

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado. Manuscrito científico.

“Los efectos de la profesionalización en las empresas familiares”

"The effects of professionalization on family businesses"

Autor: Fernández Mariano

Legajo: VCPB 08193

DNI: 33627885

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

San Salvador de Jujuy, Septiembre de 2020.

Índice.

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Método	16
Diseño	16
Participantes	16
Instrumentos	17
Análisis de datos	17
Resultado	19
Problemáticas principales	19
Utilización de herramientas	21
Comparación	23
Discusión	24
Referencias	34
Anexo 1	36
Anexo 2	37

Resumen.

El presente trabajo investigó el grado de profesionalización de empresas familiares vivas y muertas ubicadas en San Salvador de Jujuy en el año 2020 para detectar si influye en el éxito o no de las mismas. Primero se desarrollaron los conceptos que se consideraron primordiales para adentrarnos en la temática, como ser: características principales de este tipo de empresas, profesionalización empresarial y sus principales herramientas. La investigación fue de tipo descriptiva con enfoque cualitativo y diseño no experimental. Para arribar al resultado se recopiló información por medio de entrevistas no estructuradas para luego ser sintetizadas y comparadas entre sí. Se realizó una analogía entre estas para detectar si influye en el éxito o en el fracaso de su funcionamiento. Con los resultados obtenidos se concluyó que el grado de profesionalización era moderado, pero que existía una tendencia lineal positiva profesionalización/éxito, lo cual llevó a concluir que la profesionalización empresarial es una de las claves para el éxito, ya que es muy importante para la organización de cada una de estas y también colabora para contrarrestar otro tipo de problemáticas internas y externas que puedan surgir. Se consideró importante la investigación por el rol que cumplen las empresas familiares en el país y en la provincia, también porque no se encontraron antecedentes en la ciudad de San Salvador de Jujuy para el año 2020.

Palabras clave: Empresa, Familia, Profesionalización, Protocolo.

Abstract.

The present work investigated the degree of professionalization of living and dead family businesses located in San Salvador de Jujuy in 2020 to detect if it influences their success or not. First, the concepts that were considered essential to delve into the subject were developed, such as: main characteristics of this type of companies, business professionalization and its main tools. The research was descriptive with a qualitative approach and a non-experimental design. To arrive at the result, information was collected through unstructured interviews to later be synthesized and compared with each other. An analogy was made between these to detect whether it influences the success or failure of their operation. With the results obtained, it was concluded that the degree of professionalization was moderate, but that there was a positive linear trend professionalization / success, which led to the conclusion that business professionalization is one of the keys to success, since it is very important for the organization of each of these and also collaborates to counteract other types of internal and external problems that may arise. The investigation was considered important because of the role that family businesses play in the country and in the province, also because no antecedents were found in the city of San Salvador de Jujuy for the year 2020.

Introducción.

Las empresas familiares tienen características multidimensionales que la diferencian de las que no las son, estas particularidades o relaciones pueden inferir en ellas tanto de manera positivas como negativas, es su responsabilidad tomar consciencia de ellas y aprovecharlas de tal manera que logren el éxito empresarial y la subsistencia a través de las distintas generaciones.

Antes de profundizar sobre la problemática se comienza dando conceptos o definiciones de familia: Mucci (2008) indica que es una institución social, que confiere el significado y la cultura de la relación entre los hombres, en ella se comparte una relación cotidiana, se plasma la idea de un techo, un hogar y hasta se comparte una economía, se organiza como un entretejido de funciones y se construye la identidad social de sus miembros.

Gomez, Betancourt y Zapata (2012) en su trabajo de empresas familiares multigeneracionales exponen una frase que dice, Solo las buenas familias poseen las cualidades necesarias para desarrollar buenas empresas familiares longevas.

Un antecedente al estudio que relaciona la capacidad competitiva y desempeño organizacional con respecto a la adecuada relación familiar la exhibe Romero (2006) quien dice que para que haya una relación positiva se debían cumplir ciertas condiciones primordiales: Primero la relación entre estos debe ser de cooperación, unión y deben tener intereses comunes acerca de la existencia de la empresa familiar, en segundo lugar las estructura organizacional tenía que establecer funciones, roles, responsabilidades y ámbitos de decisión para cada miembro, con reglas claras de juego,

y tercero una gestión profesional con respecto al esquema de administración y gobierno corporativo que permita independizar los intereses familiares.

Arenas y Balvín (2014) cuando desarrollan sobre las empresas familiares dicen que no es fácil encontrar una definición general debido a que este tipo de negocios tienen realidades multidimensionales propias de su naturaleza, pero que la mayoría de los autores coinciden en tres aspectos que delimitan y ayudan a facilitar la comprensión de las empresas familiares:

- Propiedad o control: sería la participación porcentual de la familia en el capital de la empresa o que uno de los miembros de la familia asuma el control de esta.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa: el trabajo que desempeñan los miembros de la familia en la empresa, si estos desempeñan tareas ejecutivas o si el director general pertenece al núcleo familiar.
- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras: es el deseo de mantener en el futuro la participación familiar en la empresa, el número de generaciones que intervienen en la misma o que los descendientes directos del fundador ejercen el control principal en ella.

Otro aspecto muy interesante que se añade es el que relata el siguiente autor. “No se encuentra mencionada con frecuencia en la bibliografía sobre el tema, es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador,... Cuanto más presentes estén estas características, más auténticamente familiares serán las empresas de las que hablemos” (Martínez, 2010, p18).

En este trabajo se plantea la importancia de las empresas familiares a nivel mundial, Rueda (2011) comenta la gran importancia que tienen las empresas familiares alrededor del mundo, dice que algunos datos reflejan que constituyen más del 80% del

conjunto total, situación reflejada en mayor porcentaje en algunas naciones que en otras, por ejemplo en Italia llegan al 99%, Estados Unidos de America 96%, Suiza 88%, Mexico 80%, Reino Unido 76%, Portugal 70%, Colombia 68% y Chile 65%; algunos ejemplos de compañías importantes son Disney corp, Microsoft, Toyota, Mercedes-Benz, Michelin, BMW, General Electrics y así se pueden nombrar cientos mas.

