

La empresa familiar en Venezuela: rasgos distintivos de su situación

The Family Business in Venezuela: Distinctive Features of its Situation

Jenny Romero y Lissette Hernández***

Resumen

El presente artículo tuvo como objetivo analizar la situación que presentan las empresas familiares venezolanas, con este propósito se realizó un estudio de tipo descriptivo a una muestra de ciento seis empresas, de diferentes tamaños y actividades económicas. El estudio se centró en determinar las características demográficas de sus miembros, empleo y grado de desarrollo de los órganos de gobierno que permiten atenuar los efectos del sistema familia, así como también medir el impacto de algunas variables del entorno en su gestión productiva. Los datos obtenidos evidencian que la mayoría de las unidades de producción están transitando la primera generación de empresarios, donde predominan las pequeñas y medianas, existe una escasa presencia de los órganos de gobierno y la inexistencia de planes de sucesorales. Lo anterior permite presumir que en el futuro puedan presentarse graves dificultades, asociadas a tales carencias y a la influencia de un entorno económico, político y social adverso.

Palabras clave: Empresa familiar, Venezuela, órganos de gobierno, entorno económico, político y social.

Recibido: Agosto 2013 • Aceptado: Enero 2014

* Doctora en Ciencias Humanas, Maestría en Gerencia de Empresas. Economista, Profesora Titular e Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia-Venezuela. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: jennyfrb@yahoo.com

** Doctora en Ciencias Humanas, Maestría en Gerencia de Empresas. Economista, Profesora Titular e Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Abstract

The present paper aimed to analyze the situation that Venezuelan family businesses present. A descriptive study was made of a sample of one hundred six companies of different sizes and economic activities. The study focused on determining the demographic characteristics and employment of its members as well as the degree of development for the government organs that makes it possible to mitigate the effects of the family system, as well as measure the impact of some environmental variables on its production management. The data shows that the majority of the production units are transiting the first generation of entrepreneurs, where the small and medium predominate; there is a scarce presence of government organizations and the absence of plans for succession. The above makes it possible to assume that in the future, serious difficulties could appear associated with such deficiencies and the influence of an adverse economic, political and social environment.

Keywords: Family business, Venezuela, government organs, economic, political and social environment.

Introducción

Las empresas familiares son un tipo de organización que por su naturaleza y dinámica constituye hoy en día el foco central de estudios en el ámbito académico y empresarial. Estadísticas conservadoras señalan que más del sesenta por ciento de las empresas de todo el mundo son propiedad de familias (Amat, 2004). Ellas constituyen la regla y no la excepción, ya que son muy numerosas debido a que su estructura es muy heterogénea, hallándose dentro de este sector establecimientos con un elevado grado de avance organizacional, tecnológico y financiero, así como también empresas con escasa desarrollo, desde el punto de vista del tamaño agrupa tanto a la micro, pequeña, mediana y gran empresa. Son muchos los retos que deben afrontar este tipo de empresas para mantenerse. Además, de los típicos de su gestión; encontrar capital para crecer sin diluir el control familiar; resolver los conflictos de liquidez que plantea la familia y el negocio; planificar para resolver los conflictos derivados del cambio generacional y las exigencias del proceso de globalización por citar algunos de los desafíos que deben confrontar para perdurar en el tiempo.

Aspectos metodológicos

El estudio realizado es de naturaleza descriptivo, pues persigue determinar características generales de las empresas familiares venezolanas; Para alcanzar este objetivo se aplicó un cuestionario vía on line a un universo de 600 empresas, cuyos direcciones electrónicas fueron proporcionadas por cámaras empresariales diseminadas a lo largo del país, la base de datos provino de la empresa Exaudi y la línea de investigación Empresas familiares, adscrita al Doctorado de Ciencias Humanas de la Facultad de Humanidades y al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Cabe destacar, que sólo se recibieron 143 respuestas de parte del sector empresarial, de los cuales resultaron efectivas 106 encuestas.

Características generales de las empresas familiares

Esta sección tiene el propósito de describir algunos rasgos generales de las empresas familiares encuestadas en el presente estudio. Los datos aportados por la revelan una de las características esenciales de las empresas familiares: la participación activa de la familia propietaria en la gestión de la empresa, lo que se constata en el hecho de que el 91,5% de los individuos que respondió la encuesta pertenecen al grupo familiar; y sólo un 8.5% no pertenece a ésta. Este alto porcentaje sugiere que las decisiones tomadas están influenciadas por los principios, valores e intereses de la familia. En general, esta participación se concentra en el plano directivo, pues tratan de ubicar a familiares en puestos de confianza o de alta dirección debido a que existe una alineación de intereses. Así, autores como Jensen y Meccking (1976); Fama y Jensen (1983) argumentan que ello obedece a la necesidad de evitar que se produzcan problemas de agencia en la empresa; de esta manera se reducen las posibilidades de conflictos originados por la incorporación de personal ajeno al grupo familiar.

