

Jenny Romero B.*
Universidad
de Zulia-Venezuela

Dinámica interna de la empresa familiar exportadora

Un caso de estudio

Recibido: 11 de mayo de 2009
Concepto de evaluación: 31 de julio de 2009
Aceptado: 30 de septiembre de 2009

RESUMEN

El presente artículo tiene como finalidad describir la dinámica de los factores internos que intervienen en las exportaciones de las empresas familiares. Con este propósito se realizó un estudio de campo a doce empresas familiares ubicadas en la región zuliana de Venezuela. Los resultados obtenidos evidenciaron que la presencia del sistema familia influye en la decisión y conducción del proceso exportador, haciendo que el mismo se retrase, lentifique y se ejecute de manera desventajosa debido a la falta de recursos y capacidades que impone un sistema de valores que protege la propiedad familiar de la empresa, y que se manifiesta de un modo conflictivo en su gestión de comercio internacional.

Palabras clave: empresa familiar, dinámica exportadora, factores internos, comercio internacional.

Internal dynamics of the family exporting company.
A case of study

ABSTRACT

The present article has as a central purpose which is the analysis of the dynamics of the internal factors that take part in the exports of familiar companies. With this intention a study from twelve family companies was made in the Zulian-Venezuela region. Main results demonstrated that the presence of the family ties influences the decisions and conduction of exporting processes, causing in many cases delaying actions, which in turn result in sustaining a disadvantageous ways. This condition is mainly due to the lack of resources and capacities that a system based on family values imposes; it tends to over protect familiar property of the company. That circumstance is usually set on a conflict management of the company.

Key words: company management, family business, exporting dynamics, internal factors, international trade.

* Economista. Magíster en
Gerencia de Empresas;
Docente e Investigadora
del Instituto de
Investigaciones, Facultad
de Ciencias Económicas y
Sociales de la Universidad
del Zulia-Venezuela.
jennyfrb@yahoo.com

INTRODUCCIÓN

En el mundo académico existen diversas investigaciones enfocadas al estudio de la empresa y la familia de manera separada, estas aportaciones desde las diferentes ópticas del conocimiento han sido muy valiosas; sin embargo, el manejo de estos dos ámbitos tan distintos y complejos, y al mismo tiempo complementarios, resulta una tarea bastante complicada, aunque en esencia ambos constituyan realidades plenamente humanas.

Es así como la empresa familiar logra conjugar dos sistemas sociales: la familia, cuya esencia es el amor, en donde se engendran los valores del individuo, y tal como la define Juan Pablo II, ésta constituye el lugar natural y el instrumento más eficaz de humanización y de personalización de la sociedad, pues colabora de manera original y profunda en la construcción del mundo, al promover la transmisión de virtudes y valores¹, y la empresa, orientada básicamente hacia una finalidad de naturaleza económica, cuyo objetivo es combinar recursos o factores productivos (tierra, capital, trabajo, y recientemente se incorpora el conocimiento como otro factor) para producir bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de la sociedad. Esta obedece a la lógica del mercado, que busca la maximización del beneficio económico².

La mezcla de sentimientos que supone el amor, y la razón que exige las decisiones de mercado hacen que estas organizaciones tengan unas características muy especiales, poco estudiadas en nuestro contexto, que las hace potencialmente conflictivas con tendencia al riesgo y al deterioro de ambas. Lansberg³ acota que cuando ambos subsistemas se solapan, la racionalidad de la empresa se ve afectada por conflictos de intereses, prevaleciendo los familiares sobre los empresariales al ser condicionadas las decisiones de sus

propietarios por los sentimientos más que por la propia lógica.

En efecto, con frecuencia se afirma que el predominio de la esfera familiar vuelve a los empresarios más conservadores y temerosos a asumir los retos que implica el mercado internacional⁴, ya que lo que está en juego es el patrimonio de la familia, por este motivo existe una tendencia a retrasar en la medida de lo posible tal decisión o simplemente conformarse con abarcar solo el mercado local. En tal sentido, el presente artículo tuvo como objetivo estudiar si la dinámica interna de las empresas familiares exportadoras zulianas se encuentra condicionada por el sistema familia, de manera tal que este ejerce influencia en la disponibilidad y el manejo de sus recursos y capacidades.

Atendiendo a la finalidad anterior, se realizó una investigación de carácter descriptivo, cuya técnica utilizada para la recolección de la información fue la entrevista semi estructurada dirigida a los dueños de empresas familiares registradas en el Directorio de Exportadores del Ministerio de Industrias Ligeras y del Comercio (Milco). Los rasgos definitorios de la población objeto de estudio los constituyeron básicamente dos criterios: en primer lugar, se consideraron las empresas que han realizado o estén llevando a cabo procesos de exportación; en segundo lugar, la propiedad de la misma está en manos de uno o más grupos familiares.

4 Gallo, M. y R. Luostarinen. "Internacionalización: un cambio desafiante para las empresas familiares". En: M. A. Gallo, V. Font. *La Empresa Familiar* 4. Barcelona: Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE, 1993; Alarcón, J. y P. Saldaña. "La carcoma del árbol generacional: podar o abonar". Comunicación presentada al IV Congreso Nacional de Acede, 1996, pp. 867-881; Gallo, M. y C. García. "La proyección internacional de la Empresa Familiar". *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 11, 1998, pp. 41-45; Gallo, M. y K. Cappuyens. "La internacionalización de la Empresa Familiar. El papel de las alianzas estratégicas". *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 16, 1999, pp. 38-44; Nieto, M. y Sánchez. *Decisiones estratégicas de la empresa familiar: innovación e internacionalización*. Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. IX Congreso Nacional Acede, Las Palmas, 1999, entre otros.

1 Ibarra, R. *Empresa-Familia*. México: Trillas, 2000.

2 Mochón, F. *Principios de economía*. España: McGraw Hill, 2001.

3 Lansberg, I. "Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap". *Organizational Dynamics*, 12 (1): 39-46, 1983.

ESENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

La dicotomía que se plantea entre la empresa y la familia requiere de un análisis más profundo sobre la naturaleza de esta relación, pues el componente emocional propio del sistema familiar puede trasladar los conflictos y las bondades de esta área a la empresarial, producto del solapamiento entre estos dos ámbitos. A tal efecto, numerosos investigadores se han dado a la tarea de estudiar la esencia de la empresa familiar. Es así como la mayoría de los estudios revisados destacan la interacción entre estos dos ámbitos; un buen número se orienta fundamentalmente hacia la descripción de estas unidades económicas; otros, presentan una finalidad de tipo prescriptivo, pues ofrecen orientaciones sobre el funcionamiento y la dirección de estas empresas. Si bien los primeros sirvieron de base a los segundos, estos permitieron también documentar y producir elaboraciones teóricas en esta área del conocimiento de data muy reciente, dado que las primeras investigaciones se ubicaron históricamente en las décadas de los sesenta y setenta del siglo pasado⁵.

Lo anteriormente expuesto permitió introducir elementos para explicar la dinámica en la cual subyace la empresa familiar, presentando ideas más estructuradas en torno a este concepto. Por ello, en el siguiente apartado se intentó hacer una síntesis de las principales construcciones teóricas ya elaboradas en torno a este tema.