En Argentina las empresas familiares representan el 75% de las existentes y podemos nombrar grandes compañías como Arcor, Quilmes, Clarín entre otras.

Para que se comprenda la dinámica y la problemática de la empresa familiar, se presenta el modelo de los tres círculos.

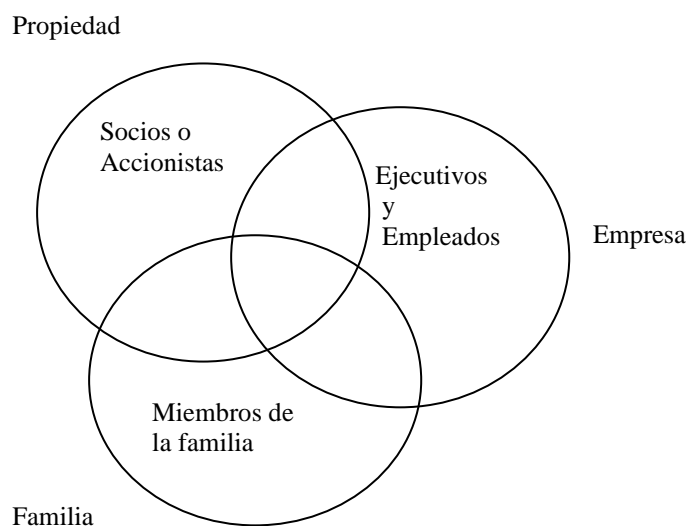


Figura 1: El modelo de los 3 círculos. Fuente: Rueda (2011)

Lozano, Romero e Hirsh (2017) dicen que el modelo muestra que existen tres participantes principales que son: empleados, familiares y dueños o accionistas. si se observa por separado, cada uno estaria desempeñando un solo rol en la empresa y esto no seria muy complejo ni dificultoso, pero la realidad indica que estos se entrelazan entre si como muestra la figura y se sobreponen los roles formandose 7 subgrupos:

tenemos al empleado-accionista, al accionista-miembro de la familia, al miembro de la familia-empleado y al miembro de la familia, accionista y empleado. Los roles simultaneos juegan un papel importante en el desempeño de la empresa, ya que estos tienen tres papeles al mismo tiempo como dueños, gerentes y familiares y por esta razon lo ideal es que sus prioridades cambien según el papel que esten desempeñando, como miembros de familia mantener la armonia y la unidad familiar, como dueños enfocarse en el rendimiento de su inversión y como gerentes preocuparse por el funcionamiento de la empresa y empleados, el resultado de tener multiples roles dá la posibilidad de centralizar la toma de decisiones y hacerlo con mayor eficiencia, con objetivos claros logrando mejores resultados.

Al contrario de esto tambien se puede dar que al tener diferentes prioridades según el papel que cumple de los tres grupos los resultados sean malos, los familiares se confundan y no logren separar los temas familiares de negocios provocando confusión entre miembros de la empresa sobre sus responsabilidades.

Siguiendo con las características se trata ahora sobre las fortalezas que distinguen a estas, Martínez (2010) asegura que al tener miembros familiares en puestos ejecutivos, estos piensan y actúan como dueños y no como meros empleados, lo que asegura que sus decisiones siempre van a beneficiar la propiedad.

También destaca una serie de fortalezas como ser: una visión a largo plazo, mayor unidad de objetivos de los accionistas, cultura empresarial más fuerte, mayor dedicación a la empresa y sacrificio personal, mayor permanencia en el tiempo y por lo tanto de sus estrategias y políticas, menores costos de agencia, mayor responsabilidad social y una preocupación por la calidad e imagen corporativa.

Obviamente también existen debilidades de acuerdo a su naturaleza y realiza un listado desatancándose las siguientes: superposición de roles empresariales y familiares; falta de planificación; nepotismo; exceso de confianza, control y secreto; resistencia al cambio y a la profesionalización; falta de mentalidad orientada a resultados; liderazgo demasiado largo; coadmisión muy frecuente; Estancamiento estratégico; Dificultad de atraer a gente talentosa; tasa de reinversión inadecuada.

También se aborda un tema que se considera importante para que una empresa familiar permanezca activa durante el paso del tiempo: los ciclos de vida. Dodero(2010) asegura que estos ciclos explican las crisis que van a atravesar las empresas a lo largo de su vida por el solo hecho de ser empresas familiares:

- Primera etapa y primera Crisis: inicio del emprendimiento, El fundador es emprendedor, asertivo, pasional y tiene gran capacidad para superar dificultades. Su plan de negocios podría estar escrito en una servilleta de papel para poder contarle a algún amigo o familiar su modelo de negocio, este suele tener un papel fundamental ya que cumple distintos roles y tal vez no tiene con quien consultar para tomar decisiones, juega mucho la intuición.

El negocio crece y aquí la primera crisis, la falta de delegación, ya no puede hacer todo como antes, tiene problemas de producción, financieros, dificultades propias del crecimiento y el éxito inicial. Esto se supera buscando gente a quien pueda delegar trabajo y decisiones que antes las hacía él.

- Segunda etapa y segunda crisis por el ingreso de hijos: superada la primera crisis el fundador desarrolla competencias para liderar el nuevo equipo que lo tiene como responsable, debe comunicar la misión de la empresa a sus empleados de tal

manera que estos desarrollen un sentido de pertenencia fuerte, consiguiendo una importante ventaja competitiva propia de las empresas familiares.

Los hijos crecieron y han comenzado a trabajar en la empresa y aquí surge la segunda crisis, se superponen roles familia/empresa, el fundador prioriza la confianza por los hijos antes de la preparación real que estos tienen, los estilos y dirección no suelen coincidir entre padres e hijos quienes lo sienten como una amenaza, les cuesta trabajar en equipo y tienen problemas con la comunicación. El fundador debe en esta etapa inculcarles valores, pasión por la empresa pero también debe escucharlos y comprender sus intereses y así lograr compromiso por parte de todos.

- Tercera Etapa y tercera crisis por la muerte del fundador y el poder entre hermanos: superada la crisis anterior la empresa sigue creciendo gracias a la sinergia de los hijos y padre trabajando en equipo junto a los empleados poniendo cada uno lo mejor de sí, esto genera una fuerza que se puede observar a la hora de superar situaciones difíciles.