Asimismo, se tiene que de los sujetos incluidos en la muestra estudiada, la mayoría, un 62.3%, ejerce el rol de propietario de la empresa, mientras que el 34% no posee acciones de la misma, y un 4% no respondió esta interrogante

Con respecto a la edad de los informantes se pudo apreciar que predominan los grupos etarios jóvenes, obsérvese Tabla 1, en la cual se muestra como el 72,6% es menor de cincuenta años, además, si se agrega que la mayoría de éstos son propietarios de las empresas, constituye un rasgo positivo en este tipo de organizaciones, tal y como lo señalan Gallo y Segarra (1987), y Galán et al (2000) cuando subrayan el importante papel de la edad del empresario en la conducción del negocio, resaltando que existe una actitud más favorable en los más jóvenes, en término de asumir nuevos retos, aspecto este fundamental en la Venezuela de hoy, caracterizada por un contexto hostil al desarrollo de la actividad empresarial.

Por otra parte, existe un 19.8% de informantes en edad madura, es decir, que se ubica en el rango entre cincuenta y sesenta y cuatro años de edad, mientras que el grupo de encuestados longevos, sesenta y cinco años y más, alcanza apenas un 6,6%.

Tabla 1
Edad del informante o encuestado

Grupos de edad	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	1	0,9
20 a 34 años	37	34,9
35 a 49 años	40	37,7
50 a 64 años	21	19,8
65 y más años	7	6,6
Total	106	100,0

Fuente: Encuesta on line 2010, Empresa Exaudi, línea de investigación Doctorado Ciencias Humanas LUZ.

Con relación a los años de fundación, se obtuvo que un 44,3% de las empresas encuestadas se fundó durante el período 1986-2005, es decir, tienen entre 5 y 24 años de antigüedad, constituyendo organizaciones jóvenes, que probablemente no han transitado procesos sucesorios, por tanto, se encuentran en la generación del fundador (a). Del mismo modo, se puede observar que una cantidad importante de establecimientos, 35,9%, fueron creados en el período de 1966-1985, poseen entre 25 y 44 años de fundados, en muchos de los cuales deben coexistir la generación de los fundadores con la siguiente generación; o han podido transitar, o ceder completamente la batuta a la segunda generación; ya que como lo plantea la teoría, el paso de una generación a otra se sucede en aproximadamente 30 años.

Las empresas familiares encuestadas con mayor longevidad representan un 13.3% del total, y comprenden unidades económicas fundadas desde 1861 hasta 1965, con permanencia en el mercado entre 45 y 149 años; porcentaje considerado bajo, que ratifica una característica típica en este tipo de unidades económicas, su trascendencia, dado su naturaleza pocas son las que logran llegar a la segunda y tercera generación. Al respecto, Gersick, et al (1997) señalan que sólo el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación, y apenas el 7% a la tercera. Cabe destacar, que las ubicadas dentro de este porcentaje han transitado por distintos procesos sucesorios. Y tan sólo un 5,7% de las empresas pertenecientes a la muestra estudiada se crearon a partir del año 2006.

En cuanto a la distribución geográfica en el territorio nacional de las empresas objeto de estudio, se pudo precisar que la más alta participación correspondió a las organizaciones localizadas en el estado Carabobo, con un peso porcentual del 53,8%, le sigue en orden de importancia el distrito capital con una contribución del 16% de la muestra, el estado Zulia con un 8,5%, Miranda y Aragua con un 5,7%, respectivamente. Los estados Lara y Anzoátegui aportaron el 1.9% cada uno. El resto de las entidades no alcanzó el 1% del total. Los Estados señalados fueron los seleccionados para la aplicación de la encuesta virtual, por representar las zonas del país con mayor asentamiento empresarial, además de constituir centros de consumo de gran escala. Los resultados más que responder a factores de índole socioeconómico, se corresponde más con patrones de comportamientos relacionados con la disposición a dar respuesta a este tipo de sondeos vía web.

Los resultados observados en la Tabla 2 muestran que es el estrato de la pequeña empresa la que presenta el mayor porcentaje, pues agrupa el 39,6% de la muestra estudiada. Este tipo de establecimientos son los que generan entre once y cincuenta puestos de trabajo por unidad económica, tal y como lo señala la Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, promulgada por la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela - ANRBV (2002)..En este sentido, es pertinente acotar, que estos criterios varían de acuerdo a la variable que se considere para su cuantificación, así en algunos países se toma en cuenta el capital suscrito, el volumen de ventas, el número de personas ocupadas, entre otros. Esta clasificación también depende del sector económico en donde opere la empresa, la que se considera grande en un sector, puede ser pequeña en otro.

Tabla 2
Número de empleados que posee la empresa familiar

Empleados	Frecuencia	Porcentaje
1 a 10	26	24,5
11 a 50	42	39,6
51 a 100	7	6,6
101 a 250	13	12,3
251 a 500	9	8,5
Más de 500	9	8,5
Total	106	100,0

Fuente: Encuesta on line 2010, Empresa Exaudi, línea de investigación Doctorado Ciencias Humanas LUZ.

En orden de importancia le siguen los establecimientos de tamaño grande, aquellos que emplean más de cien trabajadores, cuya participación es de 29.3%; las denominadas microempresas, que proporcionan hasta diez plazas laborales, aportan el 24.5%, y las medianas, que comprenden entre cincuenta y uno y cien puestos de trabajos, contribuyen con sólo un 6,6%.

