que simplemente le va a rendir cuenta a ellos, si la empresa no es rentable ellos pueden tomar la decisión como herederos de cerrar la empresa.*

9. ¿Para ti qué papel juega el protocolo familiar, es decir ese conjunto de reglas de juego que existan, qué papel juega el protocolo familiar en la nueva generación?

*Cuando hablamos de protocolo familiar, la familia puede tomar la decisión de mantenerse dentro de la organización, porque la empresa es rentable, porque la empresa ha sabido crecer con las innovaciones en el tiempo, es bien importante que la familia defina si eso es lo que ellos quieren, la continuidad de la empresa. Normalmente hay familias que dicen encargarse de una parte y otros de la otra, por eso es precisamente bien importante que ellos establezcan prioridades en la continuidad de su empresa. Si yo deseo continuar con la empresa, yo debo tomar la decisión de cómo voy a seguir con la continuidad, porque yo puedo decir continuar con la empresa pero no quiero tener nada que ver con la actividad diaria de ella.*

10. La planificación tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando varias cosas a la vez ¿Considera usted que un plan estratégico es una medida para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales?

*Bueno a veces hacemos planes y tenemos que cambiarlo. El mundo de hoy esta tan cambiante que más bien tenemos que ir avanzando a medida que pasan los*

*hechos. Siempre es bueno tener un plan y en base a eso nos vamos a enfocar, pero también nos debemos ir adaptando a los cambios que se generan día a día.*

11. La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. ¿De qué manera cree usted que afectaría un plan estratégico basado en gobernabilidad el futuro de la empresa?

*Bueno básicamente si la empresa tiene bien definidas sus metas, tiene un plan estratégico, sabe lo que quiere, hacia donde quiere ir, que es lo que quiere alcanzar; la única manera de cambiar esa meta y planificar nuevos proyectos es lo cambiante que está actualmente el mercado. También va a depender de la actividad de la empresa, pero si tiene bien definidas sus estrategias no hay gobernabilidad que haga cambiar esas metas.*

12. ¿Podría usted mencionar y describir brevemente cuales son los procedimientos medulares o más importantes para la empresa?

*Básicamente como estamos hablando de que esto es una empresa familiar, hay que empezar a segregar las funciones de cada quien, hay que delegar un poquito más de responsabilidades a cada quien y definitivamente que cada departamento tenga su personal adecuado y capacitado.*

13. ¿En su opinión cuales son las metas a corto, mediano y largo plazo?  
Entiéndase corto 12 meses, mediano 3 años y largo plazo 5 años

*Bueno a 5 años lo ideal es que la empresa todavía se mantuviera en el tiempo a pesar de la situación económica del país, de lo difícil que esta adquirir nuevos productos o muchos de los elementos con los que se trabaja en la empresa. A mediano plazo seguir satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes como lo hemos venido haciendo hasta ahora y a muy muy corto plazo es poder conseguir todos los repuestos que necesitamos lo más urgente posible.*

## **ENTREVISTA 2:**

La siguiente entrevista fue realizada a la Sra. Andrea Zapata, miembro familiar que ocupa la gerencia del departamento de administración. Desempeña funciones dentro de la empresa tales como supervisar las actividades realizadas por las demás dependencias, planear , ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, controlar administrativa y disciplinariamente a todo el personal y evaluar el rendimiento de todos los procesos de la empresa y del personal involucrado en cada uno de ellos.

1. La gestión de control interno en una empresa permite identificar todos los riesgos de esta en las diferentes áreas funcionales o departamentos y alinear estos riesgos con los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, para poder definir una serie de políticas y procedimientos que permitan minimizar o en algunos casos eliminar estos riesgos... de acuerdo esto que opina de usted sobre ¿Cuán importante es la gestión de control interno en la toma de decisiones de la empresa?

*Bueno muy importante porque sin el control interno uno no puede saber en qué parte está fallando la empresa de ninguna manera, ni contable ni con su personal; y administrativamente eso es algo muy fundamental para llevar las operaciones de la empresa.*

2. Sobre la segregación de funciones, esta es una de las principales actividades de control interno destinada a prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades y en especial el fraude interno en las organizaciones. Su función es la de asegurar que un individuo no pueda llevar a cabo todas las fases de una operación/transacción. Se daría una adecuada segregación de funciones cuando para realizar una acción fraudulenta o irregularidad se requiera de la confabulación de dos o más empleados. ¿Cómo cree usted que afectaría la segregación de funciones al control dentro de la organización?

*Bueno la segregación de funciones realmente yo no creo que afecte como tal al control interno dentro de una compañía, y más como esta que es familiar porque realmente de ello depende, el no tener diferentes funciones valga la redundancia para cada uno de los miembros que a ella la conformamos, haría que la compañía no pudiera operar igualmente con la misma eficiencia, sino que las operaciones serían desastrosas por así decirlo, cada quien hace lo que le da su gana y no tiene una consonancia con los objetivos fundamentales de la empresa ni su visión ni misión.*

3. En teoría no es posible que una organización pueda alcanzar sus objetivos sin una delegación de autoridad, pues su cuerpo de ejecutivos superiores se encuentra físicamente imposibilitado para llevar a cabo todas las actividades. Se puede decir que la organización es centralizada cuando se delega un mínimo de

decisiones y se conservan en la gerencia u organismos superiores las decisiones más importantes. En base a este supuesto en su opinión ¿Cuál sería el impacto a largo plazo en la empresa el hecho de que la autoridad de decisión se mantenga centralizada?

*Las decisiones que se mantengan centralizadas, es decir, una sola cabeza para eso, si tiene efecto a largo plazo yo diría que negativo, porque realmente a lo que deje de existir esa cabeza, no es que ninguno de nosotros podamos asumirlo, porque es una empresa familiar, sino que la forma como pensaba e imaginaba esa mente no es igual a como puedan pensar los demás, inclusive las decisiones que podía tomar tan rápido o tan lento como esa persona, la otra persona no las va a poder tomar, tendría que ser una persona tan profesional o más profesional que quien realmente es la cabeza ahorita.*

4. En vista del mundo empresarial tan competitivo en el que vivimos, en ciertos casos se hace necesario incorporar nuevo personal capacitado a la empresa familiar, para llevar a cabo el cumplimiento de todos los objetivos predeterminados en la empresa. ¿en su opinión, qué consecuencias traería a la empresa la resistencia a la incorporación de personal externo?

*Yo digo que eso depende mucho de la empatía que pueda tener una empresa con el hecho de que ciertamente si necesitas tener más personal para poder ampliar tu rango de operaciones, pero si es una empresa tan pequeña como por lo menos esta, hay que evaluarlo bien porque el tener personal ocasiona gasto y si de repente esa persona lo que hace es gasto y no produce a la empresa en realidad, entonces la empresa va a perdida y no es algo conveniente para la empresa, tendría que ser muy*

*bien evaluado eso y siempre tener la mente abierta más bien al cambio, al hecho de que si hay que tener empleados pero hay que saber buscar a los empleados también*

5. El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño. El Gobierno Corporativo se puede visualizar como un medio para incentivar la inversión en las empresas, ya que al mantener un adecuado diseño en su organización administrativa y directiva, dan señales de confianza a los inversionistas respecto al resguardo de sus derechos, lo cual propicia la reducción del costo de capital y un mayor y mejor acceso a fuentes de financiamiento y de inversión a largo plazo. ¿En qué medida considera usted fundamental la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo para promover la continuidad de la empresa?

*Las prácticas de gobierno corporativo son muy importantes para que la empresa siga en pie siempre. Siempre van a ser muy importantes porque del gobierno corporativo, todos los que somos de administración, la presidencia todos eso, dependen las decisiones de la empresa; y en la medida en que todas esas decisiones se puedan reunir o engranar en un mismo objetivo, siempre la empresa va a poder continuar siendo lo que es.*

6. Mantener los objetivos de la empresa claramente definidos y lograr por parte de la administración encaminar a la empresa hacia la consecución de los mismos, le permite a la empresa decidir cómo quiere y puede posicionarse en el

mercado y a cuales clientes desea satisfacer; de acuerdo a las capacidades y herramientas que esta posea para adaptarse a los cambios del mercado altamente competitivo. Una buena toma de decisiones al respecto puede darle continuidad a mediano y largo plazo a una organización, en base a esto ¿Qué medidas tomaría usted para mantener en la empresa la cartera de clientes y/o aumentarla a mediano y largo plazo?

*A mediano plazo para mantener la cartera de clientes y continuar la empresa, pienso que siempre deben seguir en el servicio que tenemos ahorita, así como lo hemos llevado y como lo vamos llevando, siempre ofreciéndole una buena calidad de servicio al cliente, respondiéndole a tiempo sus requerimientos. El aumentar la cartera de clientes, nosotros nos manejamos más que todo con las referencias de los clientes con otros clientes; nosotros partimos siempre de la idea de que haciéndole el trabajo bien al cliente al que estoy tratando, posiblemente este mismo nos sirva de referencia a otro cliente, y ese otro cliente probablemente nos busque y también le podamos hacer el mismo servicio, creo que hasta ahora no nos ha fallado. A largo plazo pensaría en quizás aumentar el abanico de posibilidades de productos y servicios que brindamos, por ejemplo meternos con venta de equipos o con cosas de telefonía celular, ya que la empresa puede hacer todo ese tipo de cosas, porque ahorita estamos solamente con servicios, entonces sería bueno ampliarnos en ese campo de las ventas porque es lo que más las personas busca o les llama la atención.*

7. El éxito y la supervivencia de la Empresa Familiar depende básicamente de la correcta toma de decisiones en lo referente a la profesionalización de sus miembros, a la correcta atribución de las responsabilidades a los más capaces, a la adecuada planificación del traspaso generacional, especialmente en lo referente al liderazgo, y a la correcta previsión fiscal de la herencia. La selección del personal

entre profesionales externos y los miembros de la familia es otro punto importante y delicado. ¿Cómo considera usted que cambiaría el manejo de la empresa al momento de una sucesión familiar?

*En la empresa realmente su norte no debería cambiar porque todos sabemos que el objetivo de Computo es siempre es ofrecerle servicio a los clientes y tener soluciones tecnológicas a cualquiera de sus inconvenientes con cualquier equipo que tengan o en sus casas, en sus empresas, como sea; ese es el objetivo fundamental de la empresa que todos sabemos y no debería cambiar. Ahora el tener una diferencia con el manejo de las decisiones, es posible, porque en una sucesión familiar, ya la cabeza no va a ser la misma persona, sino que somos dos personas distintas que quedaríamos a cargo de eso y no necesariamente las decisiones se van a tomar sino que las dos partes estén de acuerdo; entonces ya dependería de eso.*

8. El traspaso de poder generacional de una empresa de origen familiar es uno de los procesos más complicados y que más conflictos genera. Este hecho hace que muchas de ellas desaparezcan por no poder superar este proceso, y que aquellas que quieran seguir su actividad pongan en marcha un Protocolo Familiar en el que se establezcan las reglas de juego para todos los miembros de la familia en relación con la empresa. ¿Cómo pudiera mantenerse el equilibrio dentro de la empresa con la llegada de nuevas generaciones?

*Siempre teniendo la mente abierta al cambio, las alternativas de solución siempre las va a haber. Si de repente a lo mejor porque no seamos tan profesionales en el tema como lo es el actual presidente de la empresa, de repente no vayamos a tomar las decisiones más adecuadas, no por eso quiere decir que otra persona que*

*esté en la misma capacidad pueda hacerlo. Creo que es estar adaptados a los cambios y sobre la marcha basados en la misión y la visión de la empresa poder lograr todos los objetivos que ella tiene de por sí.*

9. La planificación tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando varias cosas a la vez ¿Considera usted que un plan estratégico es una medida para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales?