Llega la muerte del fundador y se presenta la tercera crisis, la sucesión es un tema delicado entre los hijos, esto debería hacerse antes del fallecimiento ya que es un riesgo dejarlo en manos de la siguiente generación, teniendo en cuenta los intereses, la visión, expectativa y tratar temas difíciles de hablar como por ejemplo el mal desempeño de algún integrante familiar.

- Cuarta crisis cuando se genera un conflicto de poder entre accionistas familiares, el directorio y la gerencia general: la falta de comunicación, control e información conllevan a esta crisis, prevalece la confianza por encima de los informes profesionales de control. Para superar esta crisis se debe respetar la transparencia,

responsabilidad y equidad, evitando así conflictos que serán difíciles de resolver y que atentan con la armonía y la unidad familiar.

Otro tema relevante son los órganos de gobierno, Omaña y Briceño (2013) comentan que la función de estos órganos es marcar un rumbo y les imprime un orden lógico, son un conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia propietaria a materializar su visión por medio de acciones y en especial en las acciones de las empresas vinculadas al grupo familiar y así también como otras organizaciones que dependen de la familia.

Estos órganos se encuentran de la siguiente forma: a) Consejo familiar y b) Protocolo familiar. El primero es el órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria, las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extraempresariales ligadas a la empresa y/o al patrimonio familiar, y el segundo son normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa; es un documento que surge del consenso entre los familiares que son propietarios de la misma.

Se amplía el concepto de protocolo familiar: “el protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de esta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa.” (Vanoni y Pérez, 2015, p84).

Arenas y Balvín (2014) recomiendan que el protocolo no debe crearse en el momento que exista un conflicto de poder, sino aprovechar los momentos o periodos de unidad familiar y empresarial, ya que estos no sirven para eliminar conflictos sino para identificarlos y abordarlos de manera adecuada.

Un tema importante para las empresas familiares es la sucesión familiar, los autores definen el proceso de sucesión como aquel conjunto de acciones que tienen

lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia. (Arenas y Rico, 2014).

Según lo expuesto Ribera y Colomé (2015) explican que a medida que la empresa va creciendo van surgiendo nuevas necesidades, el control del día a día ya no será eficiente ni rentable, la empresa necesitará una mayor organización y el fundador o propietario deberá delegar a directivos profesionales, y disponer de mayor tiempo para planificar a largo plazo la futura trayectoria de su organización, se sustituye el día a día por el medio o largo plazo, el empresario con ayuda de profesionales debe planificar el momento idóneo para dar entrada a sus sucesores que en el mejor de los casos serán sus propios hijos, ya que conocen los valores y la cultura de la empresa. La aparición de herederos del patrimonio y la dirección debe contar con el consenso general de la familia, la propiedad y la empresa. El proceso de cambio debe ser diseñado, planificado y programado anteriormente en el tiempo.

“Lo que era un negocio unipersonal de empresario- director- propietario, se irá convirtiendo a través del cambio organizacional y con relevo generacional en una empresa familiar.” (Ribera y Colomé, 2015, p,3).

La continuación es el resultado de una buena planeación en la sucesión y es importante estar consciente y preparado para ceder la estafeta a la siguiente generación, es importante que el fundador esté listo para soltar el negocio y dejar el control en los hijos, de lo contrario se les hará mucho daño. (Lozano, Romero y Hirsh, 2017, p,26).

Siguiendo con este tema se expone un antecedente extraído del artículo de Arenas y Rico (2014) denominado la empresa familiar, el protocolo y la sucesión

familiar, el cual investiga la relación entre estos y exponen algunas conclusiones interesantes que podría ayudar a la presente problemática: las empresas entrevistadas que eran más estructuradas, contaban con un protocolo o estaban en proceso de elaboración eran las que más se interesaban por tomar conciencia de la importancia del protocolo y reconocían que tenían que hacerle un seguimiento cada 5 años.

También muchas de ellas coinciden que en el momento de una crisis era cuando recién se daban cuenta la ausencia del protocolo y que algunas no lo tenían por la falta de información; Algunas empresas al no tener una planeación estratégica ni tampoco un plan de sucesión, mucho menos tenían pensado elaborar un protocolo familiar.

Las empresas que no contaban con un protocolo en su mayoría lo hacían por temor y desconocimiento, este desconocimiento derivaba en un rechazo al cambio ya que lo toman como un gasto y no como una inversión, desconociendo la importancia del mismo hasta que se producen las crisis. Indiscutiblemente el componente emocional no se puede separar de las empresas familiares, es posible que teniendo o no un protocolo familiar las decisiones desestabilizará en lo personal a los miembros de la familia empresaria pero de todos modos es fundamental sensibilizar y concientizar a los miembros sobre la necesidad de un protocolo familiar.

Otro aspecto muy importante es la planeación estratégica de la empresa familiar. Torres, Moreno y Vargas (2015) indican que es un proceso en el que se establecen estrategias, objetivos, presupuestos, programas de trabajo y acciones concretas; conformando dos niveles: formulación e implementación. Se definen planes a corto y largo plazo, se plantean metas y evalúan los recursos para alcanzar los objetivos, es un proceso de permanente evaluación de la naturaleza y la filosofía corporativa.

En la empresa familiar se debe considerar aspectos tanto de la compañía como de la empresa y también de su entorno, orientando siempre al crecimiento. Incluyen la misión de la empresa, identificación del ambiente futuro y programas concretos en pos de alcanzar los objetivos estratégicos.

Ahora se considera y desarrolla el tema de la profesionalización empresarial.

La profesionalización en la empresa familiar es asegurar que los directivos cuenten con las destrezas y aptitudes necesarias para el buen manejo del rumbo de la empresa y del logro de objetivos propuestos, ... Profesionalizar es el paso previo para estar en condiciones de manejar la integración de los sistemas familiar y empresarial. (Omaña y Briceño, 2013,p.296).

El siguiente antecedente complementa la definición de profesionalización y se analiza cuales son las posibles consecuencias de no contar con ello.

Rueda (2011) en su trabajo denominado: la profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar concluye que la profesionalización se debe entender como un proceso necesario para su desarrollo y su evolución.