ACEPCIONES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las primeras investigaciones definieron a la empresa familiar como una unidad económica propiedad de una familia y gestionada por ella, en donde se evidenció que la interrelación entre la familia y la empresa producía ciertos problemas

que comprometían su estabilidad, por ello los trabajos desarrollados por Donnelly⁶, Levinson⁷ y Gelinier⁸, entre otros autores, se orientaron a la prescripción de ciertas estrategias que hacen que la empresa disminuya su vulnerabilidad. A partir de los años ochenta las nuevas contribuciones se realizaron desde la óptica de la teoría de sistemas. Esta incorporación planteó análisis diversos, desde estudiarla como un sistema muy simple hasta concebirla como uno más complejo⁹.

En este sentido, la definición propuesta por Davis y Stern¹⁰ consideró a la empresa familiar compuesta por dos sistemas: la familia, cuya particularidad la constituye el elemento emocional, y la empresa, un sistema basado en las tareas y la competitividad. Este modelo teórico ilustra la interacción entre uno y otro ámbito, subrayando que su intersección es la fuente del conflicto, pues se presenta el problema de la dualidad de los roles entre ambos componentes, haciendo que se tomen decisiones en el campo empresarial considerando criterios eminentemente familiares.

Taguri y Davis¹¹ observaron que la dinámica de estas empresas es mucho más compleja, por ello la definen como un sistema compuesto por tres círculos: el de la familia, el del propietario y el de la gestión de la empresa. A diferencia del modelo anterior, se introduce un nuevo componente que permite definir los roles que juegan cada uno de los miembros que participan en la gestión de la empresa (propietarios, familiares y empleados), así como combinaciones de éstos.

5 Gimeno, A. "Reflexión sobre la bibliografía de la empresa familiar". I Congreso Nacional de Investigación sobre Empresa Familiar. Organismo Público Valenciano de Investigación. Valencia, España, 28 y 29 de septiembre de 2000.

6 Donnelly, R. "The family business". *Harvard Business Review*, 42, 1964, pp. 93-105.

7 Levinson, H. "Conflicts that plague family business". *Harvard Business Review*. Marzo-abril, 1971, pp. 134-135.

8 Gelinier, O. *Las empresas personales y familiares*. Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección, 1974.

9 Gimeno, ob. cit.

10 Davis, P. y Stern, D. "Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective". *Journal of the Family Firm Institute*, 1 (1): 69, 1980.

11 Taguri, R. y Davis, J. "Bivalent attributes of the family firm. Working paper Harvard Business School". *Reprinted family business review 1996*, IX (2): 199-208, 1982.

Más recientemente ha sido abordada por investigadores como Neubauer y Lank¹², quienes consideraron que una empresa es familiar cuando se le ha identificado estrechamente con por lo menos dos generaciones de una familia, y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y los objetivos de dicha familia.

De igual manera, se destacó la definición de Cabrera y García¹³ que la conceptualizaron como aquella empresa cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tienen la intención de que las relaciones *intra organizacionales* de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares, y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé en el futuro una transferencia de la misma o por lo menos a un miembro de la siguiente generación de esa familia.

La revisión del estado del arte en relación con la concepción de la empresa familiar permitió constatar el aporte de numerosos elementos teóricos considerados por los distintos autores reseñados, que definen en términos generales lo que es una empresa familiar. Si bien se observó que existen puntos de coincidencias entre estos, también se destacaron ciertas divergencias en las posiciones estudiadas. Sin embargo, es importante señalar que el interés se ha centrado particularmente en describir una dinámica operativa que se desarrolla entre la empresa y la familia, y la influencia de esta relación sobre su desempeño, esto último permitió identificar algunos de los problemas que confronta la empresa familiar, como son las dificultades derivadas del proceso de sucesión, la toma de decisiones, el abordaje del mercado internacional, entre otros aspectos, y que han sido señalados como puntos fundamentales de estas organizaciones pero no abordados de una manera exhaustiva, por lo que se requiere seguir profundizando en los mismos.

12 Neubauer, F. y Lank, A. La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure. Traducción: R. Aparicio. España: Ediciones Deusto, 1999.

13 Cabrera, M. y García, J. "La empresa familiar dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (1), 1999.

FACTORES INTERNOS QUE CONDICIONAN EL COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Según Francés y García¹⁴, los factores internos son todos aquellos elementos de la organización que determinan sus ventajas competitivas y que son decisivos en su desempeño exportador, además, los mismos están bajo control empresarial.

Estos factores, a su vez, se subdividen en aquellos elementos vinculados con las capacidades y los recursos de los cuales disponen las empresas, así como también se incluyen dentro de esta categoría de análisis los aspectos psicológicos y culturales relacionados con el comportamiento del empresario familiar con respecto al abordaje del mercado internacional.

Las capacidades están referidas a las habilidades de dirección, organización y gestión de la empresa; estas permiten hacer una utilización más eficiente de los recursos humanos, tecnológicos, financieros, institucionales y naturales. En la medida en que estos factores son potenciados se puede reducir la influencia de los de carácter externo o incrementar su acción en beneficio de la empresa.

Como lo destacan Gómez y Valenzuela¹⁵, las capacidades se aprenden y se acumulan continuamente, pues constituyen entes dinámicos que definen la competitividad de las empresas en el mercado internacional. Estos autores enfatizan el concepto desarrollado por Grant¹⁶ que la consideró como producto de un proceso de cooperación y coordinación de un conjunto de recursos para poder conseguir un resultado superior¹⁷.

14 Francés, A. y García, J. *Éxito exportador. El inicio de empresas líderes*. Caracas: Ediciones IESA, 1998.

15 Gómez, M. y Valenzuela, A. "Las capacidades organizativas y los mercados internacionales: una visión interdisciplinaria desde las teorías de la organización y del marketing". *Revista Encuentros Multidisciplinares*, 2 (6): 1-11, 1999.

16 Grant, R. "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, primavera, (1991). pp. 14-135.

17 A tal efecto señalan que los estudios realizados hasta el momento han operacionalizado propuestas donde

Al respecto, autores como Dierickx y Cool¹⁸ y Amit y Schoemaker¹⁹ establecen una diferenciación entre los elementos estáticos y dinámicos. De acuerdo con esta idea, los recursos comprenden el aspecto estático, entendiéndose este último como el inventario de factores productivos que la unidad económica posee o controla. Acotan que estos por sí solos no van a constituir la base de la ventaja competitiva de una empresa, sino que es necesario que sean utilizados de manera coordinada para obtener un resultado superior.

Asimismo, Alonso y Donoso, citados por Gómez y Valenzuela²⁰, destacan dentro de las capacidades empresariales las de tipo motivacional, las cuales están relacionadas con las actitudes y preferencias de los directivos. Sobre este aspecto es necesario establecer una vinculación con los llamados factores de tipo psicológico considerados en el presente estudio, y en los cuales se centra la influencia de la familia en la empresa, al incidir o moldear los valores del empresario, condicionando las decisiones de este en función de la dinámica familiar. Es de notar, que dicho elemento no se encuentra claramente definido por los enfoques teóricos señalados, pues apenas se mencionan sin profundizar en la influencias de estos.