*Los planes estratégicos, hasta donde se es una planificación previa a una acción que tu deseas tomar o a una decisión que t deseas tomar; esos planes siempre pueden varias porque las condiciones actuales del país o la sociedad, o todo lo que pasa entre el gobierno y las empresas privadas todo eso; puede hacer que un plan estratégico lo tengas que cambiar rápido a un plan B; es decir cambiar un plan A por un plan B en un momento y tiene que ser rápido, de repente a lo mejor eso no afecta tanto a la empresa porque uno está en la capacidad de hacerlo rápido, pero yo no soy partidaria de adaptarme a un solo plan estratégico.*

10. La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. ¿De qué manera cree usted que afectaría un plan estratégico basado en gobernabilidad el futuro de la empresa?

*Realmente la gobernabilidad en las empresas no debería afectar las funciones ni las operaciones de la empresa como tal, se supone que es el plan del control que tienen las empresas internamente, entonces ya yo creo que allí lo afectaría positivamente, no negativamente; más para su producción, servicios, atracción de clientes, todas esas cosas.*

11. ¿Podría usted mencionar y describir brevemente cuales son los procedimientos medulares o más importantes para la empresa?

*Actualmente para esta empresa lo más importante siempre para nosotros es el responder rápido a los requerimientos de los clientes, la empresa busca lo más rápido posible integrar todas las empresas que nos hacen los servicios a nosotros, porque nosotros también somos integradores de otras empresas; buscar con todos ellos la solución para poder entonces ofrecerle a nuestros clientes la solución más rápida y efectiva posible, entonces creo que eso es lo más importante, la capacidad de nosotros de trabajar con eficiencia y rapidez.*

12. ¿En su opinión cuales son las metas a corto, mediano y largo plazo?  
Entiéndase corto 12 meses, mediano 3 años y largo plazo 5 años

*Ya para este año que continua, nosotros ya comenzamos con el hecho de meter empleados en la empresa para poder ampliarnos un poquito más, porque de repente donde podía estar uno haciendo un trabajo, no podías estar en otro lado entonces tienes que meter a un empleado para que pueda hacerlo por ti mientras tú también estas en otro lado y ahorrar tiempo; ya por allí empezamos y creo que por allí vamos*

*bien, el hecho de integrar empleados y poder ampliar el campo de actuación comercial de nosotros. A mediano plazo, si todo va bien, de repente como pienso meternos en ventas, meternos en un local, de repente una dirección fiscal más elaborada aunque no es la palabra, para poder tener un local fijo y de repente ofrecerles un mejor servicio a los clientes. Y a largo plazo con eso aumentar los ingresos de la empresa para poder atraer a más clientes.*

### **ENTREVISTA 3:**

Luego se le realizó la entrevista al Sr. Jean Rondón, asistente técnico, no es miembro familiar pero se mantiene trabajando en la empresa desde hace 2 años aproximadamente y se desempeña en funciones como tener nociones básicas sobre los servicios prestados, atender a los pedidos de los clientes, verificar que los equipos funcionen a la altura, realizar instalaciones de ciertos equipos electrónicos, visitar a los clientes para supervisión, etc.

1. La gestión de control interno en una empresa permite identificar todos los riesgos de esta en las diferentes áreas funcionales o departamentos y alinear estos riesgos con los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, para poder definir una serie de políticas y procedimientos que permitan minimizar o en algunos casos eliminar estos riesgos... de acuerdo esto que opina de usted sobre ¿Cuán importante es la gestión de control interno en la toma de decisiones de la empresa?

*La gestión de control interno es importante para todo lo que es la parte interna de la empresa, procedimientos, control y analizar todas las irregularidades que tiene la empresa dentro de la parte administrativa.*

2. Sobre la segregación de funciones, esta es una de las principales actividades de control interno destinada a prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades y en especial el fraude interno en las organizaciones. Su función es la de asegurar que un individuo no pueda llevar a cabo todas las fases de una operación/transacción. Se daría una adecuada segregación de funciones cuando para realizar una acción fraudulenta o irregularidad se requiera de la confabulación de dos o más empleados. ¿Cómo cree usted que afectaría la segregación de funciones al control dentro de la organización?

*La segregación de funciones afecta al departamento de una forma negativa dando responsabilidades a varios miembros del departamento, creando irregularidades y no dando la responsabilidad a un solo departamento.*

3. En teoría no es posible que una organización pueda alcanzar sus objetivos sin una delegación de autoridad, pues su cuerpo de ejecutivos superiores se encuentra físicamente imposibilitado para llevar a cabo todas las actividades. Se puede decir que la organización es centralizada cuando se delega un mínimo de decisiones y se conservan en la gerencia u organismos superiores las decisiones más importantes. En base a este supuesto en su opinión ¿Cuál sería el impacto a largo plazo en la empresa el hecho de que la autoridad de decisión se mantenga centralizada?

*El impacto sería negativo en la empresa como tal, porque solamente está encargado nada más lo centralizado y los demás encargados del departamento no tienen el conocimiento total de resolver o solucionar los problemas de la empresa, solamente se manejan directamente con el encargado de la empresa y a la hora de tener un problema las demás personas no pueden solucionarlo por no tener el conocimiento de la empresa.*

4. En vista del mundo empresarial tan competitivo en el que vivimos, en ciertos casos se hace necesario incorporar nuevo personal capacitado a la empresa familiar, para llevar a cabo el cumplimiento de todos los objetivos predeterminados en la empresa. ¿en su opinión, qué consecuencias traería a la empresa la resistencia a la incorporación de personal externo?

*Esto impediría que la empresa siga surgiendo, en desarrollo y del departamento como tal el avance en secuencia.*

5. El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño. El Gobierno Corporativo se puede visualizar como un medio para incentivar la inversión en las empresas, ya que al mantener un adecuado diseño en su organización administrativa y directiva, dan señales de confianza a los inversionistas respecto al resguardo de sus derechos, lo cual propicia la reducción del costo de capital y un mayor y mejor acceso a fuentes de financiamiento y de inversión a largo plazo. ¿En qué medida considera usted fundamental la aplicación de las

buenas prácticas de gobierno corporativo para promover la continuidad de la empresa?

*Me parece muy importante porque si no se cumplen las normas, no se van a cumplir los objetivos a fin de lograr alcanzar el desarrollo de la empresa.*

6. Mantener los objetivos de la empresa claramente definidos y lograr por parte de la administración encaminar a la empresa hacia la consecución de los mismos, le permite a la empresa decidir cómo quiere y puede posicionarse en el mercado y a cuales clientes desea satisfacer; de acuerdo a las capacidades y herramientas que esta posea para adaptarse a los cambios del mercado altamente competitivo. Una buena toma de decisiones al respecto puede darle continuidad a mediano y largo plazo a una organización, en base a esto ¿Qué medidas tomaría usted para mantener en la empresa la cartera de clientes y/o aumentarla a mediano y largo plazo?

*Bueno tener un personal capacitado, visitar a los clientes, estudiar al mercado; desarrollar un estudio de mercado, que puedan visitar y analizar a cada cliente para poder prestar un mejor servicio en el campo laboral.*

7. El éxito y la supervivencia de la Empresa Familiar depende básicamente de la correcta toma de decisiones en lo referente a la profesionalización de sus miembros, a la correcta atribución de las responsabilidades a los más capaces, a la adecuada planificación del traspaso generacional, especialmente en lo referente al liderazgo, y a la correcta previsión fiscal de la herencia. La selección del personal

entre profesionales externos y los miembros de la familia es otro punto importante y delicado. ¿Cómo considera usted que cambiaría el manejo de la empresa al momento de una sucesión familiar?

*Al entrar un nuevo encargado a la empresa que toma el mando de la empresa, se crea una serie de conflictos por nuevas órdenes del nuevo encargado, quien es el dueño de la empresa y tiene derecho de controlar todo lo nuevo del departamento.*

8. El traspaso de poder generacional de una empresa de origen familiar es uno de los procesos más complicados y que más conflictos genera. Este hecho hace que muchas de ellas desaparezcan por no poder superar este proceso, y que aquellas que quieran seguir su actividad pongan en marcha un Protocolo Familiar en el que se establezcan las reglas de juego para todos los miembros de la familia en relación con la empresa. ¿Cómo pudiera mantenerse el equilibrio dentro de la empresa con la llegada de nuevas generaciones?

*Para mantener el equilibrio de la organización, de la llegada del nuevo miembro, es dándose a conocer y dando las nuevas ideas al departamento para que así toda la gente encargada de la empresa tenga las ideas de la nueva organización que va a seguir en la empresa.*

9. La planificación tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando varias cosas a la vez ¿Considera usted que un plan estratégico es una medida para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales?

*Un plan estratégico es importante para el desarrollo de la empresa a futuro, porque es para desenvolver y desarrollar todas las estrategias, ajustando términos y condiciones nuevas para incrementar las ideas y las ventas en la empresa.*

10. La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. ¿De qué manera cree usted que afectaría un plan estratégico basado en gobernabilidad el futuro de la empresa?

*Afectaría de manera importante para el desarrollo de la empresa a futuro porque crearía nuevas ideas para el desarrollo de las empresas, desenvolviendo nuevos progresos en la misma.*

11. ¿Podría usted mencionar y describir brevemente cuales son los procedimientos medulares o más importantes para la empresa?

*Los procedimientos medulares para la empresa son muy importantes como calidad de servicio y la constancia. Ser constante ante un cliente es muy importante en la empresa para el desarrollo de la misma.*

12. ¿En su opinión cuales son las metas a corto, mediano y largo plazo?  
Entiéndase corto 12 meses, mediano 3 años y largo plazo 5 años.

*Podemos hablar a corto plazo, tener mayores empleados; a mediano plazo podemos tener mayores clientes y a largo plazo desarrollo a nivel nacional.*

#### **ENTREVISTA 4:**

Finalmente, se le realizo la entrevista al Sr. Renán Zapata propietario de la empresa Computomo:

1. La gestión de control interno en una empresa permite identificar todos los riesgos de esta en las diferentes áreas funcionales o departamentos y alinear estos riesgos con los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, para poder definir una serie de políticas y procedimientos que permitan minimizar o en algunos casos eliminar estos riesgos... de acuerdo esto que opina de usted sobre ¿Cuán importante es la gestión de control interno en la toma de decisiones de la empresa?

*El control interno dentro de la empresa es algo que es vital. Ninguna empresa puede funcionar sin cuantificar el tamaño de los riesgos, el tamaño de la apuesta que se está haciendo comercialmente. Ninguna empresa puede mantener a sus clientes si no mantiene el control del servicio del producto que está dando, por lo tanto se requiere, es obligatorio, mantener el control interno dentro de la empresa, sin lugar a duda.*

2. Sobre la segregación de funciones, esta es una de las principales actividades de control interno destinada a prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades y en especial el fraude interno en las organizaciones. Su función es la de asegurar que un individuo no pueda llevar a cabo todas las fases de una operación/transacción. Se daría una adecuada segregación de funciones cuando para realizar una acción fraudulenta o irregularidad se requiera de la confabulación de dos o más empleados. ¿Cómo cree usted que afectaría la segregación de funciones al control dentro de la organización?

*La segregación es necesaria en el momento en que algún socio de la empresa deje de formar parte de las áreas administrativas, ciertamente deben de haber dos o más personas, ejecutando labores similares pero diferentes que eviten que se confabulen para un fraude; eso es algo vital. Cuando una empresa empieza a crecer, el problema que se presenta es que por lo general uno primero contrata un administrador, y a ese administrador tú le estas cediendo todo el poder administrativo de la empresa, no hay con que controlarlo, no siempre puedes contratar a dos profesionales para ponerlos a hacer labores diferentes; o te aguantas y los estas supervisando tu hasta que crezcas más y justifiques la contratación de dos de ellos o simplemente los sigues llevando tú.*

3. En teoría no es posible que una organización pueda alcanzar sus objetivos sin una delegación de autoridad, pues su cuerpo de ejecutivos superiores se encuentra físicamente imposibilitado para llevar a cabo todas las actividades. Se puede decir que la organización es centralizada cuando se delega un mínimo de decisiones y se conservan en la gerencia u organismos superiores las decisiones más importantes. En base a este supuesto en su opinión ¿Cuál sería el impacto a largo

plazo en la empresa el hecho de que la autoridad de decisión se mantenga centralizada?