Una pobre planeación estratégica y los escasos presupuestos para inversión en procesos de profesionalización resumen en gran medida las razones por las cuales los resultados esperados en las empresas familiares eran en muchos casos adversos.

El concepto de empresa familiar debe incluir la construcción de una cultura de profesionalización, siendo no solo un proceso de cambio tecnológico y de conocimientos sino de mentalidad en el pensamiento tanto de fundadores como directivos, así también colabora en el transcurso de un exitoso proceso de sucesión y cambio generacional, minimiza los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios.

Y por último concluye que el proyecto de vida de la organización debe ser la profesionalización empresarial, así como un niño es educado en sus primeros años de vida para poder contar con las herramientas necesarias para adaptarse a las oportunidades y situaciones adversas que se les pueda presentar en el futuro.

Por último Martínez (2010) asegura que uno de los problemas que sacuden a las empresas familiares es la baja esperanza de vida, un conocido estudio realizado por Jhon Ward en los Estados Unidos concluye que solamente el 13% se mantienen en manos de la tercera generación de familias, también se conoce por estudios similares que en Reino Unido el porcentaje es 14% y Canadá llega alrededor del 10%.

En Latinoamérica aunque no se disponen estudios con ese nivel existen estimaciones que dicen que en Brasil el 30% puede llegar a pasar a la segunda generación y solo el 5% a la tercera generación y casi no existen empresas donde participe la quinta generación, en Chile existe un estudio que indica que la media de vida de este tipo de empresas es de 31 años y solo superan los 50 años de vida el 16%.

En Argentina el 70% de las empresas familiares desaparecen en cada generación.

Utilizando de base este desarrollo se determina el grado de profesionalización que tienen las empresas familiares de San Salvador de Jujuy en el año 2020, teniendo en cuenta los aspectos desarrollados anteriormente, se identifica la medida en que las afecta, considerando su nivel de crecimiento, estabilidad y estructura organizativa.

Se entiende la importancia del estudio por la significancia que tienen este tipo de empresas en la economía provincial y por la gran cantidad de empresas familiares que no logran la permanencia en el tiempo.

A fin de que se trate el problema planteado es que se desarrolla esta investigación y se plantea el siguiente objetivo general:

- ✓ Analizar el grado de profesionalización de las empresas familiares de San Salvador de Jujuy durante el año 2020 y realizar una comparación entre empresas vivas y muertas detectando la incidencia en el éxito o el fracaso de las mismas para colaborar con su permanencia en el tiempo.

Para poder arribar al mencionado objetivo es que se plantea los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Detectar cuales son las principales problemáticas que se les presentan y determinar si conocen la importancia de la profesionalización y sus herramientas.
- ✓ Indagar si utilizaron herramientas de profesionalización como organos de gobierno, protocolos familiares, planeamiento estratégico.
- ✓ Realizar una comparación en el manejo de las herramientas y detectar si tienen incidencia en el éxito o fracaso de las mismas.

Método.

Diseño

La investigación fue de tipo descriptiva ya que buscó evaluar las características de algunas empresas familiares de San Salvador de Jujuy para determinar su comportamiento frente a la profesionalización e identificó si esto las afecta en su desempeño, para finalmente poder concluir si llega a ser causal del éxito o no y de su subsistencia a lo largo del tiempo.

También fue de tipo correlacional, en este sentido se analizó si la correlación profesionalización/éxito empresarial es positiva o negativa.

El enfoque utilizado fue cualitativo ya que por medio de entrevistas se recopiló información necesaria para determinar las características profesionales de las empresas familiares.

Se utilizó un diseño no experimental ya que se observó el funcionamiento interno de las empresas familiares para poder realizar el posterior análisis.

Participantes

Por las características de alcance de la investigación se utilizó un muestreo no probabilístico en el cual la población fue un mix de tres empresas familiares vivas y dos muertas que desempeñan o desempeñaron su labor en la ciudad de San Salvador de Jujuy, las cuales no pretendían representar a la población total de estas.

Se las denominó por números, y se las llamó de la siguiente manera: empresa 1, 2 y 3 a las empresas vivas; y Empresa 4 y 5 a las muertas.

Instrumentos

Se realizaron entrevistas no estructuradas que consistían en realizar preguntas con técnica conversacional a responsables de las empresas familiares seleccionadas con el objetivo de indagar como trabajan con respecto a las herramientas existentes de profesionalización, detectar el conocimiento y conciencia de la importancia de estas.

Las entrevistas fueron grabadas para su posterior análisis y se desarrolló un modelo de preguntas el cual sirvió como guía para llevar adelante dicha entrevista.

Para seguridad y confianza de las personas responsables que colaboraron con el trabajo se formuló un consentimiento escrito que se entregó a las mismas antes de ser entrevistadas.

Análisis de datos

Se analizó cualitativamente la información recabada en las entrevistas, en una primera etapa se tomó contacto con el material, se lo ordenó, se le dio una estructura, y se lo preparó para la segunda etapa que consistió en el trabajo más fino, el cual fue articular la información en función a la temática investigada con un análisis objetivo, logrando con esto confeccionar una descripción escrita la cual facilitó la comprensión de los datos recolectados, siendo esto de gran ayuda para poder dar cumplimiento a los objetivos planteados.

A continuación se expone la ficha técnica.

Tabla 1. *Ficha Técnica de la metodología a emplear.*

Diseño.	Investigación Descriptiva y Correlacional.
	Enfoque: Cualitativo.
	Diseño no experimental.
Participantes.	Muestreo no probabilístico.
Instrumento.	Entrevista no estructurada.
Análisis de Datos.	Análisis: Cualitativo.

Fuente: Elaboración propia.

Resultado.

Problemáticas principales, importancia de la profesionalización y sus herramientas.

Se indagó a cada una de las empresas seleccionadas para detectar cuales eran las principales problemáticas que se les presentaban, también se investigó que importancia le daban estas a la profesionalización empresarial y que conocimientos tenían sobre esta temática y sus herramientas.

Empresa 1: Comentaban que los problemas principales que tenían eran las cargas tributarias y dificultades propias del rubro al que pertenecían, no manifestaron problemáticas con respecto a la profesionalización empresarial.