En el campo de los estudios sobre empresa familiar se han identificado algunas investigaciones que han analizado a estas organizaciones desde la óptica de la Teoría de los Recursos y Capacidades²¹, tal es el caso de Cabrera y De Saá²², quienes des-

tañan que su aplicabilidad se fundamenta en las características propias de las empresas familiares, como son: compromiso, valores compartidos, cultura, confianza y prestigio, entre otras.

Desde otra perspectiva, algunos autores señalan una serie de aspectos condicionantes de la naturaleza de los procesos de internacionalización de los negocios de familia, como el tamaño de la unidad económica, la edad tanto de la empresa como del empresario, la existencia o no de un departamento de exportación, así como a quién corresponde la responsabilidad del mismo. Cabe citar entonces a Merino de Lucas²³ quien 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 en este juicio el criterio del número de trabajadores empleados por estas.

La edad de la empresa es expuesta por Rodríguez y González²⁴ como un elemento condicionante del proceso de internacionalización. En este sentido, señalan que algunos autores indican que las empresas más jóvenes presentan una mayor tendencia al mismo²⁵ mientras, otros sugieren que las empresas veteranas son las más propensas a actuar en los mercados exteriores²⁶ dado que disponen de una estructura organizativa consolidada. Por su parte, Gallo y García Pont²⁷ advirtieron en un trabajo sobre la internacionalización, que los planteamientos anteriormente expuestos son relativos cuando se trata de la empresa familiar,

los recursos y las capacidades de la empresa solo explican el nivel de internacionalización a través de su estrategia, no se ha profundizado sobre la relación entre el stock de recursos y las habilidades.

- 18 Dierickx, L. y K. Cool. "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35, 1989, pp. 1504-1511.
- 19 Amit, R. y P. Schoemaker. "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, 14, 1993, pp. 33-46.
- 20 Gómez y Valenzuela, ob. cit.
- 21 Esta teoría constituye marco referencial relevante para el estudio de las ventajas competitivas de la empresa familiar, cuyo fundamento radica en considerar como clave la operación eficiente a través de la optimización de las características internas de la organización.
- 22 Cabrera, M. y P. De Saá. "La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades".

En: Economía globalizada: retos y cambios. Granada: Aedem, 1996. Disponible en <http://www.usc.es/~ideasusanaab.doc>

- 23 Merino de Lucas. Las empresas industriales en 1999. Editorial Ministerio de Ciencia y Tecnología. Madrid: 2001.
- 24 Rodríguez, R. y E. González. *Características internas en el proceso de internacionalización*. Las peculiaridades de la empresa familiar. Boletín Económico de ICE, 2891, 2006.
- 25 Kaynak y Kothari, 1984; Ursic y Czinkota, 1984.
- 26 Lee y Yang, 1990; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980
- 27 Gallo, M. y C. García. "Important factors in family Business internationalization". *Family Business Review*, 9 (1): 45-59, 1996.

ya que la prolongada permanencia en el tiempo de unas 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.

Entre los factores de carácter psicológico están los referenciados por Gallo y García Pont²⁸ y Fernández y Nieto²⁹, 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 este a abrir el capital a socios externos por no querer ceder el control de sus empresas.

Otro de los aspectos mencionados es el que se refiere a los de carácter organizativos, que destaca la importancia de la formación en el área internacional, por ello el empresario debe ser consciente de que el responsable del departamento de exportación no puede ser un miembro de la familia poco capacitado, con dificultades para integrarse a la organización o sin experiencia³⁰. Al respecto, algunos investigadores en el campo de la empresa familiar, tratando de dar respuestas a las dificultades mencionadas, han estudiado el proceso de internacionalización apoyando su explicación en teorías muy específicas³¹, que evidencian que en la medida en que las

habilidades requeridas para concretar el proceso de internacionalización sean más ajenas a los conocimientos de los miembros de la familia propietaria, se puede correr el riesgo de incrementar asimetrías de información a favor del profesional, y aumentar su capacidad para embarcarse en comportamientos oportunistas que no puedan ser valorados como tales por los propietarios³².

Lo anterior guarda estrecha relación con el dominio de idiomas extranjeros y la experiencia en mercados foráneos, lo cual es "vital para entrenar a empresarios potenciales con objetivos internacionales"³³. Al respecto, la experiencia ha resultado ser un factor crucial, por lo que si el empresario carece de ella y de contactos de negocios, se podría acceder mediante la contratación de gerentes o consultores de exportaciones, pues de lo contrario se puede caer en la tentación de dedicarse exclusivamente a los mercados locales.

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

tiembre de 2000. La teoría explica la necesidad de incorporar personal ajeno a la familia para apoyar la internacionalización, de tal manera que este ocupe puestos directivos de los familiares, bien por falta de habilidades para desempeñarlos o por concentrar sus esfuerzos en otros aspectos del proyecto empresarial. Este supuesto describe las situaciones en las que se produce una cierta delegación de autoridad entre dos partes denominadas: principal y agente, siendo de gran provecho para estudiar los conflictos que resultan de los papeles desempeñados en la empresa y de las asimetrías de información existentes entre ellas, que pueden conducir a que una de las partes se comporte de forma oportunista frente a los intereses de la otra.

28 Ibid.

29 Fernández, Z. y M. Nieto. "Recursos y capacidades para la internacionalización de la empresa". En: Casillas, J. C. (coord.). *Investigación, crecimiento e internacionalización de la empresa familiar*. Price Water House Coopers e Instituto de la Empresa Familiar. Documento 132, 2005, pp. 51-58.

30 Gallo, citado por Sabater, R. *La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión*. Departamento de Organización de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Murcia, 2002. Disponible en: <http://www.um.es/eempresa> [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2007].

31 Es el caso de la teoría de la Agencia, la cual es útil para analizar la separación de la propiedad y la gestión de la empresa (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983, citados por Cañas, L., G. Fuentes, S. Sánchez y M. Vallejo. "Elementos determinantes del proceso de internacionalización en la empresa familiar". I Congreso Nacional de Investigación sobre Empresa Familiar. Valencia, España 28 y 29 de sep-

32 Cañas y col., 1998 citado por Cañas y col., Cañas, L., G. Fuentes, S. Sánchez y M. Vallejo. "Elementos determinantes del proceso de internacionalización en la empresa familiar". I Congreso Nacional de Investigación sobre Empresa Familiar. Valencia, España 28 y 29 de septiembre de 2000.

33 Zucchella, A., G. Palamara y S. Denicolai. "The Drivers of the Early Internationalization of the Firms". *Journal of World Business*, 42. University of Pavia, Department of Business Research, 2007, pp. 268-280.

fondos necesarios³⁴. Tal comportamiento ha sido estudiado para explicar la dinámica financiera de las pequeñas y medianas empresas Pymes y de las empresas familiares, ello obedece a la similitud de características entre ambas. 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 empresas, por lo que en general las decisiones financieras están guiadas, en muchas ocasiones, por características y circunstancias personales del propietario-gerente, y no por aspectos normativos generalmente aceptados. Por tanto, el rechazo de estas empresas a utilizar fondos externos podría ser un inconveniente importante en el proceso de internacionalización³⁵.