*El impacto más grave que tiene es la limitación de crecimiento que tiene la empresa. Cuando hay una sola persona llevando todas las decisiones finales de gerencia, la empresa no puede; mejor dicho, crece hasta el límite determinado por las capacidades físicas del dueño de la empresa que generalmente es el gerente.*

4. En vista del mundo empresarial tan competitivo en el que vivimos, en ciertos casos se hace necesario incorporar nuevo personal capacitado a la empresa familiar, para llevar a cabo el cumplimiento de todos los objetivos predeterminados en la empresa. ¿en su opinión, qué consecuencias traería a la empresa la resistencia a la incorporación de personal externo?

*El contratar personal se vuelve algo necesario si la empresa tiene planificado crecimiento, eso es algo que no se va a poder evitar. A medida que vas creciendo, tienes que incorporar personal para poder abarcar el volumen de producción o la cantidad de servicio que le estas prestando a tus clientes. Es casi ineludible si quieres que la empresa crezca, el no resistirte a la incorporación de personal. No es algo que simplemente tú te puedas resistir, o limitas la empresa o incorporas personal, no puedes evitarlo.*

5. El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los

objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño. El Gobierno Corporativo se puede visualizar como un medio para incentivar la inversión en las empresas, ya que al mantener un adecuado diseño en su organización administrativa y directiva, dan señales de confianza a los inversionistas respecto al resguardo de sus derechos, lo cual propicia la reducción del costo de capital y un mayor y mejor acceso a fuentes de financiamiento y de inversión a largo plazo.

¿En qué medida considera usted fundamental la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo para promover la continuidad de la empresa?

*El gobierno corporativo en las empresas familiares, generalmente está restringido a un grupo muy pequeño, rara vez pasa a ser más de una o dos personas. La mayoría de las veces la toma de decisiones de esas dos personas son más subjetivas que objetivas, lo cual quiere decir, que las políticas y las normas dentro de la empresa no se adecuan a un enfoque corporativo, rara vez eso sucede. No están pendientes de las inversiones, de grandes inversiones, no se asumen grandes riesgos, es una peculiaridad de las empresas familiares; las empresas familiares rara vez son empresas grandes. Para que una empresa familiar llegue a ser grande, obligatoriamente tiene que incorporar socios que son ajenos a la familia, y automáticamente deja de ser una empresa familiar.*

6. ¿Entonces usted pudiera decir que es en gran medida fundamental tener buenas prácticas de gobierno corporativo para darle continuidad a la empresa?

*Si, para darle continuidad a la empresa, necesitas tener una buenas prácticas corporativas, pero el enfoque como te digo, ya cambio; ya no se puede catalogar simplemente como una empresa familiar, ya hay un factor adicional a solamente la familia, que está involucrado con la empresa, ya hay un factor adicional que obliga a que tu establezcas esa nueva normativa.*

7. Mantener los objetivos de la empresa claramente definidos y lograr por parte de la administración encaminar a la empresa hacia la consecución de los mismos, le permite a la empresa decidir cómo quiere y puede posicionarse en el mercado y a cuales clientes desea satisfacer; de acuerdo a las capacidades y herramientas que esta posea para adaptarse a los cambios del mercado altamente competitivo. Una buena toma de decisiones al respecto puede darle continuidad a mediano y largo plazo a una organización, en base a esto ¿Qué medidas tomaría usted para mantener en la empresa la cartera de clientes y/o aumentarla a mediano y largo plazo?

*Es difícil encontrarlo aquí en Venezuela, pero lo primero sería hacer un esfuerzo para encontrar personal para el área administrativa, que tenga la disposición de comprometerse con la empresa, que tenga principios y valores muy bien fundamentados para poder defender y colaborar con la consecución de los objetivos de la empresa. Si encuentras ese tipo de personal tú puedes arriesgarte, animarte, aspirar a darle continuidad en el tiempo a la empresa y aumentar tu cartera de clientes, porque delegas automáticamente en esa persona, que se va a ocupar de todo lo que tenga que ver con las funciones administrativas. Te quitas tú la preocupación de tener que estar pendiente ¿Cuánto dinero entro?, ¿A dónde fue? ¿Dónde se invirtió? ¿En que se gastó? ¿Qué utilidad tienes?; ese tipo de cuestiones, pero es muy difícil en Venezuela, en Venezuela el personal trabaja el día, no le*

*preocupa la empresa, no le preocupa la competencia, no está pendiente de que está haciendo la competencia para sacarte del mercado, no está pendiente de que podemos hacer para mantenernos en el mercado; en las áreas administrativas es muy difícil de encontrar; y eso lo sabemos porque tenemos varias empresas a las que atendemos y lo vemos a cada rato.*

8. El éxito y la supervivencia de la Empresa Familiar depende básicamente de la correcta toma de decisiones en lo referente a la profesionalización de sus miembros, a la correcta atribución de las responsabilidades a los más capaces, a la adecuada planificación del traspaso generacional, especialmente en lo referente al liderazgo, y a la correcta previsión fiscal de la herencia. La selección del personal entre profesionales externos y los miembros de la familia es otro punto importante y delicado. ¿Cómo considera usted que cambiaría el manejo de la empresa al momento de una sucesión familiar?

*Yo creo que eso depende más del enfoque filosófico que tenga el o los dueños de la empresa familiar. La mayoría de la gente en Venezuela ve las empresas como una caja para producir dinero. Hay una filosofía un poco diferente y es que las empresas en realidad son prácticamente unas entidades vivas, nacen, crecen, eventualmente se reproducen y mueren a lo largo de quien sabe cuántos años. La longevidad de una empresa depende mucho en la interpretación de que es una nueva entidad entre comillas viva. Bajo ese enfoque los individuos más capacitados para afrontar los retos de la empresa son los que deben heredar la continuidad, no necesariamente son de la familia, y eso es un problema que generalmente tienen los dueños de empresas familiares; que se dan cuenta de que de pronto tienen empleados que merecen más los puestos que sus propios hijos, nietos, sobrinos, primos, de su propia familia. Se necesita bastante inteligencia para lograr que un familiar se*

*involucre de corazón con la empresa y afronte el liderazgo requerido para poderle dar continuidad a la empresa. Lo que si es cierto es que para que una empresa pueda continuar en el tiempo, sea familia o sea externo, el individuo que vaya a participar de las tomas neurálgicas de decisiones debe estar corriendo los mismos riesgos que están corriendo los dueños y/o socios de la empresa. Si el dinero del bolsillo de esa persona que acaban de involucrar no está a riesgo, esa persona está trabajando con un dinero ajeno y no le importa lo que pase, el que va a perder es el otro; si esas normas no se cumplen, los nuevos socios no van a preocuparse por darle continuidad a la empresa porque si la empresa continua o no continua ellos siempre ganan, nunca pierden.*

9. ¿Y si fueran miembros de la familia los que se encargaran nuevamente de la empresa?

*Pero tienen que ganarse el puesto, no es correcto poner a un sucesor o a unos sucesores dentro de una empresa simplemente porque tienen el mismo apellido; si no están corriendo riesgo, si no tienen capacidad de liderazgo, si no tienen visión de negocio, es lo mismo que agarrar y poner a un individuo involucrado en un trauma severo en manos de una enfermera que solo sabe poner curitas.*

10. El traspaso de poder generacional de una empresa de origen familiar es uno de los procesos más complicados y que más conflictos genera. Este hecho hace que muchas de ellas desaparezcan por no poder superar este proceso, y que aquellas que quieran seguir su actividad pongan en marcha un Protocolo Familiar en el que se establezcan las reglas de juego para todos los miembros de la familia en relación con la empresa. ¿Cómo pudiera mantenerse el equilibrio dentro de la empresa con la llegada de nuevas generaciones?

*La premisa de esa pregunta está muy bien planteada, y establece ya de por sí que es el deber ser. Las nuevas generaciones llegan, pero no llegan con el derecho de heredar la empresa por tener el mismo apellido, volvemos al mismo cuento, tienen que ganarse el puesto, tienen que conocer el negocio. Las empresas familiares desde mi punto de vista, el dueño que inicia la empresa es el que corre la mayor cantidad de riesgos, riesgos que no necesariamente la nueva generación lo va a ver, pero no significa que no tengan que ver los que se les vayan a presentar, tienen que demostrar con los nuevos problemas que son capaces de enfrentar los retos y salir airoso de ellos, que pueden darle continuidad a la empresa. El problema creo yo más grave, aunque parezca mentira, se presenta en la cuarta generación de herederos, por qué, porque los herederos de la segunda generación todavía pueden transmitir parte del conocimiento a la tercera generación, pero ya de la tercera generación en adelante se perdió totalmente toda la experiencia acumulada en las dos generaciones anteriores. Es muy poco probable que una empresa familiar pase de tres generaciones, difícil, tiene que ser corporativa, tiene que tener toda una estructura armada muy grande que garantice que la empresa funciona por sí sola, sin depender de la toma de decisiones de los dueños, herederos de la empresa.*

11. La planificación tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando varias cosas a la vez ¿Considera usted que un plan estratégico es una medida para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales?

*Depende del punto de vista desde el que se vea. Asumiendo que estamos hablando desde un punto de vista administrativo, que es sobre lo que está basada la investigación que usted está haciendo, si, si es necesario un plan estratégico desde el punto de vista administrativo. En el plan estratégico se requiere de manera de*

*manera tal de que el personal, o las personas que estén relacionadas con la administración de la empresa, puedan tomar las previsiones financieras necesarias, para a lo largo del tiempo, lograr los objetivos, tener los recursos necesarios para lograr los objetivos, para que estén disponibles para lograr los objetivos a los que la empresa aspira. No necesariamente siempre se va a lograr, pero es muy triste que una empresa llegue a estar ya en condiciones de ofrecer un nuevo servicio un nuevo producto y que no tenga recursos porque no tuvo planificación estratégica desde el punto de vista administrativo, es vital, si es vital.*

12. La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. ¿De qué manera cree usted que afectaría un plan estratégico basado en gobernabilidad el futuro de la empresa?

*Esa es una pregunta que no tengo muy claro cómo responderla. La gobernabilidad financiera de una empresa depende de una serie de normas que se establecen, y que pese a que las circunstancias de la sociedad, del mercado, te hagan hacer cambios en el día a día, respecto a lo que se ve hacia la calle, internamente el protocolo va a mantenerse en el tiempo. Esa gobernabilidad pareciese que no puede ser rígida, si no es rígida para poderse adaptar a los cambios que se van dando en el mercado, tiene la probabilidad de generarle riesgo financiero a la empresa, pero si es muy rígida, no va a ser capaz de adaptarse a los cambios que el estado te genere. Pero di, debe haber un cierto conjunto de normas básicas que desde el punto de vista*

*administrativo no van a estar cambiando en el tiempo, que otro pueda seguir como el patrón base para tomar sus decisiones en las áreas administrativas.*

13. ¿Podría usted mencionar y describir brevemente cuales son los procedimientos medulares o más importantes para la empresa?