Consideraban importante la profesionalización en todos los aspectos que una empresa requiere ya que la mayoría de los integrantes familiares tenían títulos de grado de ramas empresariales. Si bien no tenían un conocimiento específico de cada herramienta estaban muy abiertos a seguir creciendo en este aspecto.

Empresa 2: Las problemáticas principales que estos planteaban era la organización interna con respecto a los empleados, quienes no tenían tareas ni rangos claros y esto conducía a dificultades en el día a día de todo tipo como por ejemplo problemas con el stock de la mercadería.

El conocimiento que tenían sobre la existencia de cada herramienta de profesionalización era bajo pero tenían conciencia de su importancia y también eran conscientes de que los problemas planteados eran causados por esto. Se mostraron abiertos a una mayor profesionalización en el aspecto organizativo.

Empresa 3: Manifestaban que los problemas que se les presentaban eran las dificultades que tenían en la elección de personal realmente capacitado para los puestos

requeridos y también la dificultad de adaptarse a los constantes cambios que tiene el entorno.

Miembros de la familia que tenían mandos altos en la empresa tenían títulos profesionales referidos a las ramas empresariales por lo que tenían conocimientos de las herramientas existentes y tenían conciencia de la necesidad e importancia, y eran conscientes en que la empresa apuntaba a un crecimiento en este aspecto.

Empresa 4: Las problemáticas que comentaban eran las cargas impositivas y las cargas económicas que tenían por ser empleadores, y con relación al entorno tenían dificultades propias de la naturaleza de la empresa, también acusaban la ubicación geográfica en la que se encontraban debido a que acotaba el nicho de clientes que ellos pretendían, por otro lado en todo el proceso que vivieron se les presentaron dificultades para encontrar capital humano comprometido para con la empresa.

Decían que no contaban con conocimientos sobre las herramientas a las cuales se refería la entrevista, y reconocían que no le prestaron la importancia que merecían.

Empresa 5: Expresaban que la problemática que padecía esta empresa fue las nuevas competencias que llegaron al mercado con mayores ofertas y menores precios también planteaban la falta de habilidad para soportar los cambios producidos por el entorno, a demás decían que presentaban escasa organización interna a partir del ingreso de la última generación de familiares.

Frente a las herramientas de profesionalización mencionadas comunicaban que tenían un escaso conocimiento de las mismas y que no tenían conciencia de que debían de contar con estas.

Utilización de herramientas principales de profesionalización empresarial.

Se le preguntó a cada empresario sobre las herramientas que según la investigación se consideraban más importantes como el órgano de gobierno, consejo familiar, protocolo familiar y sucesión familiar; con el fin de conocer cuales utilizaban y de qué manera.

Empresa 1: Expresaron que la empresa contaba con un órgano de gobierno determinado donde participaban los familiares empresarios como una sociedad, y tenían reuniones semanales, pero no tenían nada escrito con respecto al consejo de familia ni al protocolo familiar. Tampoco contaban con una sucesión familiar escrita porque aducían la confianza y la buena relación entre los miembros, que en este caso eran padre e hijos.

También manifestaban que sus puntos fuertes eran el personal capacitado, la buena organización interna, la buena comunicación y la buena relación entre los miembros que tomaban las decisiones más importantes.

Empresa 2: Contaban que no tenían un órgano de gobierno claro, ni consejo familiar, ni un protocolo familiar y no contaban con un plan de sucesión. Si tenían una planeación estratégica a medio y largo plazo.

Sin embargo hicieron énfasis en algunos aspectos que estos consideraban importantes como el personal capacitado con el que contaban con respecto al servicio que ofrecían ya que eran profesionales en el área, a la constante capacitación que recibían y también la proyección a futuro con las inversiones realizadas mejorando día a día la calidad del servicio ofrecido.

Empresa 3: El empresario decía que tenían una organización de gobierno clara, las funciones de los miembros tanto familiares como no familiares estaban bien delimitadas, la empresa funcionaba como una sociedad. Pero no contaban con un

protocolo ni un consejo familiar escrito, con respecto a la sucesión familiar estaba en proceso ya que contaban con malas experiencias de generaciones anteriores.

Tenían una planificación estratégica a corto y largo plazo.

Destacaron que si bien no contaban con algunas herramientas de profesionalización tenían una estructura organizada, liderazgo definido, una buena planeación estratégica y los integrantes tenían una buena preparación para las tareas que realizaban, adquiridas tanto en experiencias vividas durante los años de la empresa como capacitaciones y estudios realizados.

Empresa 4: El entrevistado mencionaba que si bien la empresa tenía un funcionamiento relativamente bueno no tenían una planeación formal de ningún tipo. El liderazgo si estaba definido pero no tenían un órgano de gobierno claro, no tenían ni un consejo familiar, no tenían un protocolo familiar y tampoco un plan de sucesión y que las decisiones importantes estaban concentradas en una sola persona.

En cuanto a la planeación estratégica nos comentó que era informal y decidida por una sola persona que era el fundador.

Empresa 5: El empresario comentaba que no contaban con un órgano de gobierno claro, el liderazgo y las funciones de los integrantes de la familia no estaban delimitados, no tenían un consejo de familia ni tampoco protocolo familiar, no tenían un plan de sucesión.

Con respecto a la planeación estratégica decía que era informal y que no se tomaban decisiones entre los propietarios de esta, sino que lo hacían individualmente sin un protocolo establecido.

Comparación de profesionalización empresarial.

Se plasmó la información que se consideraba importante en un cuadro comparativo donde se podía observar con una mayor claridad la situación de las empresas familiares indagadas para el logro del objetivo planteado.

Tabla 2. *Cuadro comparativo de profesionalización de empresas familiares.*

Empresa	Órgano de Gobierno. Consejo familiar y protocolo familiar.	Plan de sucesión familiar.	Planeación estratégica.	Estado empresarial actual.
1	Delimitación de funciones claras, aunque no contaban con las herramientas escritas. Ausencia de protocolo familiar	No.	Si.	En funcionamiento con buena proyección.
2	Poca claridad en la funciones de sus miembros y no contaban con las herramientas escritas. Ausencia de protocolo familiar	No.	Si.	En funcionamiento con proyección a crecer.
3	Delimitación de funciones claras, aunque no contaban con las herramientas escritas. Ausencia de protocolo familiar	En proceso.	Si.	En funcionamiento con buena estabilidad.
4	Poca claridad en la funciones de sus miembros y no contaban con las herramientas escritas. Ausencia de protocolo familiar	No	Informal sin organización.	Muerta
5	No era claro y tampoco tenían las herramientas escritas. Ausencia de protocolo familiar	No	No	Muerta

Fuente: Elaboración propia.