Los aspectos señalados ponen en evidencia una serie de características internas de las empresas familiares en torno al proceso de internacionalización, que destacan las bondades y dificultades de su inserción al mismo, producto de la primacía de las decisiones de carácter familiar sobre los intereses empresariales, lo cual puede resultar altamente contraproducente, debido a que este modelo de gestión puede comprometer seriamente la continuidad de la empresa al disminuir su capacidad competitiva, tal como lo sugiere Amat³⁶, el cual afirma que en escenarios fuertemente competitivos deben privar las decisiones empresariales sobre los criterios familiares,

34 Una teoría que puede explicar tal relación es la de Pecking Order, que trata de estudiar el comportamiento financiero de estas empresas, el cual no está basado en la facilidad o dificultad de acceso a las fuentes que financiarán la actividad exterior, fijando como primera alternativa la autofinanciación, como segunda, la utilización de fuentes externas ajenas, y como última, el recurso de fuentes de capital externo propio. Entre los argumentos que explican esta jerarquía se tiene, por un lado, el rechazo del empresario a introducir en la empresa cualquier agente que participe o intervenga en su gestión y, por el otro lado, el costo de las diversas fuentes que evolucionarán de forma creciente al pasar de una fuente a otra de las ya mencionadas. Myers y Majluf, 1984, citado por Cañas et ál., ob. cit.

35 Ibíd.

36 Amat, J. Continuidad en la empresa familiar. 4ª edición. España: Gestión 2000, 2004.

siempre y cuando se respeten la misión y los valores de la familia en la empresa.

DINÁMICA INTERNA DE LA EMPRESA FAMILIAR EXPORTADORA ZULIANA

El análisis de los resultados del estudio de campo permite determinar la influencia de la dirección familiar en la conducción exportadora de los establecimientos industriales zulianos, identificando los factores de naturaleza interna que inciden en el proceso. En tal sentido, los datos presentados recogen las características de las empresas familiares exportadoras, discriminadas de acuerdo con los rasgos del empresario y de las unidades productivas.

1. Rasgos del empresario familiar

Al estudiar los rasgos generales que describen al empresario se tiene un perfil que muestra algunas características demográficas, psicológicas y culturales que delinear su comportamiento en torno al proceso de expansión internacional. Con relación al género que dirige la empresa familiar en la región zuliana, se obtuvo que el 100% de la muestra corresponde al sexo masculino, lo que pone en evidencia la nula participación de la mujer como propietaria de establecimientos manufactureros exportadores. Sobre este aspecto, es bueno señalar que a pesar de los grandes cambios que ha experimentado el país durante las últimas décadas en materia cultural, económica, social y tecnológica, y que han hecho posible la incorporación masiva de la población femenina en las actividades económicas, en el área de la dirección empresarial existe un rezago de la misma, el cual se debe, según De Aguiar³⁷, a la existencia de ciertos estereotipos tradicionales que hacen más difícil su gestión como empresaria, pues debe enfrentar cierta resistencia

37 De Aguiar, E. *Beneficios fiscales en la empresa familiar: patrimonio y sucesiones*. Colección Estudios e Informes, 13. Barcelona: Servicios Estudiantiles La Caixa. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, 1998.

de su entorno, como por ejemplo proveedores e instituciones financieras; asimismo, señala que en el caso de empresas en procesos sucesorios existe una clara tendencia a delegar el mando en los hijos varones, y en el caso de preferir las hijas, estas deben demostrar mayor capacidad que sus hermanos.

Lo anterior limita de manera decisiva el campo de actuación de la mujer en la conducción empresarial; sin embargo, se observan ciertas 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 Sierra³⁸, la matrícula universitaria femenina ha aumentado de manera gradual hasta representar hoy en día más del 50% de la población estudiantil universitaria. Es de esperarse, entonces, que este capital intelectual se incorpore progresivamente a la dirección del proceso productivo.

En cuanto a la edad, se pudo apreciar que predomina el empresario en la etapa longeva, pues el 41,7% se ubica en el rango de 61 a 70 años, seguido de un 25% que corresponde al grupo de 51 a 60 años, existiendo una baja participación de empresarios jóvenes, dado que solo el 16,7% tiene menos de cuarenta años. Estos resultados son contradictorios con los obtenidos por autores como Gallo y Segarra³⁹, y Galán y García Pont⁴⁰, los cuales subrayan el importante papel del empresario en la conducción de los procesos de internacionalización, señalando que existe una actitud más favorable en los más jóvenes, los cuales se muestran más proclives para asumir los retos del mercado internacional.

Al examinar el origen del empresario familiar se pudo constatar que el 50% nació en Venezuela, y el otro 50% corresponde a empresarios extranjeros,

nativos de diferentes áreas geográficas del mundo, destacando la presencia de ciudadanos españoles, italianos, árabes y chinos, con un 33,3% de ese total, la diferencia, 16,7%, pertenece a industriales latinoamericanos oriundos de Colombia y Perú.

Sobre la influencia de la nacionalidad extranjera en el impulso de las actividades de exportación no se localizó literatura que profundizara en el tema. Apenas es mencionada la importancia mayor que tiene la permanencia en el extranjero del empresario en la formación de una cultura más proclive a la internacionalización. En Venezuela es notorio el impacto que tuvieron los procesos migratorios en la conformación del parque empresarial nacional, con la presencia de ciudadanos de distintas nacionalidades; sobre todo durante las décadas de los cincuenta, sesenta y setenta, cuando el país presentaba condiciones de crecimiento favorables, muchos de ellos se abocaron a la fundación de numerosas empresas. De allí que exista una alta participación de población extranjera en la actividad exportadora industrial.

Se afirma entonces que la condición de extranjero hace al empresario menos temeroso a incursionar en el mercado internacional, porque el aporte de otras culturas le brinda mayor seguridad y conocimiento en el emprendimiento de negocios foráneos.

También se advirtió que existe cierto dominio de idiomas extranjeros en el empresariado encuestado, dado que se observó que el 41,7% de estos maneja un idioma, en tanto que el 33,3% habla dos lenguas diferentes al castellano. Solo un 25% de los entrevistados respondió que únicamente habla español.

Estos resultados están estrechamente vinculados con la alta presencia de empresarios extranjeros, lo cual hace presumir que existen condiciones favorables para profundizar el crecimiento exportador, pues tal como lo enfatizan Zucchella et ál.⁴¹, el conocimiento de idiomas extranjeros permite al empresario ser más competitivo en el escenario mundial. Por otra parte, la existencia en la región

38 Sierra, R. *Feminización de la matrícula de educación superior y mercado de trabajo en Venezuela (1970-1999)*. Caracas: Universidad Central de Venezuela, Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes), 2003.

39 Gallo M. y J. Segarra. "La tendencia de la internacionalización de la empresa". Información Comercial Española, ICE: *Revista de economía*, 643, 1987.