*Yo creo que en la vida en general, el enfoque de la mayoría de las cosas tiene que ver básicamente como cuando tú tienes una silla para sentarte. La mínima silla en la que tú te puedes sentar tiene que tener por lo menos tres patas; con más patas tienes una silla más estable simplemente, pero con dos patas no puedes tener una silla, imposible no se auto sostiene, las empresas me parece que son algo similar. Las empresas requieren obligatoriamente una buena administración; una buena administración puede eventualmente sobrevivir a un mal plan de ventas, a un mal mercadeo, mientras se toman los correctivos; necesitas mercadeo, necesitas posicionar tu producto, esa sería la segunda pata; y necesitas tener una buena gerencia operativa, osea, una gerencia operativa que te permita mantener la calidad del producto, que no cambie en el tiempo. Un mal producto, un mal servicio, pero apenas un poco malo, puede sobrevivirle al mercado con un buen mercadeo y con una buena administración, pero no puede sobrevivir si dos de esas tres patas falla, la empresa no sobrevive. La correcta administración en general de esas tres patas, para mi es la más vital de todas, y por ser la más vital, por ser el dinero del dueño de la empresa familiar o de los dueños de la empresa familiar el que está en riesgo, es la parte más difícil de soltar en manos de un tercero, porque tu estas poniendo a una persona que no es doliente de ese dinero a administrarlo, en un área que es vital.*

14. ¿En su opinión cuales son las metas a corto, mediano y largo plazo? Entiéndase corto 12 meses, mediano 3 años y largo plazo 5 años?

*La situación que está viviendo el país actualmente es una situación bastante complicada que ha provocado el cierre de múltiples empresas precisamente por la falta de velocidad de reacción de muchos de estos empresarios, desafortunadamente para ellos nosotros todavía somos una empresa de servicio, que afortunadamente mientras hayan empresas, en general encontramos mercado a quienes ofrecerle nuestros productos, sin embargo para nosotros tampoco es que sea muy fácil la cuestión. En el corto plazo, la empresa se está enfocando en tratar de aumentar la cartera de clientes, no para aumentar el tamaño de la empresa, sino para reponer las empresas que estamos perdiendo; empresas a las que les prestábamos servicios están cerrando, necesitamos reponerlas, si en el camino logramos aumentar el mercado perfecto, pero en este primer año es básicamente tratar de sobrevivir y quedar entre el grupo de los elegidos a ser seleccionados por las empresas que sobrevivan. A mediano plazo creemos que vamos a poder aumentar la cartera de clientes, creemos que vamos a aumentar las operaciones, creemos que el país se va a reencaminar económicamente y queremos estar eventualmente allí para ayudar a darle servicio a las empresas que vayan a surgir. Obviamente si eso se da, nosotros vamos a incorporar nuevo personal, pero todavía sin soltar la gerencia, hay demasiado riesgo y muy poca capacidad adquisitiva circulando en el mercado; hay mucho dinero pero con poca capacidad adquisitiva. Y a largo plazo estamos hablando de cinco años o más, estamos enfocados a tratar de convertirnos en una empresa corporativa y prestarle servicio a empresas corporativas, eso va a conllevar entre el mediano y el largo plazo, el cultivar un grupo de personas administrativas o encontrar a las personas para el área administrativa que estén comprometidos con la empresa, esos son por lo menos los planes.*

## Categorización de los Datos

Luego de realizar las entrevistas a la muestra seleccionada, se procedió a analizar en conjunto las opiniones de cada entrevistado a través de una matriz de datos en la que se expone el análisis de la autora basada en las respuestas de los entrevistados.

**Cuadro N°2: Categorización de las áreas problemáticas de la estructura familiar**

Categoría de Análisis	Respuesta de los Entrevistados	Análisis de la Autora
Segregación de Funciones	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Es muy importante que cada departamento tenga su empleado y que cada quien tenga definido cuales son las funciones dentro de la organización</li><li>2. La segregación de funciones realmente yo no creo que afecte como tal al control interno dentro de una compañía</li><li>3. Afecta al departamento de una forma negativa dando responsabilidades a varios miembros del departamento</li><li>4. La segregación es necesaria en el momento en que algún socio de la empresa deje de formar parte de las áreas administrativas,</li></ol>	De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de los entrevistados, se observa que en su mayoría consideran negativa la segregación de funciones, y esto pudiera afectar negativamente la consecución de los objetivos de la empresa

<p>Gestión de Control</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es importante, ya que el control interno nos va a permitir tomar decisiones a la organización y nos va a ayudar al cumplimiento de las metas que esta desea</li> <li>2. Es muy importante porque sin el control interno uno no puede saber en qué parte está fallando la empresa de ninguna manera</li> <li>3. La gestión de control interno es importante para todo lo que es la parte interna de la empresa</li> <li>4. El control interno dentro de la empresa es algo que es vital</li> </ol>	<p>De acuerdo a las respuestas obtenidas respecto a este tópico, los entrevistados consideran en su totalidad importante la gestión de control interno, lo que pudiera considerarse positivo ya que se refleja que todos comprenden que debe existir control de alguna manera en las organizaciones para que estas funcionen de forma óptima y que esto traería resultados positivos.</p>
<p>Centralización de autoridad</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obligatoriamente las empresas deberían expandirse y delegar funciones a cada uno de los departamentos que tenga la empresa</li> <li>2. Si tiene efecto a largo plazo yo diría que negativo</li> <li>3. El impacto sería negativo en la empresa como tal, porque solamente está encargado nada más lo centralizado</li> <li>4. El impacto más grave que tiene es la limitación de crecimiento que tiene la empresa.</li> </ol>	<p>En base a las opiniones de los entrevistados, se observa una tendencia negativa a que la autoridad se mantenga centralizada, ya que esto limitaría a la empresa y generaría resultados negativos para la organización.</p>
<p>Resistencia a la incorporación de personal externo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si la empresa quiere crecer tiene que delegar y crecer y crear sus departamentos correspondientes.</li> <li>2. Hay que evaluarlo bien porque el tener personal ocasiona gasto</li> <li>3. Esto impediría que la</li> </ol>	<p>Se observa que los entrevistados coinciden en su mayoría en que es necesario contratar personal si la empresa desea continuar creciendo a lo largo</p>

empresa siga surgiendo, en desarrollo y del departamento como tal el avance en secuencia

4. El contratar personal se vuelve algo necesario si la empresa tiene planificado crecimiento, eso es algo que no se va a poder evitar.

del tiempo, lo que pudiera significar un avance positivo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Fuente: Zapata, L. (2015)

**Cuadro N°3: Categorización de los riesgos de continuidad a mediano y largo plazo**

Categoría de Análisis	Respuesta de los Entrevistados	Análisis de la Autora
El equilibrio de la empresa con la llegada de nuevas generaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eso nos va a permitir mantenernos en el mercado y lograr nuestros objetivos</li> <li>2. Siempre teniendo la mente abierta al cambio, las alternativas de solución siempre las va a haber</li> <li>3. Dándose a conocer y dando las nuevas ideas al departamento para que así toda la gente encargada de la empresa tenga las ideas de la nueva organización</li> <li>4. Las nuevas generaciones llegan, pero no llegan con el derecho de heredar la empresa por tener el mismo apellido, volvemos al mismo cuento, tienen que ganarse el puesto</li> </ol>	De acuerdo a las respuesta obtenidas, se observa que todos coinciden en que las nuevas generaciones deben asumir de cierta forma un nivel de liderazgo dentro de la organización, tomando en cuenta las formas de pensar de los que miembros o empleados que ya estaban en la empresa antes, asumiendo su rol y responsabilidades.
La adecuada sucesión familiar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los hijos deben estar conscientes de que al heredar esta empresa deben de tener el</li> </ol>	En base a estas opiniones, se observa una tendencia favorable hacia el hecho de

	<p>querer mantener y que esa empresa siga en funcionamiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Su norte no debería cambiar porque todos sabemos que el objetivo de CompuDomo siempre es ofrecerle servicio a los clientes y tener soluciones tecnológicas</li> <li>3. Se crea una serie de conflictos por nuevas órdenes del nuevo encargado, quien es el dueño de la empresa y tiene derecho de controlar todo lo nuevo del departamento</li> <li>4. Los individuos más capacitados para afrontar los retos de la empresa son los que deben heredar la continuidad, no necesariamente son de la familia</li> </ol>	<p>que los nuevos sucesores deben sentirse identificados con la empresa y con los objetivos de la misma; asumiendo los papeles que les toquen cumpliendo a cabalidad los objetivos sin perderlos de vista.</p>
<p>Mantenimiento de una cartera de clientes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para poderle prestar un buen servicio se puede contratar más personal, se pueden crear departamentos que cumplan las necesidades de atender a estas empresas y prestarle un buen servicio a través de estos departamentos que se crearían</li> <li>2. Siempre deben seguir en el servicio que tenemos ahorita, así como lo hemos llevado y como lo vamos llevando</li> <li>3. Tener un personal capacitado, visitar a los clientes, estudiar al mercado; desarrollar un estudio de mercado</li> <li>4. Lo primero sería hacer un esfuerzo para encontrar personal para el área administrativa, que tenga la</li> </ol>	<p>De acuerdo a las respuestas obtenidas en esta área, los entrevistados reflejan una tendencia positiva hacia el hecho de buscar personal capacitado para que se pueda brindar un mejor servicio y de calidad a los clientes.</p>

	disposición de comprometerse con la empresa	
La aplicación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nos va a permitir mantenernos en el mercado y lograr nuestros objetivos.</li> <li>2. Son muy importantes para que la empresa siga en pie siempre</li> <li>3. Me parece muy importante porque si no se cumplen las normas, no se van a cumplir los objetivos</li> <li>4. El gobierno corporativo en las empresas familiares, generalmente está restringido a un grupo muy pequeño</li> </ol>	En base a las opiniones obtenidas, se puede observar que en su mayoría consideran muy importante la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo en la empresa para que esta se mantenga en marcha.

Fuente: Zapata, L (2015)

A continuación se exponen las principales conclusiones del análisis de los datos recopilados en este estudio:

En primer lugar, debe señalarse que se realizó un análisis sobre los datos proporcionados por la muestra estudiada, con el propósito de establecer las características que definen al caso de estudio. En este sentido, se puede concluir de acuerdo al primer objetivo de la investigación, que pudieran mejorarse los sistemas de control e información en la empresa, ya que los empleados comprenden que debe existir control de alguna manera en las organizaciones para que estas funcionen de forma óptima, pero no se encuentran al tanto sobre la segregación de funciones y su importancia dentro de la empresa y deberían establecerse ciertos parámetros de conducta entre cada nivel de la misma para darle uniformidad y concordancia a las acciones que se tomen en vista hacia el cumplimiento de los objetivos en cada departamento a lo largo del tiempo.

Con respecto a la centralización de la autoridad y la resistencia a incorporar personal externo, se puede concluir que es de gran importancia que en la empresa se deleguen responsabilidades y funciones a otros miembros que sean capaces de cumplirlas y evitar que una misma persona realice todas las actividades, esto traería como consecuencia un ambiente positivo dentro de la empresa ya que se evitaría sobrecargar a los miembros de actividades y funciones que generarían conflictos y estrés, y mejoraría la armonía y la convivencia entre los empleados, ya que se verían los unos a los otros como parte de un sistema o equipo de trabajo donde cada miembro, sea familiar o no, con su esfuerzo ayuda a cumplir los objetivos dentro de la empresa.

Con respecto al segundo objetivo de la investigación, se puede concluir que con la llegada de nuevas generaciones, una adecuada planificación de sucesión familiar y la incorporación de personal capacitado, se puede lograr que los miembros de la familia se sientan identificados con la misma y participen en ella activamente de forma que coincidan con los otros miembros que no son de la familia en generar ideas y soluciones en miras hacia el cumplimiento de los objetivos previamente planteados. En vista de que los miembros de la empresa consideran muy importante la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo en la empresa; se puede concluir también que con una buena organización de todos los miembros de la empresa, se pueden establecer reglas para aplicar un control interno efectivo para que la empresa se mantenga en marcha a largo plazo y se cumplan los objetivos previstos.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

Esta sección, tiene como propósito presentar la propuesta que se consideró como una solución a la problemática planteada en los capítulos anteriores y se describe en detalle a través de un esquema basado en la Planeación Estratégica Aplicada propuesta por Goodstein, L.; Nolan, T. y Pfeiffer, W. (2003). Dicha propuesta consta de nueve pasos en secuencia, seccionados en tres grandes tramos que se traducen en eventos a seguir a corto, mediano y largo plazo. Esta propuesta tiene como propósito darle solución a la problemática planteada manteniendo siempre en cuenta el factor tiempo dentro del proceso.