Los datos obtenidos en la Tabla 3 revelan que son pocos los miembros de la familia que se han incorporado a la gestión de la empresa, en este sentido, el 81,1% de los encuestados manifestó que entre 1 y cinco personas laboran dentro del negocio. Este resultado es lógico ya que la mayoría de las empresas objeto de análisis son organizaciones jóvenes, cuyo promedio de antigüedad es menor de diez años. Además, se debe tener en cuenta que el tamaño predominante de estos establecimientos se corresponde con el estrato de la pequeña empresa que alberga un limitado número de trabajadores.

Lo esbozado anteriormente, lleva a inferir que una gran proporción de las empresas familiares estudiadas se encuentra en etapa de creación y de propiedad única, pues las mismas son gerenciadas por su fundador, cuya edad media es inferior a cincuenta años. En el ámbito familiar, la constitución de la pareja y la educación de los hijos es el escenario que las caracteriza.

Tabla 3
Miembros de la familia propietaria que trabajan en la empresa

Personas	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	1	0,9
1 a 5 personas	86	81,1
6 a 10 personas	16	15,1
11 o más personas		2,8
Total	106	100,0

Fuente: Encuesta on line 2010, Empresa Exaudi, línea de investigación Doctorado Ciencias Humanas LUZ.

Asimismo, en la Tabla 4 comprueba como la generación que predomina en las empresas familiares estudiadas es la primera, también denominada la generación del propietario controlador, ya que el 47.2% de los encuestados manifestó que el líder fundador es el que lleva las riendas del negocio. Sin embargo, este porcentaje se incrementa al incluir un 19.8% correspondiente a aquellas empresas que se encuentran en etapa de transición, es decir, aquellas en las cuales participa la segunda generación de propietarios, pero no se ha producido el retiro del fundador de forma definitiva, estando pendiente el traspaso o sucesión del mando a un miembro de la siguiente generación.

Tabla 4
Generación en la que se encuentra actualmente la dirección de la empresa

Generación	Frecuencia	Porcentaje
Primera generación	50	47,2
Segundageneración	27	25,5
Coexisten la generación de los fundadores con la siguiente generación	21	19,8
Tercera generación	5	4,7
Cuarta o más generación	3	2,8
Total	106	100,0

Fuente: Encuesta on line 2010, Empresa Exaudi, línea de investigación Doctorado Ciencias Humanas LUZ

Al respecto, Ginebra (1997) señala que la primera generación es el lapso que comprende la gestión del fundador solo o acompañado de sus hijos. El paso a la segunda generación se origina cuando el fundador cede la batuta o transfiere el poder a un miembro de su sucesión, también denominada por algunos autores como sucesión planificada. El caso contrario tiene lugar cuando el fundador fallece o queda imposibilitado por alguna razón, cuya transición cierne sobre la empresa un gran peligro, que amenaza su estabilidad presente y compromete su futuro. Este proceso, usualmente es lento y a menudo no está planificado, lo cual incrementa las posibilidades de fracaso, tal situación explica el alto índice de mortalidad (70%) que se produce del cambio de la primera a la segunda generación.

En relación a la segunda generación, se observó que un 25.5% de los entrevistados respondió que está al frente del negocio de manera plena (sociedad de hermanos), mientras que para la tercera (consorcio de primos) y la cuarta generación el porcentaje se ubica en 4,7 y 2,8; respectivamente. Esta situación, en el caso venezolano, pudiera clasificarse como extraordinaria o excepcional, ya que las estadísticas a nivel internacional muestran como en la transición entre la primera y la segunda generación, sólo tienen éxito entre un 30-40% de las empresas en Estados Unidos, entre un 20-25% de las empresas en Europa, y entre un 10-15% de las empresas en España (Tadeo Basco, 2005). Asimismo, Gersick, et al (1997) señalan que sólo el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda

generación, y apenas el 7% a la tercera; comportamiento fundamentalmente explicado por los conflictos entre los subsistemas que la integran.

Por otra parte, se observa que un 80,2% de los entrevistados expresó que las juntas directivas de las empresas en las cuales laboran está integrada por 5 o menos personas, tamaño considerado como adecuado para este tipo de estructura, ya que mientras sea mayor su tamaño se generan dificultades para la toma de decisiones; tan sólo un 18,9% de encuestados señaló tener directivas de seis y más personas.

En cuanto a la participación de la familia propietaria en la junta directiva de la empresa, los datos revelan que es elevada, ya que un 48,1% respondió que más del 80% de esta estructura de gobierno está conformada por miembros del grupo familiar, mientras que en los otros rangos de participación los empresarios declararon tener entre un 10% y un 14% de los familiares ocupando cargos directivos.

Por lo general, la participación de los familiares en las distintas áreas que conforman la empresa se centraliza en ubicarlos en puestos de confianza o de alta dirección. De allí que autores como Casson (1999) y Chami (2001) argumenten que los empresarios familiares ven a sus compañías como un legado o activo a ser transferido a sus descendientes, por esta razón tratarán de mantenerla en absoluto control.