40 Galán y García Pont, ob. cit.

41 Zucchella, A., G. Palamara y S. Denicolai. "The Drivers of the Early Internationalization of the Firms". *Journal of World Business*, 42. University of Pavia, Department of Business Research, 2007, pp. 268-280.

zuliana de un buen número de instituciones dedicadas a la enseñanza de idiomas empleados en los negocios internacionales, hace que este elemento inhibidor del proceso de internacionalización empresarial reduzca su impacto negativo.

Con relación al nivel de preparación académica del empresario familiar los datos indican que un 58,3% posee un grado universitario, mientras que un 25% tiene una formación de tipo técnico, y un 16,7% presenta un grado de instrucción básico. En general, se asevera que el empresariado regional goza de un buen nivel académico, aspecto que influye de manera positiva en la conformación de una cultura más proclive hacia la internacionalización; en este sentido, es posible inferir que el alto grado educativo le aporte mayores habilidades de razonamiento que se manifiestan en su gestión como empresario y en la evaluación de las perspectivas de su empresa.

La generación que predomina en las empresas familiares estudiadas es la primera, y ello es lógico, dado que no se ha producido el retiro del líder fundador, pues el 91,7% de los establecimientos se encuentran en esta etapa. Sin embargo, es de esperarse que debido a la longevidad observada en los empresarios encuestados, en los próximos años se produzca el traspaso del mando a un miembro de la siguiente generación.

Los valores juegan un papel fundamental, ya que determinan lo apreciable que puede ser dicha actividad económica. En el caso de la población encuestada, los valores asociados a la internacionalización están relacionados con el reto competitivo en un 25%, otro porcentaje igual lo considera en términos de negocio, un 16,7% lo ve como la consolidación de su empresa y un compromiso adquirido en el comercio mundial, respectivamente; por último, un 8,3% lo concibe en función de lograr un mayor prestigio, mientras una cifra similar registra una combinación de las alternativas anteriores. Estos resultados coinciden parcialmente con los obtenidos por Cabrera y De Saá⁴², quienes destacan la importancia del compromiso como vía para la continuidad de la empresa familiar. Se

42 Cabrera y De Saá, ob. cit.

podría decir que este valor le imprime a la actividad internacional una visión de más largo plazo, pues comúnmente muchas empresas solo se quedan en las etapas iniciales de la expansión mundial por presentar un bajo nivel de compromiso.

Por otra parte, está la disposición del empresario familiar a aceptar nuevos socios en el negocio. En el caso de estudio se observa cómo el 66,7% de los entrevistados respondió no estar de acuerdo con esa posibilidad, frente a un 33,3% que sí la considera. La naturaleza de tal comportamiento se debe, según Seijo y Menéndez⁴³, a la necesidad de mantener el control de la empresa, junto a la vocación de continuidad del negocio como legado para futuras generaciones y como una fuente de riqueza en el tiempo.

Destaca De Aguiar⁴⁴ que existe una duda permanente en el empresario entre invertir y crecer para ser competitivo o dejar las cosas como están. No obstante, si toma la decisión de admitir la entrada de socios externos, procurará hacerlo de manera cautelosa para no perder el control de la compañía y, en consecuencia, el patrimonio familiar.

Una actitud diferente muestran los empresarios con relación a la formación de alianzas estratégicas para dinamizar el proceso de internacionalización; en tal sentido, los resultados evidencian que el 91,7% estuvo de acuerdo en establecerlas, en contraposición al 8,3% que no considera tal posibilidad. Esta posición favorable obedece al hecho de que estas asociaciones no son vistas como una intersección de los patrimonios de las empresas, sino que se efectúan sobre la base de acuerdos de colaboración que buscan incrementar la competitividad internacional. Al respecto, Gallo y García Pont⁴⁵ señalan el rol trascendental que han tenido las alianzas estratégicas en el reciente proceso de internacionalización de las empresas españolas. Asimismo, Fernández y Nieto⁴⁶ destacan que

43 Seijo, E. y S. Menéndez. *Internacionalización de las grandes empresas familiares españolas*. XIV Congreso de Acede. Universidad de Oviedo. Realizado en Murcia, España, del 19 al 21 de septiembre de 2004.

44 De Aguiar, ob. cit.

45 Gallo y García Pont, ob. cit.

46 Fernández y Nieto, ob. cit.

las alianzas benefician los procesos de aprendizaje y fortalecen el desarrollo de nuevos conocimientos para el acceso a mercados foráneos.

CARACTERÍSTICAS DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS

Esta sección tiene como propósito describir algunas particularidades de las empresas objeto de estudio, considerando no solo lo concerniente a los recursos y las capacidades empleados en sus exportaciones, sino que también la misma contiene el detalle de varios rasgos evidentes del sistema familia que se manifiestan en su dinámica.

1. El sistema "familia" en las empresas

Una de las características que predomina en las empresas investigadas corresponde con la descripción de la evolución de la propiedad propuesta por Gersick et ál.⁴⁷, la cual tipifica a las empresas familiares de primera generación de control unitario, donde el propietario ejerce múltiples roles dentro de ésta; cabe destacar que ello se advirtió no solo en empresas de diferentes tamaños, sino también pertenecientes a distintos sectores de actividad industrial. Además, la mayoría de los parientes empleados se circunscribe a la familia nuclear del empresario propietario.

En cuanto a la centralización de la propiedad de las empresas en manos de la familia, los datos revelaron que para el caso de la región zuliana existe una elevada concentración de la distribución accionaria en las industrias exportadoras, ya que el 83,3% respondió que más del 75% de sus acciones le corresponde a la familia. Un 8,3% contestó que entre un 50 y 75%, y otro porcentaje igual manifestó que menos del 50%.

La alta concentración de la propiedad del capital de la empresa en manos de una sola persona o grupos de individuos cuyo vínculo es de sangre obedece al deseo que existe en sus miembros de

que la misma sea heredada por sus sucesores; al respecto, Casson⁴⁸ y Chami⁴⁹ argumentan 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, incluso sacrificando el crecimiento de la misma.

Respecto a la participación de los familiares en las distintas áreas que conforman la empresa se pudo evidenciar que la mayoría de estos se concentra en el plano directivo, siendo este un típico comportamiento de las empresas de familia, pues tratan de ubicar a sus miembros en puestos de confianza o de alta dirección debido a que existe una alineación de intereses. Así, autores como Jensen y Meckling⁵⁰, Fama y Jensen⁵¹, 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 a la familia.

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 *staff* directivo no tengan los conocimientos ni la experiencia necesarios para la toma de decisiones. Tal situación ha sido reseñada por Shliefer y Vishny⁵² al apuntar que uno de los costes más elevados en los que puede incurrir el empresario es el de dejar permanecer miembros de su familia no competentes en su conducción, por lo que se le plantea el

47 Gersick, K., J. Davis, M. McCollom y I. Lansberg. *Empresas familiares: generación a generación*. México, D.F.: McGraw-Hill, 1997.

48 Casson, M. "The Economics of the family firm". *Scandinavian Economic History Review*, XLVII, 1999, pp. 10-23.

49 Chami, R. "What's different about family business?" Working paper. Trabajo publicado en la serie del Fondo Monetario Internacional. Artículo de Trabajo número 1/ 70, 1999.