Discusión.

En el presente trabajo de investigación se plantea el objetivo general el cual esboza realizar un análisis del grado de profesionalización de empresas familiares vivas, las cuales se ubican en la ciudad de San Salvador de Jujuy en el año 2020 y empresas familiares muertas que llevaron a cabo sus actividades en dicha ciudad pero que actualmente se encuentran extintas, para luego llevar a cabo una comparación entre estas y lograr detectar si la profesionalización incide en el fracaso o en el éxito empresarial de las mismas.

En base a las conclusiones obtenidas se pretende colaborar para que: logren permanecer vigentes y exitosas a lo largo de los años y al traspaso de las siguientes generaciones.

Se cree que la investigación es importante por la gran representación que tienen las empresas familiares a nivel país y por los beneficios que tales empresas ofrecen a la economía, como ser la generación genuina de nuevos empleos y su gran aporte al producto bruto interno nacional.

Por otro lado también se entiende que la investigación tiene valor por las dificultades en común que presentan las empresas de este tipo, las cuales llevan a tomar malas decisiones y como consecuencia se pueden perjudicar en su funcionamiento.

En el primer objetivo específico se propone detectar las principales problemáticas que tienen y con qué conocimiento de profesionalización y herramientas cuentan.

Los resultados que se manifiestan son dificultades de tipo externo a la empresa como ser la presión impositiva impuesta por el país y por la provincia de Jujuy, las amenazas de competidores del mercado y en algunos casos dificultades con el capital

humano; y de tipo interno que en el caso de las empresas muertas son muy notorias, como ser la falta de órganos de gobiernos delimitados, inexistencia de protocolos y la planeación estratégica resultaba pobre e informal en los últimos tiempos de estas.

Las empresas vivas si bien también presentan problemas con respecto a la profesionalización son mas ordenadas y la conciencia que muestran con respecto a esta se expresa diferente.

En esto se encuentra coincidencia con el autor Rueda (2011) quién concluye que el proyecto de vida de la organización debe ser la profesionalización empresarial, adoptando en estas herramientas que les servirán para adaptarse a las oportunidades y también a situaciones adversas que se les pueda presentar.

En los resultados expuestos se pueden observar que las empresas que logran captar oportunidades y sobrepasar situaciones adversas son las que más herramientas profesionales tienen. También que las empresas que dejaron de existir no tienen en sus proyectos de vida la profesionalización como prioridad denotando luego la falta de estas con sus desenlaces.

El conocimiento que se detecta sobre las herramientas en los resultados genera sorpresa, ya que ninguna conoce con exactitud cada herramienta que se les menciona en las entrevistas, sin embargo las dos empresas que mejor posicionamiento tienen eran las más instruidas en la cuestión porque contaban con profesionales titulados en ramas empresariales quienes apuntan a fortalecerse en la profesionalización.

Con respecto a esto Arenas y Rico (2014) en su artículo denominado el protocolo y la sucesión familiar dicen que las empresas que muestran más interés y conocimiento con respecto a las herramientas de profesionalización son las más estructuradas organizacionalmente o las que tenían dichas herramientas en proceso de

ejecución, lo cual coincide con la investigación ya que las dos empresas más estructuradas se muestran muy interesadas en el tema y ambas tienen cierto conocimiento con el tema, también tienen conciencia que para lograr un crecimiento necesitaban seguir trabajando en este aspecto para poder evolucionar en el futuro de la empresa familiar.

Mientras que las empresas muertas no le dan la debida importancia ya sea por ignorancia o porque no las creen significativas y lo poco que trabajaban con ellas lo hacen de manera informal, el manejo es: nada escrito, todo de palabra.

El segundo objetivo específico es indagar si utilizan herramientas de profesionalización como por ejemplo el órgano de gobierno, el protocolo familiar o la sucesión familiar.

En la investigación se detecta que la mayoría de estas trabajan con dichas herramientas pero no lo hacen correctamente, la informalidad en la elaboración de ellas es muy común, solamente una de ellas comenta que tienen una sucesión familiar en proceso, el resto menciona tener algunas herramientas pero no las ejecutan con el procedimiento adecuado, lo cual les genera falta de claridad en el trabajo.

También en sus relatos se puede observar el bajo conocimiento en general de profesionalización empresarial, pero particularmente en las empresas muertas se observa la falta de madurez en este sentido, coincidiendo así con los autores Arenas y Rico (2014) que relatan que al momento de la crisis es cuando se toma conciencia la falta de herramientas, la falta de conocimiento, la falta de protocolo familiar y que en su mayoría se da por falta de información, al tener todo de manera informal no cuentan con planeación estratégica, tampoco con plan de sucesión y menos un protocolo familiar.

En los resultados se detecta la misma problemática que dicen estos autores y si se analiza la única empresa que dice tener el plan de sucesión familiar en proceso, su elaboración surge por el conflicto a las cuales quedaron expuestas en años anteriores ante la falta de esta, por esto se divisa que la conciencia e importancia de esta problemática surge pos crisis.

Arenas y Rico (2014) también aseguran que además del desconocimiento, también lo toman como un gasto y no así como una inversión, cuando sucede la crisis la mirada de estas para con la profesionalización cambia, lo que también coincide ya que todos se muestran con cierto interés a cerca el tema y reflexionan que pueden haber prevenido diferentes dificultades por las que pasan sus empresas y hasta incluso anticipar la muerte de estas.

El tercer y último objetivo pretende realizar una comparación en el manejo de las herramientas entre las empresas tanto vivas como muertas para visualizar si estas tienen como consecuencia el éxito o el fracaso empresarial.

Los resultados exponen una tendencia en la estructura organizacional, además de la profesionalización en las empresas existen otras variables y una de ellas que en el caso de esta investigación marca alguna directriz es la buena relación entre los familiares participantes, las empresas mejor posicionadas remarcan esta óptima relación y lo vuelcan directamente al buen desarrollo interno y también admiten la falta de formalidad en sus herramientas de profesionalización.