Si bien esta política le permite al empresario mantener un mayor control sobre su empresa, también le puede generar algunos inconvenientes en la medida en que familiares incorporados al cuerpo directivo no tengan los conocimientos ni la experiencia necesarios para la toma de decisiones. Tal situación ha sido reseñada por Shliefer y Vishny (1997) al señalar que uno de los costes más elevados en los que puede incurrir el empresario es el dejar permanecer miembros de su familia no competentes en su conducción.

Al examinar los datos presentados en la Tabla 5 se aprecia que la participación de la mujer en la junta directiva de las empresas familiares venezolanas comienza a tomar auge o impulso, ya que un 43,4% de empresarios mencionó que del total de miembros de su junta directiva entre un 21% y un 60% está constituida por mujeres, es decir, que de cinco miembros que conforman la junta directiva, si este fuese el caso, de 1 a 3 de sus integrantes pudieran ser del sexo femenino. A pesar que aún se

Tabla 5
Mujeres que integran la junta directiva de la empresa familiar

Mujeres	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	35	33,0
20% o menos	21	19,8
21 a 40%	25	23,6
41 a 60%	21	19,8
61 a 80%	4	3,8
Total	106	100,0

Fuente: Encuesta on line 2010, Empresa Exaudi, línea de investigación Doctorado Ciencias Humanas LUZ.

tiene un 19,8% de éstas que tienen máximo un 20% de damas ocupando estos cargos de responsabilidad, aproximadamente una de cinco de sus miembros.

Este comportamiento está rompiendo tendencias reflejadas tanto en el ámbito nacional, como en el internacional, que guardan relación con la débil participación de la mujer como propietaria o directiva de negocios de familia. Pudiendo ser el resultado de los grandes cambios que ha experimentado el país durante las últimas décadas en materia cultural, económica, social y tecnológica que ha hecho posible la incorporación masiva de la población femenina en las actividades económicas, y en el área de la dirección empresarial. Sin embargo, De Aguiar (1998) señala que en el caso de empresas en procesos sucesorios existe una clara tendencia en delegar el mando en los hijos varones, y en el caso de inclinarse por las hijas, éstas deben demostrar mayor capacidad que sus hermanos.

Lo anterior limita el campo de actuación de la mujer en la conducción empresarial; pero, no obstante, se observan tendencias favorables que suponen una mayor participación en el futuro, pues se aprecia con más fuerza una clara presencia de mujeres en las universidades venezolanas, tal como lo asevera Sierra (2003) la matrícula universitaria femenina ha aumentado de manera gradual hasta representar hoy en día más del 50 por ciento de la población estudiantil universitaria. Es de esperarse entonces, que este capital intelectual se incorpore progresivamente a la dirección del proceso productivo.

Órganos de gobierno de las empresas familiares

El apartado siguiente pretende indagar sobre el nivel de utilización de las herramientas que permiten atenuar los efectos negativos del sistema familia en la gestión de las empresas familiares investigadas.

En tal sentido, el Consejo de Familia es uno de los órganos que permite regular las relaciones del grupo familiar y la empresa. Según Amat (2004) su creación facilita la articulación de las creencias, valores, expectativas e intereses que forman parte de la visión y misión de la empresa. Éste debe estar compuesto por un limitado número de familiares; el mismo ejerce un papel similar a lo que representa la junta directiva en el ámbito de la empresa.

Es el encargado de ejercer el rol de formador de las futuras generaciones e inculcar en éstas el sentido de trascendencia de la empresa. Además, promueve la comunicación entre los distintos miembros de la familia, fija las políticas y criterios en torno al proceso de selección del sucesor. Es preciso acotar, que si bien en un principio éste puede operar de manera informal, en la medida que la familia va creciendo es necesario que adquiera un carácter más formal.

Con relación a la existencia de la figura jurídica que norma las relaciones entre la empresa y la familia, la información aportada por los empresarios encuestados, destaca que el 83% no tiene formalmente establecidas unas reglas o principios que regulen ambos sistemas. Dentro de este grupo se subrayan los casos de aquellos que tienen la intención de crearlo (36.8%) y los que no saben de su existencia (29.2%). La ausencia de este instrumento podría deberse al mecanismo de

dirección que opera en las empresas de la primera generación en el cual el empresario ejerce múltiples funciones que le permiten tener un mayor control de la empresa y subsanar muchos de los problemas de la dinámica que involucra la familia en el negocio.

El proceso de planificación de la sucesión constituye uno de los retos más desafiantes para la continuidad de la empresa familiar. Los resultados de algunos estudios realizados en países como España, México y Argentina demuestran que existe cierta sensibilidad del empresario en torno a este tema, dado que por lo general no se planifica, en ocasiones se retrasa y lo que es peor aún, se puede dar el caso que la generación involucrada en el cambio no se comprometa a asumir la dirección de la empresa. En tal sentido, Amat (2004) señala que los cambios estructurales que se producen en la transición de un modelo determinado hacia otro modelo son tan notables que hacen muy compleja esa transformación y explica en gran parte los bajos porcentajes de probabilidad de éxito en su superación.