50 Jensen, M. y W. Meckling. "Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and ownership structure". *Journal of Financial Economy*, 3 (4): 305-360, 1976.

51 Fama, E. y M. Jensen. "Agency problems and the theory of the firm". *Journal of law and economist*, 26, 1983, pp. 301-325.

52 Shliefer, A. y R. Vishny. "A survey of corporate governance". *Journal of Finance*, 52 (2): 737- 783, 1997.

dilema de contratar a personal profesional ajeno a la familia para ejercer estas funciones.

Lo anterior permite concluir que la participación de familiares en la dirección de la empresa trae consigo ventajas y desventajas, las cuales en el caso de las primeras podrían maximizarse y en las segundas aminorarse con la aplicación de un proceso de planificación que permita seleccionar inicialmente a los miembros de la familia que van a ocupar los cargos estratégicos, para luego brindarle la formación necesaria a fin de fortalecer sus capacidades y habilidades.

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.

Aunque muchos de estos problemas son resueltos por la existencia de órganos de gobierno como el Consejo de Familia, el Consejo de Administración y el empleo de instrumentos jurídicos, como el Protocolo Familiar, que contrarrestan la discrecionalidad de parte del equipo directivo, en el ámbito de las empresas estudiadas se observó la ausencia de estas herramientas, razón por la cual se deduciría que un futuro cercano podrían presentarse en ellas problemas que pongan en peligro su continuidad. Al respecto, es necesario acotar que aunque un 66,7% de los entrevistados respondió de manera afirmativa en torno al proceso de planificación de la sucesión, el mismo es concebido de manera muy simple por el empresario, ya que solo tiene en mente el miembro de la siguiente generación que tomará su puesto en la empresa. Esta decisión, por lo general, no obedece a una política definida que contemple la preparación del sucesor en términos de los conocimientos y las habilidades que requerirá en su futura gestión. En ciertas ocasiones, suele darse de manera traumática, es decir, por muerte o enfermedad del fundador.

RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR EXPORTADORA ZULIANA

La estructura de la actividad económica de las empresas exportadoras de la región zuliana se encuentra influenciada por la dotación de los factores productivos que posee. En este sentido, se afirma que los sectores predominantes están vinculados a las ventajas comparativas que presenta esta zona geográfica del país. Al respecto, se destaca la fuerte presencia de empresas exportadoras de camarones y otros productos del mar, las cuales representan el 41,7% de la muestra. La preferencia por operar en sectores de actividad económica que requieran menor empleo del factor capital se explica debido a las limitaciones financieras que comúnmente acompañan el inicio de estos negocios.

La industria intermedia constituye la segunda actividad económica desarrollada por las empresas de familia en la región zuliana, su participación alcanza el 33,3% del total. Los subsectores más dinámicos están relacionados con las actividades de la industria petrolera, específicamente con la elaboración de productos químicos que se derivan de los hidrocarburos del petróleo y gas natural, siendo las empresas fabricantes de productos plásticos las que prevalecen en el territorio.

A pesar de que el sector presenta claras ventajas comparativas asociadas al desarrollo petrolero, expertos en el tema como Mercado y Arvanitis⁵³ opinan que en el país no existen programas de estímulo para el desarrollo de los subsectores o las ramas componentes de este segmento. Además, subrayan que la debilidad tecnológica que muestran hoy día la mayoría de las empresas privadas nacionales, profundamente afectadas por la crisis, genera dudas acerca de la posibilidad de este sector para participar con eficacia en el segmento intermedio y aprovechar las ventajas comparativas y algunas competitivas de importancia del país.

53 Mercado, A. y R. Arvanitis. "Innovación de las industrias química y petroquímica de América Latina". *Revista de Comercio Exterior*, 50 (9), 2000.

La situación descrita se ha venido acentuando actualmente, pues a juicio de algunos empresarios entrevistados, la actividad se ha reducido considerablemente, trayendo como consecuencia el cierre de numerosos establecimientos. Cabe destacar que algunos países que anteriormente importaban, como es el caso de Colombia y Panamá, hoy en día son exportadores de productos plásticos para el área de Centro América y el Caribe, aunque la materia prima siguen importándola desde Venezuela.

Lo expuesto demuestra la pérdida del mercado internacional que ha experimentado la industria intermedia zuliana, ello a pesar de los vastos recursos energéticos con los que cuenta la región para el desarrollo de estas actividades, y el establecimiento de un parque empresarial con tradición y conocimiento del negocio.

Entre otros de los aspectos analizados resalta el periodo en el cual fueron creadas las empresas objeto de estudio; la información aportada reveló que la mayoría corresponde a organizaciones medianamente jóvenes, pues el 41,7% inició sus operaciones durante la década de los noventa, fecha en la cual cesa el modelo de sustitución de importaciones, y se decreta la apertura de las fronteras a los mercados internacionales. Un 33,3% comenzó a finales de la década de los ochenta, en un lapso sumamente crítico para la economía venezolana, expresado en la volatilidad de los principales indicadores económicos como el producto interno bruto (PIB), la tasa de inflación, la tasa cambiaria, entre otros.

Con relación al período en que inician su proceso de internacionalización, los datos demuestran que el 58,3% de los encuestados comenzó a exportar a partir del año 2000. Este resultado, al ser comparado con el período de inicio de actividades productivas de las empresas familiares, revela que existe un lapso de tiempo de una década entre una actividad y otra. Ello a pesar de la presencia de cierto número de industrias dedicadas al procesamiento de productos del mar, creadas con la finalidad de exportar rápidamente.

El hecho de que exista esta diferencia podría hacer pensar que este tipo de empresas requiere de cierto tiempo para emprender la estrategia de inter-

nacionalización. Así, algunos autores, entre los que destaca Ginebra⁵⁴, enfatizan que para estas es muy importante acumular experiencia y conocimiento antes de lanzarse a la aventura internacional.

Por otra parte, algunos estudios empíricos desarrollados por Gallo y Luostarinen⁵⁵; Gallo⁵⁶ y Nieto⁵⁷, destacan que las empresas familiares inician este proceso de manera tardía debido a una serie de limitaciones que las lleva a preferir trabajar en mercados locales. Un 16,7% de los entrevistados respondió que inició sus exportaciones en la década de los ochenta, y otro porcentaje similar contestó que fue a partir de la década de los noventa. Estos dos últimos resultados dejan ver que aproximadamente un 30% de las empresas ha realizado actividades de exportación por un tiempo más prolongado, cuestión que podría denotar un mayor nivel de compromiso con el mercado internacional.

Al considerar las modalidades de internacionalización empleadas por las empresas familiares zulianas se determinó que el 100% corresponde a actividades exportadoras; no se detectó ningún establecimiento que haya avanzado a etapas superiores de este proceso que requiere mayor grado de compromiso e inversión del empresario como las inversiones extranjeras directas y las alianzas estratégicas internacionales.