#### **Título de la Propuesta:**

Propuesta de Plan Estratégico de Gobernabilidad en las Empresas Familiares para Propiciar su Continuidad a Largo Plazo.

#### **Presentación de la Propuesta**

Con respecto al primer tramo, este es llamado planificación estratégica corporativa. Esta etapa de la planificación, se lleva a cabo a largo plazo, y consiste en definir claramente y en primer lugar, los objetivos de la organización y su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico trata de definir cuáles son los principios y valores de la empresa así como su misión y visión organizacional. Para ello es necesario tener visión a futuro, y amerita planificar a largo plazo para así

conocer que se persigue como familia y como empresa. El segundo tramo, es llamado planificación estratégica funcional y se lleva a cabo con miras a mediano plazo. Consiste en crear una proyección estratégica conociendo los objetivos que se persiguen provenientes de la etapa anterior; y luego en base a eso realizar un diagnóstico estratégico tomando en cuenta los recursos de los cuales se dispone para finalmente realizar un plan operativo.

El tercer y último tramo es llamado planificación estratégica operativa y se realiza a corto plazo. En esta fase del plan estratégico se realiza un plan de contingencia y se implementan y evalúan las medidas aplicadas en las operaciones normales de la organización siempre buscando que sean consecuentes con los tramos anteriores. Este modelo de planificación estratégica, consiste en realizar los 10 pasos en secuencia sin dejar de mirar y tener en cuenta en entorno en el que se encuentran, para así poder tomar las mejores decisiones o la menos mala entre una variedad de posibilidades e ir modificando el plan a medida que los factores externos o las situaciones afectan a la empresa. Para mejor comprensión de la propuesta ver la narrativa de la misma.

### **Justificación de la Propuesta**

Muchas empresas familiares a medida que pasa el tiempo pierden de vista el rumbo de la empresa así como su misión, visión y valores. Es de gran importancia que las empresas, en especial las familiares (por ser las más vulnerables), apliquen diariamente una estrategia en todos los niveles de la organización que les permita el logro de sus objetivos propuestos. Es muy común que se presenten grandes conflictos en las empresas familiares bien sea por los intereses entre sus miembros, la falta de lineamientos de conducta, incorporación de personal externo a la familia y las

sucesiones familiares. Para ayudar a mantener a la empresa en marcha hacia los objetivos, es importante que se tenga un plan de acción previo aplicable día a día para que sea posible tomar las mejores decisiones encaminadas hacia los objetivos en un entorno económico tan dinámico como el de hoy en día.

## **Objetivos de la Propuesta**

### ***Objetivo General***

Diseñar un plan estratégico fundamentado en la gobernabilidad en la empresa familiar que propicie la continuidad de la empresa en el tiempo. Caso de estudio: Computomo, CA.

### ***Objetivos Específicos***

Describir cada etapa del plan estratégico fundamentado en la gobernabilidad en la empresa familiar que propicie la continuidad de la empresa en el tiempo. Caso de estudio: Computomo, CA.

Integrar las etapas del plan estratégico fundamentado en la gobernabilidad en la empresa familiar que propicie la continuidad de la empresa en el tiempo. Caso de estudio: Computomo, CA.

## **Fundamentación Teórica**

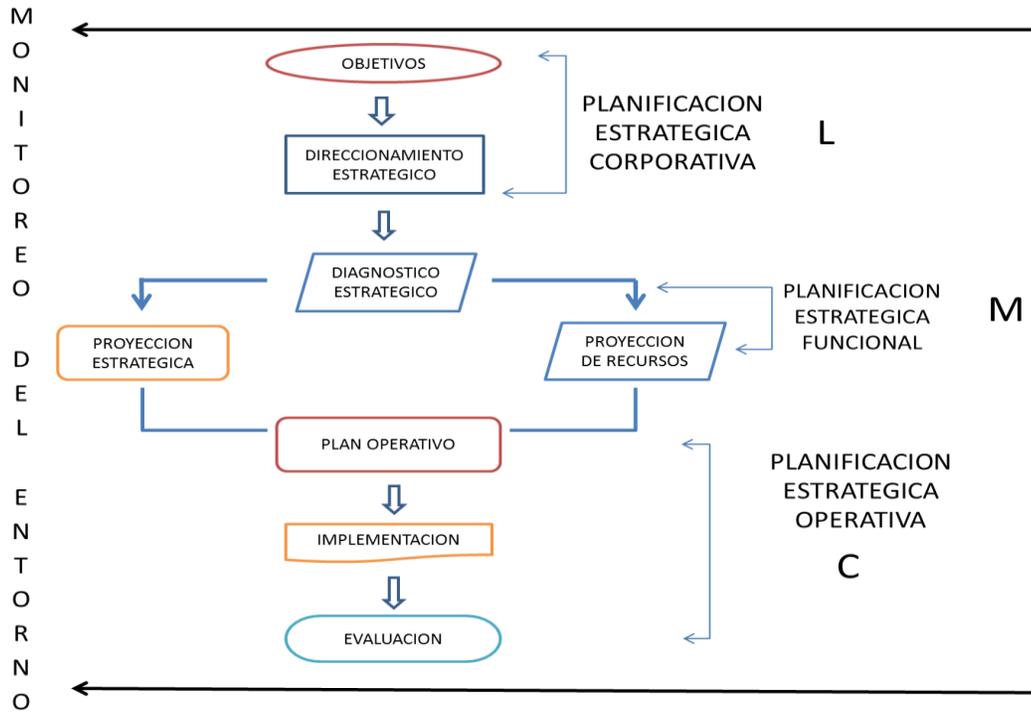
La presente investigación se encuentra fundamentada en el Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, L.; Nolan, T. y Pfeiffer, W.(2003), el cual incluye las siguientes fases: planeación para planear, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoria del desempeño, análisis de brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación. El modelo consta de nueve fases secuenciales, las cuales son descritas en detalle en el Capítulo II de la presente investigación.

## **Factibilidad**

En cuanto a la posibilidad de que el plan estratégico propuesto tenga aplicabilidad, se obtuvo información de que el dueño de la empresa Computomo, CA está de acuerdo con la implementación de un plan estratégico conociendo los beneficios que el mismo traería para la consecución de sus objetivos y considera que el plan estratégico le dará valor agregado a su empresa ya que le permitiría mantener a la vista el destino hacia el que está encaminándose la empresa y por lo tanto ha decidido invertir recursos en capital humano que le ayude a mantener su empresa en marcha a largo plazo.

## **Estructura de la Propuesta**

**Figura N°4: Modelo de la propuesta**



Fuente: Zapata, L (2015)

### Narrativa de la Propuesta

#### *Planificación Estratégica Corporativa:*

*Paso N° 1: Definir los objetivos organizacionales de la empresa Compudomo, CA*

Los objetivos de una empresa son metas medibles y realizables de desempeño que los empleados pretenden alcanzar o a los que la empresa pretende llegar, en un periodo de tiempo definido y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

*Computomo* es una empresa orientada a satisfacer las necesidades de seguridad, comodidad, tranquilidad y esparcimiento, basados en el uso y explotación de la tecnología existente, por lo tanto ***su objetivo es crear espacios donde lo primordial sea el bienestar, la tranquilidad y el disfrute del tiempo que utilice el cliente a diario, sin olvidar la optimización del uso de los recursos a fin de colaborar con la conservación de los mismos.***

### ***Paso N° 2: Definir valores, creencias y normas de Computomo C.A***

En las empresas familiares, mantener los principios y valores claros y precisos, y a su vez que sean conocidos por todos sus empleados, son parte muy importante de la cultura de una compañía y es punto clave de permanencia en el tiempo. ***En Computomo existe un compromiso de realizar sus trabajos fundamentados en la honestidad, la confidencialidad, la franqueza y la ética. Se mantienen definidos como principales valores la innovación y la actitud proactiva alejándose de paradigmas y conceptos estereotipados.*** Los objetivos organizacionales y los principios corporativos, son el soporte de la misión y la visión.

### ***Paso 3: Definir la misión y visión de Computomo C.A***

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios, responde al para que existe la organización, cuál es su negocio, sus objetivos, sus clientes, etc. La visión es un conjunto de ideas generales que proveen un marco de referencia de lo que una empresa es y desea ser en el futuro. Como misión, Computomo tiene una primera meta que es el ejecutar sus operaciones, preservando la seguridad de su personal, sus clientes y el medio ambiente. En segundo lugar, mantienen otro objetivo que es el respeto del tiempo, consideran que no poseen derecho para disponer del tiempo del cliente, por lo tanto persiguen la optimización del uso del tiempo que cada cliente les dispone; razón por la cual persiguen entregar los trabajos en el tiempo estipulado al momento de la contratación de los servicios.

En tercer lugar buscan ofrecer calidad y fiabilidad en sus productos y servicios, teniendo preferencia por aquellas tecnologías de avanzada que colaboren en la tranquilidad y seguridad de sus clientes, bajo un esquema de calidad total. En resumen ***la misión de Computomo es generar valor, desarrollando productos y servicios tecnológicos vanguardistas, flexibles y profesionales, con los más altos estándares de calidad, a través de gente comprometida y calificada, que les permita asegurar el cumplimiento de las expectativas de sus clientes.***

De la mano con la misión, se persigue ***la visión de la empresa, la cual es ser reconocidos como líderes en la generación de soluciones tecnológicas integrales, novedosas y vanguardistas basados en la innovación continua de productos y servicios.*** A largo plazo Computomo estima ser una empresa líder en la

comercialización de equipos y servicios de inmotica, domótica, informática, seguridad y tele-vigilancia, reconocida por la calidad de sus productos, recomendada por su excelente servicio y atención al cliente y solicitada por empresas y hogares comprometidos con la comodidad, seguridad y tranquilidad.

Toda organización tiene un conjunto de principios corporativos, para que el comportamiento dentro de la misma sea consecuente con la misión y la visión debe crear compromiso por parte de los miembros de la empresa. La contradicción entre la misión y la vida diaria de una empresa puede ser fatal para la calidad de vida de la misma, y esto se ve reflejado en el clima organizacional. De allí la importancia de que esta etapa sea conducida con seriedad por parte de toda la empresa.

### ***Planificación Estratégica Funcional***

***Paso N°4: Realizar un análisis interno y externo de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la organización.***

El direccionamiento estratégico sirve como base para el análisis de la situación actual de la compañía tomando en cuenta el entorno en el que esta se encuentra sumergida. El diagnostico estratégico requiere por lo tanto, un estudio del entorno, de la competencia en el mercado, de la cultura corporativa, y de las fortalezas y debilidades internas de la organización. Este proceso se realiza a través de una matriz donde se expone cada una de las variables organizativas de la siguiente manera:



AMENAZAS		
· Incertidumbre en el mercado	F3A4 Fortalecer el cumplimiento de las metas para fijar una buena posición en el mercado.	D1A3 Pedir créditos con entidades financieras para poder brindar soluciones oportunas a nuevos clientes.
· Escasez de insumos	F5A1 Mantener al personal con los conocimientos al día para poder enfrentar inteligentemente cualquier variación en el mercado.	D5A1 Crear nuevos negocios brindando otros nuevos servicios para mantener la posición en el mercado o mejorarla.
· Disminución de la cartera de clientes	F2A3 Buscar clientes con necesidades que podamos cubrir y lograr ayudarles con su inconveniente.	D3A4 Invertir en mejorar la calidad de los equipos y del servicio prestado y así competir con los mejores dentro del mercado.
· Alta competencia en el mercado de servicios	F1A5 Ingeniar alternativas de negocio que permitan adaptarse a los cambios políticos del país.	D2A5 Empezar a planificar las decisiones sobre la sucesión familiar considerando el pronóstico del sistema político del país.
· Cambios en el sistema político del país	F4A2 Crear alternativas de solución que se puedan negociar con el cliente para dar respuesta a sus necesidades.	D4A2 Realizar negocios con nuevos proveedores y considerar las oportunidades de mercado.