Al respecto, la Tabla 6 señala que el 91,6% de los entrevistados respondió que no tenía formalizado un proceso de sucesión, resaltando aquellos que tienen el deseo de crearlo (56,6%) y aquellos que no tienen conocimiento del mismo (18,9%).

En general, en el ámbito de las empresas estudiadas no existe una política definida que contemple la preparación del sucesor en términos de los conocimientos y habilidades que requerirá en su futura gestión, existiendo el peligro de que la situación los sorprenda de manera traumática, es decir, por muerte o enfermedad del fundador.

El escenario que plantea la Tabla 7 es similar al anterior, ya que un 78,4% de los encuestados manifestó no contar con la herramienta del protocolo familiar, develándose dentro de este porcentaje una situación muy positiva, como es la de tener la intención de crearlo (47,2%), y otra negativa como es la alta proporción de empresarios que desconocen su existencia (25,5%).

Tabla 6
Presencia de un plan de sucesión generacional
en la empresa familiar

Valores	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	1	0,9
Está formalizado y funciona	4	3,8
Está formalizado y no funciona	4	3,8
Está en proceso de creación	13	12,3
Se tiene el deseo de crearlo	60	56,6
No hace falta	4	3,8
No sabe que es un consejo de Familia	20	18,9
Total	106	100,0

Fuente: Encuesta on line 2010, Empresa Exaudi, línea de investigación Doctorado Ciencias Humanas LUZ.

Tabla 7
Presencia del protocolo familiar en la empresa

Valores	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	1	0,9
Se tiene formalizado y funciona	4	3,8
Se tiene formalizado y no funciona	11	10,4
Está en proceso de creación	7	6,6
Se tiene el deseo de crearlo	50	47,2
No hace falta	6	5,7
No sabe que es un protocolo familiar	27	25,5
Total	106	100,0

Fuente: Encuesta on line 2010, Empresa Exaudi, línea de investigación Doctorado Ciencias Humanas LUZ.

Es fundamental señalar que su adopción propiciará un clima de mayor confianza en la empresa, pues los asuntos que generan conflicto podrán ser redimidos mediante este mecanismo, haciendo que la familia propietaria permanezca articulada en la construcción y consecución de un proyecto empresarial común a lo largo de varias generaciones. Cabe destacar, que este instrumento debe ser revisado con cierta periodicidad, que será establecida por sus miembros, ello con la intención de incluir los cambios generados en su dinámica.

A través del protocolo familiar se establecen las demarcaciones en los asuntos en los cuales van intervenir y el papel a desempeñar por los familiares en el negocio. Si bien, el mismo recoge el compromiso adquirido por los miembros de la familia, es de suma importancia su fiel cumplimiento, pues su objetivo expresa la filosofía del negocio, el sistema de ingreso y las remuneraciones de familiares, entre otros temas.

Sobre este último aspecto, vale la pena mencionar que la inserción de los miembros del grupo familiar a la empresa debe estar dirigida a desarrollar las competencias suficientes para ejercer los cargos, sobre todo los de tipo directivo que exigen una sólida formación profesional y experiencia para ejecutar sus funciones. Obviamente, será necesario establecer normas que regulen la entrada de los familiares a la organización y el desempeño de los mismos, como por ejemplo: el establecimiento de políticas salariales en función de las responsabilidades del puesto, el diseño de planes de carrera ajustado a las necesidades del negocio, entre otras.

En conclusión, los órganos de gobierno constituyen herramientas que permiten atenuar los efectos del sistema familia en la empresa; el Protocolo Familiar y el Consejo de Familia promueven la unidad y el compromiso entre los miembros al mismo tiempo que limitan la influencia de los familiares cuando éstos ponen en peligro los intereses económicos del negocio. La necesidad de implementar estos mecanismos se hace más pronunciada cuando las empresas enfrentan un entorno hostil que exige que éstas respondan de manera más profesional, así

como también en la medida en que se va complejizando el sistema familia en el negocio se hace necesaria la utilización de herramientas que ayuden a darle continuidad a la organización.

Se podría afirmar que un empresario con un mayor nivel de conocimiento es mucho más sensible al empleo de mejores prácticas organizativas, al uso de tecnologías más modernas, a la preparación de recursos humanos más calificados, a la innovación, y a tomar más en cuenta los efectos que el sistema familia le genera en la gestión de su empresa.

Influencia del entorno en la gestión de las empresas familiares

En esta parte se abordan los aspectos relacionados con la influencia del entorno en el que se desenvuelve la empresa familiar en su gestión y perspectiva futura. Para ello, se consideraron los elementos del marco jurídico, político y económico que generan efectos favorecedores u obstaculizadores de su dinámica y continuidad en el tiempo. Las políticas y reformas legales del gobierno nacional constituyen elementos del entorno de la empresa no controlables por ésta, que afectan desde afuera el comportamiento actual y futuro de la organización. Es de hacer notar, que estos aspectos pueden influenciar a todas las organizaciones, y la incidencia no tiene por qué darse necesariamente con la misma intensidad y en el mismo sentido. Así, un mismo aspecto puede afectar más a las empresas de un sector que a las de otro o a las de un determinado tamaño o zona geográfica (Romero, 2009).