El tamaño de la empresa, medido a través del número de trabajadores empleados, con frecuencia ha sido estudiado como un indicador de la actividad internacional, al respecto algunos resultados concluyen que existe una mayor propensión exportadora en las empresas de más dimensión. Sin embargo, los datos obtenidos en las empresas familiares zulianas revelan que es el sector de la pequeña y mediana industria el que presenta una

54 Ginebra, J. *Las empresas familiares*. México: Panoramas, 1997.

55 Gallo y Luostarinen, ob. cit.

56 Gallo, M. *Empresa familiar: Textos y casos, praxis*. Barcelona: Wolters Kluwer, 1995.

57 Nieto, M. "Las Pyme familiares en España: ¿qué nos dicen los datos". *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2 (9): 115-128, 2003.

mayor participación, pues el 66,6% de los negocios exportadores pertenece a dicho estrato.

El nivel de organización de las actividades de exportación constituye otro de los elementos que tiene una influencia determinante en el proceso de internacionalización. En efecto, se suele afirmar que la existencia de un departamento o área destinada a tales actividades afecta de manera positiva en la profundización del mismo. En el caso de los empresarios familiares de la región zuliana se observó que esta tendencia no está presente, ello debido a que el 41,7% de la población encuestada manifestó no tener una estructura administrativa que soporte la expansión internacional. Otro porcentaje igual respondió que la misma es un apéndice de otros departamentos de la empresa como finanzas, administración, ventas, entre otros. Solo un 16,7% del total reveló la existencia de un departamento específico para la exportación.

Otro factor que se estudió con relación a los recursos organizacionales fue el proceso de toma de decisiones en el área internacional, la cual es efectuada en términos generales en un 50% tomando en cuenta solo el criterio del dueño de la empresa, este porcentaje denota un elevado grado de centralización y control del proceso, un 33,3% de los empresarios se apoya en la Junta Directiva y, finalmente, un 16,7% la deja en manos del encargado de los asuntos de exportación.

Asimismo, se evidenció que estas unidades económicas no cuentan con un personal formado en el área del comercio internacional, dado que el 83,3% de la muestra estudiada así lo expresó. Al respecto, los empresarios manifestaron que tal problemática obedece a la falta de personal calificado en la materia en la región. Estos resultados guardan estrecha relación con la experiencia internacional recabada en la investigación, que muestra cierta debilidad de la empresa familiar en el conocimiento del proceso exportador, situación que constituye un elemento negativo que hace que se rezague su inserción en los mercados internacionales, pues cada día cobra mayor importancia el establecimiento de una ventaja competitiva sustentada en el conocimiento, donde la posesión de recursos humanos

calificados y las unidades de investigación y desarrollo juegan un papel estratégico. Cabe destacar que este último factor prácticamente es inexistente para el caso de las empresas estudiadas, pues el 83,3% de las analizadas carecen de la misma.

En este contexto, es reconocida la relevancia que tiene el diseño de una estrategia exportadora fundamentada en el conocimiento de los mercados internacionales en cuanto a regulaciones, manejo de normativas y acuerdos de integración vigentes para el caso del producto que se va a exportar, y en donde los medios de información empleados son fundamentales para el abordaje exitoso del mercado mundial. Es así como las empresas exportadoras zulianas utilizan en su mayoría la Internet como herramienta para estar al tanto en materia internacional, quizás por el fácil acceso y menor costo de la misma. Sobre el asunto, autores como Gallo y Sveen⁵⁸ y Gudmundson et ál.⁵⁹, subrayan que las empresas de familia presentan dificultades para la salida al exterior debido a que emplean sistemas de información y control poco desarrollados.

En cuanto a los motivos que determinaron la incursión en el mercado mundial, los empresarios señalaron que la decisión de exportar fue tomada considerando la demanda internacional, escenario en el cual el producto que comercializan es percibido por el 66,7% de los entrevistados como de excelente calidad. Siendo el destino más significativo de estas exportaciones los Estados Unidos de América, Europa y América Latina (Colombia y Aruba). Con relación a este último aspecto, la literatura consultada vincula etapas iniciales de internacionalización con la cercanía de los mercados de exportación. No obstante, en el caso objeto de estudio, esto se cumple de manera parcial, pues se evidencia cierta diversificación geográfica que incluye mercados lejanos como el europeo.

58 Gallo, M. y J. Sveen. "Internationalizing the family business: facilitating and retraining factors". *Family Business Review*, 4 (2): 181-90, 1991.

59 Gudmundson, D., E. Hartman y C. Tower. "Estrategic orientation: Differences between family and nonfamily firms". *Family Business Review*, 12 (1): 27-40, 1999.

Esta dinámica internacional los ha llevado a plantearse objetivos de internacionalización dirigidos esencialmente a alcanzar un mayor crecimiento del negocio con un 41,7%, y la diversificación de la cartera de clientes en un 33,3%, ello ante algunas dificultades confrontadas en el desarrollo de su actividad en el mercado regional y nacional.

Con relación al comportamiento financiero de las empresas familiares exportadoras zulianas, los datos obtenidos reflejan que existe una tendencia de los establecimientos industriales analizados a hacer una combinación de los recursos de naturaleza propia y externa o proveniente de terceros. Es importante resaltar que se evidencia una tendencia típica de las empresas familiares, donde el financiamiento con fondos propios adquiere una gran relevancia, debido fundamentalmente a la creencia de que usando fondos externos se limita el control de la familia en el negocio. En tal sentido, investigadores como Luostarinen y Hellman⁶⁰ y Fernández y Nieto⁶¹ expresan que la complejidad que imponen los sistemas interrelacionados en la empresa familiar: propiedad, gestión y familia, le imprimen un carácter conservador al uso de fondos externos, limitando la capacidad para abordar el comercio internacional, pues se requiere una gran cantidad de recursos para hacer frente a una expansión de este tipo. Al respecto, es necesario reseñar lo acotado por Romero⁶² al señalar la importancia de darle orientación al empresario en cuanto al costo de oportunidad que implica esta decisión, pues se estaría sacrificando el crecimiento del negocio al no considerar opciones de financiamiento más económico, como el mercado de capitales.

Otra de las dificultades financieras que presenta la empresa familiar está referida a la política de dividendos; con frecuencia las necesidades de la familia son situadas por encima de las de la em-

presa, llegándose al extremo de comprometer el futuro del negocio al disponer de recursos monetarios requeridos para el desarrollo de éste, e incluso llegar al extremo de endeudarse con el fin de pagar a los accionistas sus dividendos. Esta práctica solo se pudo observar en el 25% de los establecimientos encuestados, ya que el 75% respondió pagarlos solo si existe una utilidad neta; oscilando el porcentaje de reinversión de ésta entre un 5 y 15%, montos que se consideran muy bajos para avanzar en un proceso de expansión internacional.

La escasez de recursos financieros es valorada por los empresarios familiares zulianos como un obstáculo de gran importancia para el proceso exportador, ello debido a que el 56,7% de los encuestados manifestó como primera opción este requerimiento, un 49,9% señaló la necesidad de contar con recursos humanos calificados como segunda alternativa, en tercer lugar, se destaca el apoyo tecnológico expresado por el 41,6% de los entrevistados, y en cuarto y quinto lugar están los recursos organizacionales y físicos, alternativas referidas por el 25 y 16,6% de los consultados, respectivamente.