Por contrario una de las problemáticas que cuentan las empresas muertas es la mala relación entre estos lo que deriva en malas decisiones que luego fueron fatales. Igualmente se cree que esta supuesta buena relación es un arma de doble filo ya que

deja de lado en algunas ocasiones la formalidad profesional y puede terminar en futuras consecuencias.

Romero (2006) anticipa favorablemente esta tendencia cuando concluye en su trabajo que para lograr una adecuada relación familiar y que esta sea positiva para la organización se deben cumplir conjuntamente ciertas condiciones, primero relación de cooperación, unión e intereses en común, lo cual en las entrevistas realizadas los participantes de las empresas vivas es lo primero que expresan, aduciendo que en sus organizaciones existe esto y no así en la empresas muertas.

En este sentido se concuerda con el trabajo empresas familiares multigeneracionales de los autores Gómez, Betancourt y Zapata (2012) quienes dicen en una frase que solo las buenas familias poseen cualidades necesarias para desarrollar buenas empresas familiares longevas, se interpreta en este sentido que cuando los autores expresan el adjetivo buenas, se refieren a aquellas que como muestran los resultados obtenidos, son las que trabajan en armonía por la buena relación entre miembros y como consecuencia de esto obtienen una optima comunicación, mayor orden, ambiente de trabajo favorable; lo cual se traspasa directamente al equipo de trabajo cuyos miembros no son integrantes de la familia.

Con respecto a la estructura organizacional los resultados obtenidos indican que las empresas muertas carecen de funciones y roles determinados, los mandos altos no conectaban con los bajos transmitiendo posibles incertidumbres en estos, se interponen roles en los mandos altos, no se toman decisiones grupales, y se cometían errores graves como ser malas inversiones.

Las empresas vivas en sus estructuras organizacionales se muestran más ordenadas en ese sentido, si bien no todas tienen las mismas características y una de

ellas expresa que le falta trabajar bastante para lograr optimizar su organización interna, las otras dos si cuentan que tienen un cierto orden tanto en los roles de los empleados como los integrantes de la familia, el liderazgo también es definido y por ejemplo si algún empleado del sector productivo tiene que rendirle cuentas a alguien sabe exactamente a quien acudir, también indican que tienen reuniones periódicas en las cuales se tratan temas empresariales y tomas de decisiones desarrollando con esto capacidad competitiva y un buen desempeño organizacional, sin embargo son conscientes que siempre hay cosas que mejorar y siempre existen cuestiones en las cuales necesitan crecer.

Con respecto a lo expuesto anteriormente Romero (2006) también comenta que para un adecuado desempeño organizacional, la empresa tiene que establecer funciones, roles, responsabilidades y ámbitos de decisión para cada miembro, reglas de juego claras.

Cuando se analizan las distintas empresas entrevistadas, se observa que si bien ninguna trabaja de manera excelente, se puede ver que a mayor organización interna mayor es la armonía de trabajo y mejores son los resultados que se pueden obtener.

Por último Romero (2006) expresa que se necesita un esquema de administración y gobierno corporativo que sea independiente de los intereses familiares. En este aspecto también se puede relacionar con dos de las empresas vivas que se entrevistó ya que comentan el profesionalismo con el que trabajan, realizando por ejemplo reuniones en las cuales se tratan temas específicamente empresariales y se toman decisiones conjuntas.

En el caso de las empresas muertas carecen de estas características, mencionan que se toman decisiones separadas sin consultar a los otros integrantes como

consecuencia de malas relaciones, lo que evidencia que no pueden separar las cuestiones empresariales de las cuestiones e intereses familiares.

Para poder crear una empresa familiar profesional en todos los aspectos conocidos, lo principal es la mentalidad de sus fundadores y de los integrantes familiares y no familiares que participan en estas, esto no se logra de un día para el otro, esto se obtiene primeramente proponiendo una visión empresarial profesional, se obtiene con capacitación, con estudios, con capital humano idóneo y preparado.

Rueda (2011) indica en su trabajo denominado la profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar que la profesionalización se debe entender como un proceso necesario para su desarrollo y su evolución.

Los resultados muestran que las empresas más preparadas profesionalmente son las que cuentan con integrantes preparados para manejarlas, son las que se muestran como se trató en párrafos anteriores más interesadas en el tema y que tienen algunos conocimientos con respecto a esto por ser profesionales de ramas empresariales como ser contadores o administradores de empresas.

Rueda Galvis (2011) asegura también que el concepto empresa familiar incluye una cultura de profesionalización, no solo es realizar cambio tecnológico y de conocimientos sino de mentalidad en el pensamiento de todos los participantes, y que esto colabora en un exitoso proceso de sucesión y cambio generacional y minimiza los conflictos entre familiares, empleados y propietarios, lo cual coincide con los resultados ya que se observa esta actitud en aquellas empresas que se encuentran vigentes y en las que no se encuentran en funcionamiento se detecta la falta de conciencia e importancia que proviene tal vez de las malas relaciones en sus mandos más altos.

Es importante mencionar limitaciones que tiene el presente trabajo. La población seleccionada es pequeña, se compone de cinco empresas familiares, tanto vivas como muertas, al trabajar con una población pequeña los resultados tienden a ser un poco acotados y las relaciones y generalizaciones pueden no ser tan significativas, tampoco representan al total de empresas familiares de San Salvador de Jujuy.

Las empresas elegidas no coinciden con un rubro específico y tienen diferente cantidad de años en funcionamiento por lo que las características de estas son en algún punto heterogéneas entre si, por lo tanto los resultados obtenidos se ajustan a la situación de cada una.

No obstante a esto el presente trabajo tiene algunas fortalezas. Al trabajar con una muestra pequeña permite realizar una entrevista que resulta de una técnica conversacional exhaustiva como indica la metodología a cada una de ellas, lo cual colabora para que los datos sean más completos. También se logra entrevistar no solo empresas vivas sino también muertas para poder realizar la comparación planteada y poder determinar algunas conclusiones.