Estos factores son clasificados considerando diferentes ámbitos de interacción de las empresas, como el político, legal, económico, socio-cultural y tecnológico, que operan no sólo desde el plano local, regional, nacional, sino que también afecta la vinculación de las unidades económicas con el entorno internacional.

El entorno político tiene que ver con el sistema de gobierno que adoptan los países, Daniels y Radebaugh (2000) acotan que éste cumple con la función de integrar a la sociedad, por lo que la afecta y a la vez recibe su influencia. En él convergen principalmente las instituciones públicas como: organismos gubernamentales y empresas del Estado.

El entorno jurídico se expresa a través del conjunto de normas, reglamentos y políticas necesarias para regular el comportamiento de todos los miembros de la sociedad, y al cual no escapa el sector empresarial. Particularmente ejerce un gran impacto sobre la actividad productiva, en especial la que tiene que ver con la dinámica del mercado; en este sentido, las leyes sobre la regulación de la propiedad, entre otras, son consideradas de carácter decisivo para crear o mantener operativa una empresa.

El entorno económico está directamente relacionado con el político y el jurídico, está representado por el sistema económico y las condiciones económicas generales a las que tiene que hacer frente una organización en el contexto en el cual desarrolla sus actividades. Fundamentalmente, los gobiernos pueden incidir en este ámbito a través de la ejecución de las políticas económicas como: fiscal, monetaria, cambiaria, y comercial. Los aspectos más relevantes de este espacio pueden resumirse en la evolución de los principales indicadores económicos y financieros de un país, como el

producto interno bruto (PIB), la tasa de interés, el tipo de cambio, la tasa de inflación, la tasa de empleo, la tasa de ahorro, y las políticas de financiamiento, entre otros. Las respuestas dadas por los entrevistados, en relación a que si los aspectos anteriormente esbozados inciden o no en la continuidad de la empresa familiar, el resultado fue que el 68,9% piensa que afecta de manera negativa la evolución de sus negocios, al punto de que no se garantiza su permanencia en el tiempo.

En general, se podría acotar que en ellos existe una sensación de incertidumbre derivada de la contraposición de dos visiones políticas antagónicas: el llamado socialismo del siglo XXI, impulsado por el gobierno del presidente Hugo Chávez y el modelo de economía de mercado, vigente todavía en el país, en el cual se inscribe la mayor parte la empresa familiar venezolana.

Con respecto a las decisiones de inversión, el mayor porcentaje de informantes (33%) se muestra con una opinión imprecisa, este resultado está estrechamente relacionado con los altos niveles de incertidumbre en la que se debate el empresario al considerar la situación política, económica y social del país, que lo lleva a ser cauteloso a la hora de invertir sus recursos en la actividad productiva, pues no tiene la garantía de una tasa de retorno. Un porcentaje similar, 30,2% está seguro de que la realización de inversiones en dicho período no garantiza la continuidad de la empresa familiar, lo cual sumado al valor anterior configura una situación difícil en Venezuela que explica el comportamiento de este indicador en términos macroeconómicos. Finalmente, un 30,2% de los encuestados expresó que están de acuerdo con que efectuar inversiones permitiría la permanencia de dichas unidades productivas.

Los datos aportados por la Tabla 8 expresan el deseo de los entrevistados de abrir una sucursal o centro de producción fuera de la frontera venezolana, al respecto se observó que un 40,5% de los informantes manifestó estar de acuerdo con este planteamiento, siendo las nuevas generaciones las llamadas a emprender esta tarea.

Tabla 8
Deseo de abrir una sucursal o un centro de producción complementario fuera de Venezuela tomando en cuenta el envío del relevo generacional como responsable del proyecto

Valores	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	7	6,6
Absolutamente en desacuerdo	16	15,1
En desacuerdo	15	14,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	23,6
De acuerdo	10	9,4
Absolutamente de acuerdo	33	31,1
Total	106	100,0

Fuente: Encuesta on line 2010, Empresa Exaudi, línea de investigación Doctorado Ciencias Humanas LUZ

Cabe destacar, que algunos de estos empresarios piensan en esta opción como una vía para evadir el hostil escenario nacional y poner a salvo el patrimonio familiar. No obstante, la inserción del negocio en los mercados internacionales deberá ser evaluada considerando la realización de importantes esfuerzos que le permitan contar con una modernización tecnológica, recursos humanos calificados en el área internacional y una estructura organizativa que viabilice las operaciones de comercio, entre otros aspectos a reflexionar.

Sobre el tema, es necesario señalar las conclusiones obtenidas en algunas investigaciones desarrolladas en el campo de la empresa familiar que subrayan que el predominio de los intereses familiares hace que la misma sea menos proclive al crecimiento en los mercados internacionales.