Fuente: Zapata, L (2015)

### ***Paso N°5: Realizar la proyección estratégica y la proyección de recursos***

Este paso consiste en explorar las opciones que la compañía tiene para anticipar escenarios futuros específicos y definir como serán logrados; para ello se debe tomar en cuenta los recursos de los cuales se disponen, por lo tanto van de la mano y deben ser analizados simultáneamente. La proyección estratégica se trata de la construcción de ventajas competitivas frente a un mercado y depende del rubro sobre el que trabaja y de la dotación de recursos y capacidades de la empresa; todo esto basado en el diagnóstico estratégico.

Es necesario en primer lugar definir entonces cuales son las líneas de negocio que desarrollara la compañía para cumplir con su misión. Este análisis implica decidir la combinación de productos y/o servicios que ofrecerá la organización en un futuro, esto permite obtener información en términos de ingreso bruto, marketing requerido, beneficios, inversión requerida, etc. Cada organización puede modificar la combinación de productos o servicios que ofrecerá, en el caso de CompuDomo se espera prestar servicios con tecnología de vanguardia, con altos estándares de calidad y así cumplir con las expectativas de los clientes. Esto requiere de una gran inversión monetaria a través del tiempo en insumos tecnológicos que les permitan brindar un servicio de altos estándares y cumplir con la cartera de clientes a cabalidad.

*CompuDomo ha decidido prestar servicios principalmente a empresas de gran envergadura y para ello se requiere mantener un capital tanto humano como financiero que sea capaz de cubrir las necesidades de las empresas a las que se les presta servicio sin dejar de atender a las compañías de menor tamaño que se encuentran dentro de su cartera.* Seguidamente de este paso, se deben establecer los indicadores claves de éxito en cada línea de negocio que intente seguir; que son una combinación de datos como ventas, márgenes, índices observables de éxito, moral de los empleados y opiniones de los clientes acerca del servicio. Estos datos permitirán conocer el progreso de la empresa hacia la consecución de sus objetivos.

*En el caso de CompuDomo, las ventas y los márgenes son manejados por el dueño mismo de la mano con su administradora y esos datos se ven reflejados en sus índices observables de éxito; y de acuerdo a las entrevistas realizadas la empresa a lo largo de los años ha logrado incorporar nuevos clientes a su cartera y ha crecido en el mercado debido a su buena reputación y buenas opiniones manejadas entre sus clientes, se pudo observar que en cuanto a los valores y la*

*moral de los empleados de la empresa, estos poseen filosofías de trabajo que pueden ser ventajosas dentro del mercado.*

En tercer lugar, es necesario definir la cultura organizacional necesaria para lograr la visión de la empresa. La cultura está basada en los valores y principios de la organización, las organizaciones deben tener en claro este tópico para ser divulgados y mantener actitudes consecuentes con estos. Se crea la cultura organizacional viviendo día a día los valores y principios en cada decisión tomada, cada organización debe tener un marco que defina el comportamiento de los miembros dentro de la organización para así mantener una armonía de trabajo dentro de la misma.

Es importante saber hasta donde la visión empresarial coincide con las estrategias, es esencial que estas no se contrapongan entre sí, no debe perderse de vista el logro de la visión de la empresa con la creación de un plan estratégico. *Para CompuDomo, su visión es ser reconocidos como empresa líder en ese rubro y ser recomendada por sus clientes, para ello es necesario que se difundan y se cumplan totalmente o en su mayoría los valores y principios expuestos en el capítulo anterior.*

#### ***Paso N° 6: Realizar una proyección de recursos***

Este paso consiste en planear los recursos que deben estar disponibles en la empresa y van a constituir la base de la ventaja competitiva de esta; estos recursos pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos físicos,

financieros, todo lo que se puede palpar y los intangibles son los recursos humanos, tecnológicos y los de captación donde se encuentran la marca, la imagen, la reputación y relaciones con los clientes y proveedores.

Si una empresa desarrolla y administra inteligentemente sus recursos intangibles y hacen que estos se basen en conocimiento, estarán construyendo una ventaja competitiva estable dada sus características, esto es un reto para las empresas familiares. La empresa que decide desarrollarse en un ámbito de negocio, debe plantearse como va a competir en él; es decir como espera alcanzar una posición ventajosa frente a la competencia; la forma de hacerlo es poniendo en marcha un conjunto de acciones bien sea ofensivas o defensivas que le permitan crear una posición en el sector industrial y obtener un rendimiento organizacional.

### ***Planificación Estratégica Operativa***

#### ***Paso N°7: Desarrollar el plan operativo***

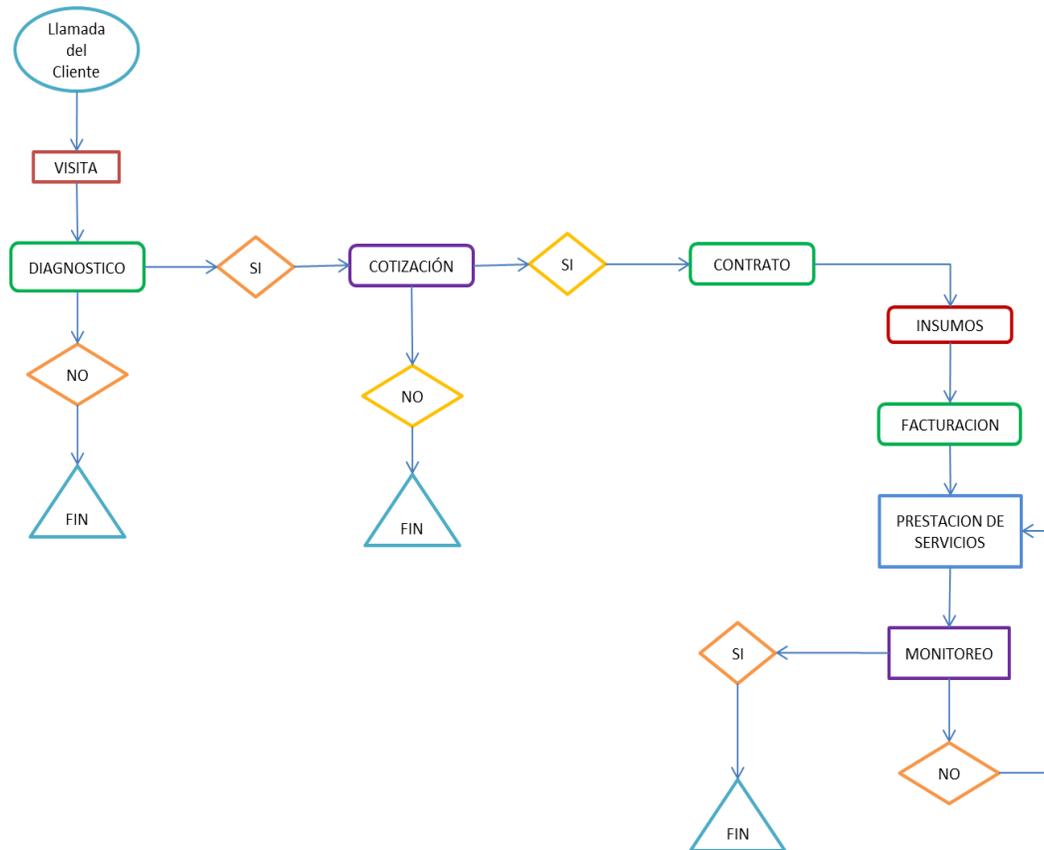
Este plan consiste en desarrollar las tareas que se deben realizar para alcanzar la visión de la empresa. El plan operativo se desarrolla a corto plazo e incluye todas las áreas internas de la empresa como la contabilidad, mercadeo, ventas, compras, etc. las cuales deben formular sus estrategias siguiendo los lineamientos del plan estratégico funcional definido anteriormente. El plan operativo debe dar respuesta a varias interrogantes: ¿Qué debe hacerse? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Quién lo debe hacer? ¿Con que presupuesto? ¿Cuáles son las metas? En este plan, se debe responder a todas esas interrogantes en un lapso definido de tiempo, por lo general es un año, dado que se

necesita un presupuesto y un monitoreo que permita realizar los ajustes necesarios para encaminarse hacia los objetivos definidos a corto plazo.

El plan operativo permitirá elaborar el cronograma de actividades, establecer responsabilidades y definir el presupuesto a utilizar. Todo plan estratégico debe estar basado desde un principio en un presupuesto, por lo tanto el plan operativo debe cuantificarse en el tiempo para medir su correcta ejecución. El plan operativo se refiere a las personas dentro de la organización debe ser desarrollado por la gerencia media o de primera línea. El siguiente flujograma explica cómo podría ser el plan de operaciones para Computomo, CA:

El plan operativo para Computomo, CA iniciaría con la llamada de un cliente con algún inconveniente y sería atendido por el dueño, el cual atenderá a su requerimiento y acordaran una visita al cliente para realizar un diagnóstico previo de o de los equipos. Si el cliente no está de acuerdo con el diagnóstico, finalizaría el proceso ya que este buscaría otra alternativa; pero si el cliente está de acuerdo con ese diagnóstico, se procedería a realizar una cotización del servicio donde se incluirían los insumos necesarios para solucionar el problema del cliente y las horas de servicio que se prestaran. Una vez realizada la cotización, si el cliente no está de acuerdo, finaliza el vínculo, pero si el cliente está de acuerdo, es entonces cuando se procederá a realizar un contrato a tiempo determinado, y se empezaría la búsqueda de los insumos de ser necesario y la planificación de las horas de trabajo.

**Figura N°5: Flujograma de Operaciones**



Fuente: Zapata, L. (2015)

Luego de realizar el contrato, se realizaría la facturación por adelantado, con la idea de que el cliente cancele al menos el sesenta por ciento del monto al inicio del servicio y el restante al finalizar el servicio y así la empresa tendría algo de capital para iniciar el pago a sus proveedores de insumos. Luego de trabajar sobre el problema del cliente y prestar el debido servicio, se estaría realizando un monitoreo para obtener información acerca de cómo se está comportando el equipo luego del servicio prestado, esto para garantizar que el trabajo quedo bien realizado y si no se iría de nuevo al lugar a reparar lo que haga falta.

### ***Paso N°8: Implementación del Plan Estratégico***

La implementación del plan estratégico, requiere la incorporación de los planes a nivel funcional, operativo y corporativo a la vida diaria de la empresa, para ello es necesario que todos los miembros de la organización estén informados sobre qué plan se está aplicando y hacia donde se está encaminando a la organización para que todos colaboren en apuntar sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos previstos. Implementar el plan estratégico en CompuDomo implica cambiar algunos aspectos culturales de la empresa, el sistema de control administrativo y el sistema de información entre los empleados de la misma.

### ***Paso N°9: Realizar el monitoreo del entorno***

El monitoreo del entorno, consiste en verificar que se esté aplicando el plan en todos los niveles de la organización empezando por la gerencia hasta el nivel más bajo; y que se estén integrando a la vida diaria de la empresa todos los planes a lo largo del tiempo sin que se pierda de vista el objetivo de los mismos. También el monitoreo del entorno, permite a los miembros de empresa estar atentos a cualquier cambio externo que pueda afectar las decisiones y a su vez el plan estratégico al momento de solucionar los inconvenientes en la empresa. La idea del monitoreo es estar preparados ante cualquier eventualidad tanto fuera como dentro de la empresa, así como encaminar todos los esfuerzos hacia los objetivos previstos

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se exponen las conclusiones más relevantes obtenidas a partir de la revisión teórica e investigación realizada con el objeto de alcanzar los diferentes objetivos previstos, los cuales son diagnosticar la empresa bajo estudio con el propósito de delimitar sus áreas problemáticas, en referencia a su estructura familiar y analizar sus riesgos de continuidad a mediano y largo plazo. Cada uno de estos objetivos tiene como propósito fundamental dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿De qué manera se puede propiciar la continuidad en el tiempo de las empresas familiares; como es el caso de estudio: Compudomo, CA ubicada en Naguanagua, estado Carabobo?.