No se conoce ningún antecedente sobre el tema en la ciudad de San Salvador de Jujuy lo que abre puertas a nuevas investigaciones, ampliando el conocimiento de la realidad de las empresas familiares de la zona, pudiendo con esto ayudar y colaborar al funcionamiento y crecimiento de las mismas.

De todo lo expuesto y teniendo en cuenta el objetivo general del presente trabajo se arriban a la siguiente conclusión: Las empresas familiares en San Salvador de Jujuy en su mayoría no cuentan con el suficiente conocimiento de herramientas de profesionalización existentes, tampoco tienen mucha conciencia de la importancia de

aplicar estas en sus organizaciones, la metodología más utilizada para desarrollarlas es de manera informal y tienen muy pocas herramientas escritas.

Sin embargo al realizar una comparación si se puede observar que las empresas más exitosas, las que tienen más años de vida y más sucesión generacionales son aquellas que más ordenadamente trabajan con respecto a los aspectos estudiados de profesionalización empresarial.

También se logró descubrir que el personal tanto familiar como no familiar capacitado, ya sea por estudios u experiencia empresarial aumenta la conciencia y el interés de las nombradas herramientas, además otro aspecto positivo que también colabora con esto es la buena relación familia/empresa que se transmite a toda la organización.

Por último también se concluye que la profesionalización empresariales es clave para que se pueda desarrollar una empresa exitosa en todos sus aspectos, existen muchas amenazas que puede llevar al fracaso de estas como ser la presión tributaria, los competidores, la falta de financiamiento, el entorno económico que atraviesa el país, etc.; pero se cree que si una empresa familiar trabaja con conciencia profesional puede minimizar las mencionadas dificultades y lograr superar las dificultades que se les presenten.

Se recomienda a las empresas familiares el estudio y capacitación en el tema para poder desarrollar herramientas de profesionalización correctamente, también la toma de conciencia e importancia para evitar futuros inconvenientes o para sobrepasar con éxito aquellos por los que atraviesan actualmente.

También se recomienda a los entes involucrados con este tipo de empresas y organizaciones, tanto privados como públicos, que brinden más cursos y capacitaciones

con respecto a la importancia que tiene la profesionalización empresarial y las respectivas herramientas existentes, para que los responsables de empresas particularmente familiares tengan más acceso al conocimiento y con esto lograr la toma de conciencia e importancia que la temática merece, colaborando así para lograr el éxito y la perdurabilidad en el tiempo.

Se sugiere para posibles futuras líneas de investigación, ampliar el campo y lograr tener una aproximación más real, agrandar la muestra para que los resultados sean más significativos y generales para la ciudad de San Salvador de Jujuy, también se sugiere estudiar por rubros determinados o realizar la investigación específicamente a empresas vivas o específicamente muertas, también hacer un análisis similar pero según la etapa de vida que atraviesa la empresa familiar para determinar si existen diferencia con los resultados obtenidos.

Referencias.

- Arenas Cardona y Rico Balvín.(2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesion familiar. *Estudios Gerenciales*,(30), (pp.252-258).
- Dodero (2010). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2017/08/24/el-ciclo-de-vida-de-las-empresas-familiares/>
- Gomez betancourt, Betancourt Ramirez, Zapata Cuervo.(2012). *Empresas Familiares Multigeneracionales*, 8,(2), (pp.42-42).
- López Torres, V. G., Moreno Moreno, L. R., y Marin Vargas, E. (2015). *Estudios regionales de competitividad y desarrollo*. California: Ave Editorial.
- Lozano Fuentes, L. J., Romero González, R. M., y Hirsh, J. (2017). Sustentabilidad en la Sucesión de las Empresas Familiares a través del Modelo de los tres círculos y un modelo de sucesion. *Desarrollo Gerencial*, 9 (2), (pp. 16-32).
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas Familiares Reto al Destino*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Mucci, O. O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionamiento e identida*. Mar del Plata: Eudem.
- Omaña Guerrero, L. M., & Briceño Barrios, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29 (128), (pp.293-302).
- Ribera, M. D., y Colomé, J. A. (2015). *Hacia el cambio organizacional en la sucesión de la empresa familiar*. Torren i Dedeu Consultors.

Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. (57), (pp.131-141).

Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Vision de Futuro*, 15 (1).

Vanoni Martínez, G., & Pérez, M. J. (2015). Protocolo: un instrumento para medir conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7 (2), (pp.81-99).

Anexo 1:

Documento de consentimiento informado para participantes de la investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es dar a conocer a los participantes de esta investigación la naturaleza y el fin que tiene el presente trabajo y aclarar el rol que estos tienen en la misma.

La presente trabajo investigativo es conducido por Mariano Fernández, alumno de la Universidad Siglo 21 de la carrera Contador Público, legajo VCPB 08193. La meta de este estudio es desarrollar el trabajo final de grado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista no estructurada que tomara aproximadamente 20 minutos de su tiempo. La información recabada durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir y analizar después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación

Anexo 2:

Guía de preguntas para entrevista.

- *¿Edad de la empresa?*
- *¿A qué rubro pertenece?*
- *¿Cuenta con empleados?*
- *¿Quién es el fundador?*
- *¿Cuántas familias participan o participaron?*
- *¿Cuántas generaciones participan o participaron?*
- *¿Cuenta con un órgano de Gobierno?*
- *¿Cuentan con un liderazgo definido en los distintos niveles de la empresa?*
- *¿Quiénes toman las decisiones importantes?*
- *¿Qué roles cumplen los Integrantes familiares?*
- *¿Qué nivel de profesionalización cree que tiene la empresa?*
- *¿Conoce cuales son la herramientas fundamentales para la profesionalización?*
- *¿Con cuales de estas herramientas cuenta la empresa?*
- *¿Tiene una planeación estratégica?*
- *¿Conoce la sucesión familiar?*
- *¿Tiene alguna planificación con respecto a la sucesión familia?*
- *¿Tiene información de lo que es protocolo familiar?*
- *¿Qué importancia le dan en la empresa al protocolo familiar?*
- *¿Cree que es importante la presencia de un protocolo familiar?*
- *¿En caso de crisis, cuentan con algún plan estipulado?*
- *¿Cuáles cree que son las causas principales que pueden llevar o llevaron a la muerte de la empresa? ¿Cuáles son las amenazas que detecta en su empresa?*