Al respecto, Merino (2000) realizó una investigación sobre las actividades internacionales de las empresas familiares del sector industrial español, en ella pudo constatar que la exportación es más frecuente en las empresas de mayor dimensión o tamaño, considerando para ello el criterio del número de trabajadores empleados por éstas. La edad de la empresa es expuesta por Rodríguez y González (2006) como un elemento condicionante del proceso de internacionalización. Por su parte, Gallo y García Pont (1996) advirtieron en un trabajo sobre la internacionalización, que los planteamientos anteriormente expuestos son relativos cuando se trata de la empresa familiar, ya que la prolongada permanencia en el tiempo de una mismas personas al frente de la organización, es con frecuencia, causa de que su crecimiento en mercados internacionales se inicie tarde, y también de que se conduzca con un ritmo más lento.

Adicionalmente, otros autores opinan que la edad del propietario juega un papel importante en el desarrollo de las actividades de exportación, se afirma que los empresarios más adultos tienden más a centrarse en mercados locales, mientras que los más jóvenes muestran una mayor disposición a incursionar en el mercado internacional (Marshall et al, 2006; y Gallo y García Pont, 1996).

Entre los factores de carácter psicológico, están los referenciados por Gallo y García Pont (1996) y Fernández y Nieto (2005), los cuales concluyen que el empresario familiar percibe un elevado nivel de riesgo en la participación en las actividades de exportación, debido a que estos establecimientos por lo general, no cuentan con los recursos necesarios para acometer el proceso de expansión internacional aunado a la resistencia de éste a abrir el capital a socios externos por no querer ceder el control de sus empresas.

Otro de los factores que dificulta el proceso de internacionalización de las empresas familiares es el desarrollo de estructuras organizativas cerradas, fuertemente centralizadas, donde los cargos directivos y los puestos del consejo de administración normalmente se otorgan a miembros de la familia, estén o no capacitados. Tal situación ha sido reseñada por Shliefer y Vishny (1997). La falta de una unidad administrativa que sistematice las actividades de exportación tiene también un impacto negativo en el proceso de expansión internacional (Rodríguez y González, 2006).

Por otra parte, la empresa familiar podría contar con limitados recursos financieros para hacer frente a los requerimientos de una agresiva política de crecimiento internacional. Lo que se ve agravado por la resistencia a abrir el capital de la empresa a socios ajenos a la familia que permitiría aportar los fondos necesarios. Tal comportamiento se refleja más en las micro y pequeñas empresas, esto debido a que uno de los rasgos presentes en casi todas las PYMES es la existencia de un gran nivel de integración entre la vida personal y empresarial de los propietarios de este tipo de empresa. Los aspectos señalados ponen en evidencia una serie de características de las empresas familiares en torno al proceso de internacionalización, que destacan las bondades y dificultades de su inserción al mismo, y que valdría la pena considerar para alcanzar un proceso exitoso; lo preocupante en el caso venezolano es que esta opción se sustenta más como un camino que le permite evadir a los negocios de familia la conflictividad de la situación interna y preservar el patrimonio familiar que como resultado de un análisis de competitividad.

La Tabla 9 puntualiza sobre la evaluación que hace el empresario en torno a la decisión de trasladar la empresa a otro país. Como se aprecia en los resultados, la mayoría de los éstos (48,1%) manifestó no estar de acuerdo con esta medida. Probablemente, el propietario perciba un elevado nivel de riesgo en el emprendimiento de su negocio en un contexto ajeno a su dinámica productiva, ya que un rasgo característico de este tipo de unidades económicas es su excesivo arraigo a la cultura local.

En orden de importancia le sigue un 22.7% de los encuestados, los cuales han reflexionado sobre el tema y están dispuestos a operar en otro país que les brinde mejores condiciones. Finalmente, un 22.6% se muestra indiferente ante este planteamiento, en tal sentido, éstos requieren analizar más elementos del entorno para poder descartar o adoptar esta estrategia.

Tabla 9
Consideración de mudar la empresa a otro país

Valores	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	7	6,6
Absolutamente en desacuerdo	33	31,1
En desacuerdo	18	17,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	22,6
De acuerdo	11	10,4
Absolutamente de acuerdo	13	12,3
Total	106	100,0

Fuente: Encuesta on line 2010, Empresa Exaudi, línea de investigación Doctorado Ciencias Humanas LUZ.

Al considerar la decisión del cierre total de operaciones en Venezuela, medida ésta que plantea una postura más dramática de parte de los empresarios, pues aniquila definitivamente la empresa en el país. Esta idea sólo ha sido considerada como opción por el 17.9% de los entrevistados, quienes quizás agobiados por el escenario de conflictividad interna están dispuestos a vender su empresa y probar suerte en otro país. La diferencia con el ítem anterior es que esta acción no admite retroceso, como en el caso de extender o trasladar transitoriamente sus operaciones a otra nación. El 59.4% de los encuestados manifestó no estar de acuerdo con dicho planteamiento, mientras que un 16% no ha reflexionado al respecto.

La siguiente pregunta complementa la respuesta anterior, pues ésta involucra además de la empresa a la familia propietaria, la cual también decide establecerse en otro país, el porcentaje de este ítem disminuye ligeramente al considerar al grupo familiar, ya que pasa de 17.9% a 15.1%. Esta decisión resulta de mayor complejidad porque el cambio implica que la familia se adapte a nuevos patrones culturales, clima, ambiente, tradiciones e incluso hasta el dominio de un idioma diferente, lo cual puede generar serios conflictos en su seno.