La revisión teórica que fundamenta esta investigación ha permitido establecer algunas ideas acerca de la problemática de la gobernabilidad en las empresas familiares. En tal sentido, se concluye que las empresas familiares se enfrentan constantemente a un mundo muy cambiante donde las decisiones deben ser tomadas con cautela y los planes deben irse modificando de manera tal que se cumplan los objetivos organizacionales y se enfrenten las situaciones que se presenten de la mejor manera posible. Para que un plan estratégico basado en gobierno corporativo tenga éxito en una empresa familiar, se debe tener presente siempre ciertas características que diferencian a unas empresas de otras sin importar el tamaño; estas características son las siguientes:

- **Compromiso:** Es el grado en el que un empleado se siente identificado con la empresa y las metas de esta; y a su vez desea mantenerse dentro de ella dirigiendo sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos.

- **Disciplina:** Son acciones dirigidas a cumplir las normas y conductas dentro de la empresa, para asegurar que el comportamiento y el desempeño de los trabajadores se ajusten a los objetivos propuestos.

- **Calidad:** Esto significa ofrecer condiciones de servicio mejores a las que el cliente espera, es decir, brindar un servicio con características mejores a las de otro servicio en el mercado.

Lo que se pretende al proponer un plan estratégico basado en gobernabilidad en las empresas familiares para propiciar su continuidad a largo plazo, es entre otros aspectos:

- Preservar el patrimonio familiar.
- Fomentar la cultura y los valores familiares.
- Cumplir la misión que la empresa familiar se proponga.
- Mejorar la comunicación entre la familia empresaria.
- Evitar y resolver conflictos familiares.
- Desarrollar la sucesión del mando de la empresa que le garantice la continuidad a la misma.
- Capacitar personal externo con la finalidad de agilizar las tareas que conllevan al éxito de la empresa en el mercado.
- Brindar soportes que permitan a las otras generaciones continuar con el crecimiento de la empresa a largo plazo.

Para dar respuesta a la interrogante a saber: ¿De qué manera se puede propiciar la continuidad en el tiempo de las empresas familiares; como es el caso de estudio: Compudomo, CA ubicada en Naguanagua, estado Carabobo?; se puede concluir que una empresa familiar debe ser vista como una unidad de trabajo, en la cual miembros o no de ella, trabajan diariamente aportando sus esfuerzos hacia la generación de ingresos y rentabilidad para sus miembros. Una empresa familiar se basa en los principios y valores de la familia que la conforma en esencia, sin embargo, al incorporar personal externo o con la llegada de otras generaciones; se debe hacer un esfuerzo por parte de los puestos más altos como los dueños e hijos; en transmitir esa filosofía de vida que les ha permitido mantenerse en el tiempo generando ingresos y trabajo.

El hecho de que una misma persona se mantenga realizando todas las operaciones de la empresa o la mayoría de estas, puede traer consecuencias negativas a la empresa y afectar negativamente la continuidad de la misma en el tiempo, ya que si algo le sucediere a esa persona, los demás miembros de la empresa no sabrían de qué manera mantener a la empresa en pie para continuar prestando los servicios con la misma calidad y generando los mismos o mejores beneficios para todos; lo que trae como consecuencia un problema de empresa en marcha.

Es importante que los miembros de la familia se interesen y se sientan identificados con la empresa familiar, ya que si deciden trabajar en ella, les corresponde velar por que la misma se mantenga en pie y se promuevan los principios y valores que le han dado base a la empresa para constituirse en lo que es. Para mantener a la empresa en marcha a largo plazo, no se pueden dejar a la deriva las decisiones, se debe tener un plan de acción ante las eventualidades por muy pequeñas que estas sean, en todos los niveles de la organización, a lo largo y ancho de la

misma; esto permite que a medida que pasa el tiempo y entran y salen miembros de la familia, esta se mantenga atenta a los cambios en el mercado y pueda atender a todos los factores que puedan afectarla en cualquier punto de la misma.

Para que el plan estratégico tenga éxito, es esencial que los miembros de la empresa comprendan y apliquen los valores y principios de la empresa, para que puedan asumir responsabilidades y funciones que deben ser delegadas en ellos, ya que todos son parte de una unidad; también deben ser comunicados los miembros de la empresa sobre cualquier eventualidad para que todos se sientan parte del esfuerzo en conjunto para mantener a la empresa en pie y se puedan tomar decisiones basados en los puntos de vista de todos los miembros que pudieran ser afectados por una situación en particular.

Es necesario que en la empresa exista una serie de parámetros o normativas que regulen el comportamiento de sus miembros ante cualquier situación, ya que la idea es mantener la armonía en el trabajo y un buen ambiente que permita conducir a la empresa hacia sus objetivos y que los miembros de la misma respeten y cumplan con estas normas, así para la llegada de las siguientes generaciones y nuevos empleados externos a la familia; existiría un mejor manejo conductual de los miembros, a fin de evitar que cada quien realice lo que mejor les parezca y se pierda de vista la misión de la empresa.

## **Recomendaciones**

En esta sección se establecen algunas recomendaciones de la presente investigación en base a los hallazgos y conclusiones emitidas:

Para que la sucesión sea exitosa en la empresa familiar, se debe implementar una adecuada planificación, la cual guíe tanto al negocio como a la familia. Esto dará como resultado, un crecimiento exitoso de la organización. La mejor forma de evitar conflictos en la empresa familiar es previniéndolos y esto se hace a través de la planificación.

Se recomienda la elaboración de un protocolo familiar escrito en donde se establezcan las reglas del juego de ésta frente a su negocio ya que en cualquier caso éste ayudará a reducir la posibilidad de conflictos y asegurará la continuidad del negocio familiar. Cada empresa debe realizar su protocolo particular, atendiendo a su misión, visión, valores y códigos de conducta, esto permite que sus cualidades no se pierdan en el traspaso de generación a generación.

Crear una cultura basada en unas relaciones familiares y personales muy estrechas entre los miembros que componen la familia, con especial atención a la no discriminación de las generaciones que componen dicha familia; esto con la idea de que los miembros de la familia se sientan motivados a participar del negocio familiar.

El significado de gobierno corporativo, debe ser comprendido por el dueño de la empresa familiar, en toda su dimensión a fin de que el mismo busque aplicarlo dentro de la empresa en forma constante y que garantice la continuidad de la empresa familiar en el tiempo.

Se debe tener clara la diferencia entre familia y empresa, a fin de evitar posibles inconvenientes que desfavorezcan el curso de la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos y a fin de evitar perder la equidad entre los miembros de la misma.

Se recomienda incorporar personal capacitado que esté dispuesto a participar en el desarrollo de la empresa cumpliendo con las normas y políticas de la empresa y que desee surgir a nivel profesional y personal.

Las funciones dentro de la empresa deben ser delegadas en personas que demuestren ser capaces de realizarlas y que comprendan el nivel de responsabilidad que asumen al realizar ciertas funciones. Esto con el objetivo de que ningún miembro de la empresa se sature de responsabilidades y se trabaje en conjunto dentro de la organización.

Deben existir mecanismos de comunicación periódica sobre los resultados financieros y operativos de la empresa y la posible distribución de beneficios entre los accionistas. También deben estar aprobadas en asamblea todas las remuneraciones que se hagan a directores o a personal de la familia que labore dentro de la compañía.

## LISTA DE REFERENCIAS

ACCID (2013). **Nuevas Tendencias en Finanzas Corporativas: Bases conceptuales y aplicaciones prácticas.** Revista De Contabilidad y Dirección, Vol. 15. Editorial Profit.

Aguirre, Ricardo y Armenta, Carlos (2012). **La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México.** Disponible:[http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d\\_-\\_la\\_importancia\\_del\\_contorl\\_interno\\_en\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_en\\_mexicox.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf). [Consulta: Octubre 23, 2014]

Amat, Joan (2004). **La Continuidad de la Empresa Familiar.** España, Ediciones Gstion2000

Antognolli, Santiago (2012). **¿Qué es un Protocolo Familiar?** Disponible: <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolo-familiar>. [Consulta: Octubre 21,2014]

Arias, Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación, introducción a la Metodología Científica.** Caracas: Editorial Episteme. 3era Edición.

Balestrini, Miriam (2006). **Como se elabora un Proyecto de Investigación.** Caracas: Editorial B1 Consultores y Asociados.

Baracaldo-Lozano, Natalia (2013). **Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares (aplicación de método de casos).** Cuadernos de Contabilidad, 14 (35), 581-615. Trabajo de investigación derivado de la tesis para optar como magíster en gestión contable y auditoría, Universidad Santiago de Chile, Chile. Disponible: [http://javeriana.edu.co/fcea/cuadernos\\_contab/vol14\\_n\\_35/vol14\\_35\\_8.pdf](http://javeriana.edu.co/fcea/cuadernos_contab/vol14_n_35/vol14_35_8.pdf). [Consulta : Diciembre 4,2014]

Bavaresco, Aura (2006). **Proceso Metodológico en la Investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)**. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. [Consulta: Diciembre 4,2014]

Betancourt, Ana (2011). **Empresas Familiares**. Artículo Técnico. Disponible: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>. [Consulta: Octubre 24,2014]

Blaxter, Lorraine; Hughes, Christina y Tight, Malcolm (2008). **Cómo se Investiga**. Barcelona: Editorial Grao

Chiavenato, Idalberto (2007) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Séptima Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. México D.F, México.

Corona, Juan (2005). **Manual de la Empresa Familiar**. España, Ediciones Deusto.

Daft, Richard L. (2005). **Teoría y Diseño Organizacional**. 8ava. Edición, México. Ed. Thomson

Fainsod, José (2014). **La sucesión en las empresas familiares**. Disponible: <http://www.consultoresoc.com.mx/blog/la-sucesion-en-las-empresas-familiares-1>. [Consulta: Octubre 24,2014]

Gibson, James; Ivancevich, John; Donnelly, James y Konopaske, Robert (2006) **Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos**. México. Duodécima edición. McGraw-Hill Interamericana

Gómez, Gonzalo (2006). **¿Son iguales las empresas familiares?** Bogotá: Grupo Editorial Norma.

González, García (S.F.) **Teorías de la Administración**. Master en gestión de Centros y Servicios de Salud Módulo 1 Teorías de la Administración Sistemas Cerrados. Universidad de Barcelona. España. Disponible en:

[http://www.lettrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas\\_administrativos.pdf](http://www.lettrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf)  
[Consulta: Diciembre 7,2014]

González, Martín y Olivares, Socorro (2006). **Comportamiento Organizacional: Un Enfoque Latinoamericano**. CECSA, México

Goodstein, Leonard; Nolan, Timothy y Pfeiffer, William (2003). **Planeación Estratégica Aplicada**. Bogotá, D.C. McGraw-Hill.

Guinot, Cinta (2009). **Métodos, técnicas y documentos utilizados en Trabajo Social**. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto

Hay Group Holdings, Inc. (2009). **Empresas Familiares. Una herencia especial**. Publicaciones de la consultora internacional. Disponible en: <http://www.haygroup.com/ve/challenges/index.aspx?id=15982> [Consulta: Octubre 20,2014]

Hernández, Lissette (2007). **Competencias Esenciales y PYMES Familiares: Un modelo para el Éxito Empresarial**, Revista de Ciencias Sociales (RCS) del Instituto de Investigaciones, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Zulia, Venezuela. Disponible: <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13502/1348>. [Consulta: Diciembre 4,2014]

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2008). Metodología de la Investigación. México. Cuarta Edición. Mc Graw Hill Interamericana

Hill, Charles y Jones, Gareth (2005). **Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado**. México. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2007) "**Elementos de Administración, un Enfoque Internacional**". McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

León, Iván. y Toro, Josefina. (2001). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio.** Valencia, Talleres Clemente Editores, CA.

Lilienfeld, Robert (2004). **Teoría de Sistemas. Orígenes y Aplicaciones en Ciencias Sociales.** México. Editorial Trillas.

López, Eleazar (2011). **Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de caso.** Tesis doctoral, para obtener el grado de Doctor en Estudios Fiscales. Culiacán, Sinaloa, México

López, Guillermina (2008). **Evidencias de prácticas de gobierno corporativo y su influencia en la continuidad de empresas familiares.** Trabajo de ascenso presentado para optar a la categoría de Profesor Asociado de acuerdo a lo establecido en el Estatuto del Personal Docente de la Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela

Macero, Bogard (2011) **La Organización como Sistema.** Disponible en: <http://laorganizacioncomosistemaunesr2010-2.blogspot.com/2011/02/enfoque-sistematico-de-la.html>. [Consulta: Diciembre 7,2014]

Mantilla, Samuel (2005). **Control interno. Informe COSO.** Cuarta Edición. Bogotá DC. Editorial Ecoe Ediciones.

McLeod, Raymond (2000). **Sistemas de Información Gerencial.** México. Séptima Edición. Editorial Pearson Educación.

Mejía, Ericka (2013). **La gobernabilidad en las empresas familiares.** Disponible: <http://revistamyt.com/2013/08/la-gobernabilidad-en-las-empresas-familiares/> [Consulta: Noviembre, 17,2014]

Millan, Gloria (2008). **La empresa familiar y su importancia.** Artículo de foro: Espacio empresarial. Disponible: <https://www.xing.com/communities/posts/la-empresa-familiar-y-su-importancia-1003500570>. [Consulta: Octubre 23,2014]

Montañés, Manuel (2011). **Metodología y técnica participativa: Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa**. Editorial UOC, 186 páginas. Barcelona

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). **Concepto de Gobierno Corporativo**. Disponible en: <http://www.oecd.org/home>. . [Consulta: Diciembre 5,2014]

Pezzella, Silvana (2008). **El perfil de la empresa familiar venezolana. Vol.25**. Disponible: [http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp5168\\_3734.pdf](http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp5168_3734.pdf). [Consulta: Octubre 20,2014]

Robins, Stephen y Coulter, Mary (2005). **Administración**. Octava Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Salas, Ramiro (2008). **Funciones De La Administración**. Disponible en: <http://administracion21.blogspot.com/2008/12/funciones-de-la-administracin.html>. [Consulta: Diciembre 7,2014]

Scerpella, Luis (2006). **Empresas familiares. ¿Por qué el 40% de las empresas familiares no llegan al 5º año...?**. Disponible: [http://www.degerencia.com/articulo/por\\_que\\_el\\_40\\_por ciento\\_de\\_las\\_empresas\\_familiares\\_no\\_llegan\\_al\\_5to\\_ano](http://www.degerencia.com/articulo/por_que_el_40_por ciento_de_las_empresas_familiares_no_llegan_al_5to_ano) [Consulta: Octubre 20, 2014]

Serna, Humberto (1997). **Gerencia Estratégica- Planeación y Gestión Estratégica: Teoría y Metodología**. 5ª Edición. Santafé de Bogotá. 3R Editores

Silva, Jesus A. (2006). **Métodos de la Investigación. Elementos básicos**. Caracas, Venezuela. Ediciones CO-BO.

Srebrow, Carlos (2011). **La Gobernabilidad de la Familia en la empresa**. Disponible: <http://ve.globedia.com/gobernabilidad-familia-empresa>. [Consulta: Noviembre, 17,2014]

Stoner James, Freeman Edward y Gilbert Daniel (1996). **“Administración”**. México. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall

Sulvaran, Juana (s.f.). **La Gobernabilidad de la Empresa**. Disponible: [http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp94\\_97.pdf](http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp94_97.pdf) [Consulta: Noviembre, 17,2014]

Valda, Juan (2010). **Importancia de las empresas familiares**. Disponible: <https://jcvalda.wordpress.com/2010/05/27/importancia-de-las-empresas-familiares/>. [Consulta: Octubre 23,2014]

Ward, John (2006). **El Éxito en los Negocios de Familia**. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 272p

Yuni, José y Urbano, Claudio (2006). **Técnicas para investigar: Recursos Metodológicos para la preparación de proyectos de investigación**. Segunda Edición. Córdoba: Editorial Brujas.

## **ANEXOS**

**Cuadro 1**

**Cuadro Tecnico-Methodologico. Operacionalizacion de las Variables**

Objetivo	VARIABLES	Definición de Variables	Indicadores	Instrumentos	Ítems	Fuentes
Diagnosticar la empresa bajo estudio con el propósito de delimitar sus áreas problemáticas, en referencia a su estructura familiar. Caso de estudio: Computomo, CA	Áreas problemáticas de la estructura familiar	Son situaciones que se presentan dentro del lugar de trabajo y dentro del núcleo familiar y que generan un clima desfavorable para la empresa, bien sea por motivos de segregación de funciones, centralización de la autoridad o resistencia a incorporar personal externo a la empresa, así como en el proceso de gestión de control.	Segregación de Funciones	Guía de Entrevista	2	Propietarios y directores de la empresa estudiada
			Gestión de Control		1	
			Centralización de autoridad		3	
			Resistencia a la incorporación de personal externo		4	

Fuente: Zapata, L (2015)

Continuación...

**Cuadro N°1**

**Cuadro Tecnico-Methodologico. Operacionalizacion de las Variables**

Objetivo	Variable	Definición de Variable	Indicadores	Instrumento	Ítems	Fuente
<p>Analizar sus riesgos de continuidad a mediano y largo plazo. Caso de estudio: Computomo, CA.</p>	<p>Riesgos de continuidad a mediano y largo plazo</p>	<p>Son aquellos escenarios que pueden afectar negativamente a la empresa ya que se estaría jugando con el equilibrio de la empresa al momento de la sucesión familiar ya que esta debe ser lo más adecuada posible, con el mantenimiento de una cartera de clientes y con la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo.</p>	<p>El equilibrio de la empresa con la llegada de nuevas generaciones</p>	<p>Guía de Entrevista</p>	<p>8</p>	<p>Propietarios y directores de la empresa estudiada</p>
			<p>La adecuada sucesión familiar</p>		<p>7</p>	
			<p>Mantenimiento de una cartera de clientes</p>		<p>6</p>	
			<p>La aplicación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo</p>		<p>5</p>	

Fuente: Zapata, L (2015)

Continuación...

**Cuadro N°1**

**Cuadro Tecnico-Methodologico. Operacionalizacion de las Variables**

Objetivo	Variable	Definición de Variable	Indicadores	Instrumento	Ítem	Fuente
Diseñar un plan estratégico fundamentado en la gobernabilidad en la empresa familiar que propicie la continuidad de la empresa en el tiempo. Caso de estudio: Computo, CA.	Planificación estratégica	Es un proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Este requiere establecer metas y objetivos claros, realistas y alcanzables y proporciona un medio base para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.	Prevención del futuro	Guía de Entrevista	10	La autora
			Desarrollo de procedimientos y operaciones necesarias		11	
			Establecimiento de metas y objetivos claros, realistas y alcanzables		12	
			Ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales		9	

Fuente: Zapata, L (2015)

## GUIA DE ENTREVISTA

1. La gestión de control interno en una empresa permite identificar todos los riesgos de esta en las diferentes áreas funcionales o departamentos y alinear estos riesgos con los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, para poder definir una serie de políticas y procedimientos que permitan minimizar o en algunos casos eliminar estos riesgos... de acuerdo esto que opina de usted sobre ¿Cuán importante es la gestión de control interno en la toma de decisiones de la empresa?
2. Sobre la segregación de funciones, esta es una de las principales actividades de control interno destinada a prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades y en especial el fraude interno en las organizaciones. Su función es la de asegurar que un individuo no pueda llevar a cabo todas las fases de una operación/transacción. Se daría una adecuada segregación de funciones cuando para realizar una acción fraudulenta o irregularidad se requiera de la confabulación de dos o más empleados. ¿Cómo cree usted que afectaría la segregación de funciones al control dentro de la organización?
3. En teoría no es posible que una organización pueda alcanzar sus objetivos sin una delegación de autoridad, pues su cuerpo de ejecutivos superiores se encuentra físicamente imposibilitado para llevar a cabo todas las actividades. Se puede decir que la organización es centralizada cuando se delega un mínimo de decisiones y se conservan en la gerencia u organismos superiores las decisiones más importantes. En base a este supuesto en su opinión ¿Cuál sería el impacto a largo plazo en la empresa el hecho de que la autoridad de decisión se mantenga centralizada?
4. En vista del mundo empresarial tan competitivo en el que vivimos, en ciertos casos se hace necesario incorporar nuevo personal capacitado a la empresa familiar, para llevar a cabo el cumplimiento de todos los objetivos predeterminados en la empresa. ¿en su opinión, qué consecuencias traería a la empresa la resistencia a la incorporación de personal externo?

5. El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño. El Gobierno Corporativo se puede visualizar como un medio para incentivar la inversión en las empresas, ya que al mantener un adecuado diseño en su organización administrativa y directiva, dan señales de confianza a los inversionistas respecto al resguardo de sus derechos, lo cual propicia la reducción del costo de capital y un mayor y mejor acceso a fuentes de financiamiento y de inversión a largo plazo. ¿En qué medida considera usted fundamental la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo para promover la continuidad de la empresa?
  
6. Mantener los objetivos de la empresa claramente definidos y lograr por parte de la administración encaminar a la empresa hacia la consecución de los mismos, le permite a la empresa decidir cómo quiere y puede posicionarse en el mercado y a cuales clientes desea satisfacer; de acuerdo a las capacidades y herramientas que esta posea para adaptarse a los cambios del mercado altamente competitivo. Una buena toma de decisiones al respecto puede darle continuidad a mediano y largo plazo a una organización, en base a esto ¿Qué medidas tomaría usted para mantener en la empresa la cartera de clientes y/o aumentarla a mediano y largo plazo?
  
7. El éxito y la supervivencia de la Empresa Familiar depende básicamente de la correcta toma de decisiones en lo referente a la profesionalización de sus miembros, a la correcta atribución de las responsabilidades a los más capaces, a la adecuada planificación del traspaso generacional, especialmente en lo referente al liderazgo, y a la correcta previsión fiscal de la herencia. La selección del personal entre profesionales externos y los miembros de la familia es otro punto importante y delicado. ¿Cómo considera usted que cambiaría el manejo de la empresa al momento de una sucesión familiar?
  
8. El traspaso de poder generacional de una empresa de origen familiar es uno de los procesos más complicados y que más conflictos genera. Este hecho hace que muchas de ellas desaparezcan por no poder superar este proceso, y que aquellas que quieren seguir su actividad pongan en marcha un Protocolo Familiar en el que

se establezcan las reglas de juego para todos los miembros de la familia en relación con la empresa. ¿Cómo pudiera mantenerse el equilibrio dentro de la empresa con la llegada de nuevas generaciones?

9. La planificación tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando varias cosas a la vez ¿Considera usted que un plan estratégico es una medida para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales?
  
10. La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. ¿De qué manera cree usted que afectaría un plan estratégico basado en gobernabilidad el futuro de la empresa?
  
11. ¿Podría usted mencionar y describir brevemente cuales son los procedimientos medulares o más importantes para la empresa?
  
12. ¿En su opinión cuales son las metas a corto, mediano y largo plazo? Entiéndase corto 12 meses, mediano 3 años y largo plazo 5 años?