Conclusiones

La investigación determinó que predomina el empresariado con menos de 50 años y que éste ejerce múltiples roles dentro su organización. Con relación a las características que presentan las unidades económicas familiares, se pudo verificar que la mayoría de los establecimientos encuestados pertenece al estrato de las pequeñas empresas y en términos generales se encuentran transitando la primera generación de propietarios, entre otros rasgos observados.

En relación a la influencia del entorno en el cual interactúa la empresa familiar venezolana, los datos revelaron que los factores concernientes al espacio político, jurídico, económico y social reflejan un grado elevado de incertidumbre en cuanto a su dirección futura, situación que ha llevado a los empresarios a plantearse actuar en escenarios internacionales para salvaguardar el patrimonio que se desea transferir a los miembros de la siguiente generación de propietarios.

Para finalizar en lo concerniente a la presencia de los órganos de gobierno, se evidenció que la generalidad de estas organizaciones no tiene definido un plan sucesoral, ni cuenta con órganos como el Protocolo Familiar y el Consejo de Familia que contribuyan a subsanar los conflictos que se producen en la interrelación entre ambos sistemas, por lo que se podría esperar que en los próximos años se origine una mortalidad en el sector como resultado de tal situación.

Referencias bibliográficas

- Amat, Joan (2004). **Continuidad en la empresa familiar**. Cuarta edición. Gestión 2000. España.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela - ANRBV (2002). Ley para la promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. Gaceta Oficial N° 37.583. Venezuela.
- Basco, Tadeo (2005). **Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar. Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad**. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Casson, Mark (1999) The Economics of the family firm. **Scandinavian Economic History Review**, año 47, N° 1, (Pp. 10-23) Escandinavia.
- Chami, Ralph (2001). **What 's different about family business? Working paper**. Trabajo publicado en la serie del Fondo Monetario Internacional Artículos de Trabajo número 01/70. United States of America (USA).
- Daniels, John y Radebaugh, Lee (2000). **Negocios internacionales**. Editorial Pearson Educación. México.
- De Aguiar, Ernest (1998). **Beneficios fiscales en la empresa familiar: patrimonio y sucesiones**. Colección Estudios e Informes. N° 13. Servicios Estudiantiles La Caixa. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. España.
- Exaudi (2010). Empresa Consultora. Datos de las encuestas Valencia- Venezuela.
- Fama, Eugene y Jensen, Michael (1983). Agency problems and the theory of the firm. **Journal of law and economics**. N° 26. Junio. (Pp: 301-325). USA.
- Fernández, Zulima y Nieto, María Jesús (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa, núm 22 (Pp 107-126) España.
- Galán, José Ignacio; Galende, Jesús y González, Javier (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. **Revista de economía industrial**. N° 333. Vol. III. (Pp: 33-48). España.
- Gallo Miguel y Segarra José Antonio (1987). La tendencia de la internacionalización de la empresa. Información Comercial Española, ICE: **Revista de economía**, N° 643. (Pp: 87-90) España.
- Gallo, Miguel y García Pont, Carlos (1996): La proyección internacional de la Empresa Familiar. **Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar**, N° 11. (Pp: 41-45). España.
- Gersick, Kelin; Davis, John; Mc Collom, Marion y Lansberg, Iván (1997). **Empresas familiares: Generación a generación**. Mc Graw-Hill. México.
- Ginebra, Joan (1997). **Las empresas familiares**. Panoramas. México.

- Jensen, Michael y Meckling, William (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, Agency Costs and ownership structure. **Journal of financial economics**. Vol. 3. N° 4. Octubre. (Pp: 305-360). United States of America.
- Marshall, James; Sorenson, Ritch; Brigham, Keith; Wieling, Elizabeth; Reifman, Alan y Wampler, Richard (2006). The Paradox For The Family Firm CEO: Owner Age Relationship to Succession-Related Processes And Plans. **Journal of Business Venturing**. No. 21. (Pp: 348-368). USA.
- Merino, Fernando (2000). Una evaluación de la actividad exterior de las empresas familiares del sector industrial en la década de los noventa. **I Congreso Nacional de Investigación sobre Empresa Familiar**. Organismo Público Valenciano de Investigación. Valencia, España.
- Rodríguez Daponte, Rocio y González Vásquez, Encarnación (2006). **Características internas en el proceso de internacionalización**. Las peculiaridades de la empresa familiar. Boletín económico de ICE No. 2891. España.
- Romero, Jenny (2009). **Dinámica de la internacionalización de la empresa familiar**. Tesis doctoral. Doctorado de Ciencias Humanas. Universidad del Zulia. Venezuela
- Shleifer, Andrei y Vishny, Robert (1997). A survey of corporate governance. **Journal of finance**. American Finance Association USA Vol. 52. N° 2. (Pp: 737-783).
- Sierra, Rosaura (2003). **Feminización de la matrícula de educación superior y mercado de trabajo en Venezuela (1970-1999)**. Universidad Central de Venezuela Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES). Venezuela