CONCLUSIONES

En cuanto a los rasgos que definen al empresario familiar exportador zuliano, la investigación concluyó que en general es un propietario de sexo masculino, en etapa de la vida longeva, con un nivel académico predominantemente universitario y con dominio de otro idioma extranjero; es menester señalar que este ejerce múltiples roles dentro su organización. Además, una buena parte de este empresariado se encuentra influenciado por la presencia de una cultura extranjera, aspecto favorable para una mayor disposición hacia el mercado internacional.

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 Pymes, esto tomando en consideración que el tamaño es medido de acuerdo con el número de trabajadores

60 Luostarinen, R. y H. Hellman. *The internationalization processes and strategies of finnish family firms*. CIBR Research Papers, serie y-1. Helsinki, 1994.

61 Fernández y Nieto, ob. cit.

62 Romero, J. *Financiamiento a la internacionalización de la empresa familiar*. Trabajo de ascenso. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia, Venezuela, 2006.

empleados. Asimismo, existe en este sector una clara preferencia en desarrollarse en actividades económicas correspondientes a la industria tradicional, que añade poco valor agregado, y requiere de menor empleo de capital y desarrollo tecnológico. Del mismo modo, se comprobó la existencia de un importante dinamismo en la llamada industria intermedia vinculada a la actividad petrolera del estado Zulia. Estos rasgos, apreciados en el plano productivo, llevan a la conclusión de que el esfuerzo exportador local está fuertemente ligado a las ventajas comparativas que presenta esta zona geográfica del país, lo que deja en evidencia que la vieja teoría de las ventajas comparativas sigue explicando la salida al exterior de una buena parte de las empresas familiares locales.

Algunas de las variables examinadas confirman que en el caso de los negocios familiares el empresario muestra un comportamiento conservador frente al proceso de internacionalización, pues lo percibe de manera riesgosa, debido a que requiere de gran cantidad de recursos y capacidades para competir de forma exitosa en el mercado mundial. Estos recursos, la mayor parte de las veces, se encuentran en una situación deficitaria, ya que existe cierta preferencia por emplear solo los recursos financieros de la empresa para financiar su dotación; la razón de este proceder estriba en la necesidad de no comprometer el patrimonio familiar que heredará la próxima generación de propietarios, por lo que la conducción del mencionado proceso se ejecuta de manera más lenta y en circunstancias menos ventajosas.

Del mismo modo, la dinámica interna observada en el objeto de estudio lleva a pensar que

aunque se determinó que existe cierta actividad exportadora en las empresas familiares de la región, el análisis realizado confirmó que no existe una estrategia deliberada de expansión internacional. Lo anterior está respaldado por la ausencia de un proceso de planificación que permita un mayor conocimiento de los mercados internacionales, la falta de un departamento o área para organizar las actividades de comercio exterior, así como la escasez de recursos humanos calificados y tecnológicos, entre otros, evidenciándose serias debilidades para profundizar la internacionalización en dicho sector empresarial.

Los rasgos develados en torno a la empresa familiar zuliana permiten concluir que esta no está profesionalizada en su gestión exportadora e incluso se podría afirmar que su continuidad está seriamente comprometida no solo por factores de competitividad relacionados con su inserción en el mercado mundial, sino que además la actividad industrial orientada hacia el mercado interno también se encuentra amenazada por el hecho de que la mayor parte de este conglomerado empresarial se encuentra en una fase de transición a la segunda generación de propietarios sin contar con herramientas o reglas que regulen la influencia del sistema familia. Cabe destacar que la generalidad de estas organizaciones no tiene definido un plan sucesoral, ni cuenta con órganos de gobierno 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.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, J. y P. Saldaña. "La carcoma del árbol generacional: podar o abonar". Comunicación presentada al IV Congreso Nacional de Acade, 1996, pp. 867-881.
- Amat, J. *Continuidad en la empresa familiar*. 4 edición. España: Gestión 2000, 2004.
- Amit, R. y P. Schoemaker. "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, 14, 1993, pp. 33-46.
- Cabrera, M. y P. De Saá. "La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades". En: *Economía globalizada: retos y cambios*. Granada: Aedem, 1996. Disponible en <http://www.usc.es/~ideasusanaab.doc>
- Cabrera, M. y J. García. "La empresa familiar dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (1), 1999.
- Cañas, L., G. Fuentes, S. Sánchez y M. Vallejo. "Elementos determinantes del proceso de internacionalización en la empresa familiar". I Congreso Nacional de Investigación sobre Empresa Familiar. Valencia, España 28 y 29 de septiembre de 2000.
- Casado, J. "Estrategias y resultados de la empresa familiar en España. De la PYME a la gran empresa familiar". *Economía Industrial*, 310 (IV): 91-98, 1996.
- Casson, M. "The Economics of the family firm". *Scandinavian Economic History Review*, XLVII, 1999, pp. 10-23.
- Chami, R. "What 's different about family business?" Working paper. Trabajo publicado en la serie del Fondo Monetario Internacional. Artículo de Trabajo número 1/ 70, 1999.
- Davis, P. y D. Stern. "Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective". *Journal of the Family Firm Institute*, 1 (1): 69, 1980.
- De Aguiar, E. *Beneficios fiscales en la empresa familiar: patrimonio y sucesiones*. Colección Estudios e Informes, 13. Barcelona: Servicios Estudiantiles La Caixa. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, 1998).
- Dierickx, L. y K. Cool. "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35, 1989, pp. 1504-1511.
- Donnelly, R. "The family business". *Harvard Business Review*, 42, 1964, pp. 93-105.
- Fama, E. y M. Jensen. "Agency problems and the theory of the firm". *Journal of law and economist*, 26, 1983, pp. 301-325.
- Fernández, Z. y M. Nieto. "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar". *Series de Economía de la empresa*. Documento de trabajo, 11. Universidad Carlos III. 2002. Disponible en <http://www.docubib.uc3m.es/> [Fecha de consulta: 24 de agosto de 2006].
- Fernández, Z. y M. Nieto. "Recursos y capacidades para la internacionalización de la empresa". En: Casillas, J. C. (coord.). *Investigación, crecimiento e internacionalización de la empresa familiar*. Price Water House Coopers e Instituto de la Empresa Familiar. Documento 132, 2005, pp. 51-58.
- Ferrer, J., C. Clemenza y J. Vázquez. "El problema ético en la industria metalúrgica y metalmeccánica". *Revista Tendencias de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño-Colombia*, 1 (2): 133-144, 2000.
- Francés, A. y J. García. *Éxito exportador. El inicio de empresas líderes*. Caracas: Ediciones IESA, 1998.
- Gallo M. y J. Segarra. "La tendencia de la internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española*, ICE: *Revista de economía*, 643, 1987.

- Gallo, M. y K. Cappuyns. "La internacionalización de la Empresa Familiar. El papel de las alianzas estratégicas". *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 16, 1999, pp. 38-44.
- Gallo, M. y C. García. "Important factors in family Business internationalization". *Family Business Review*, 9 (1): 45-59, 1996.
- Gallo, M. y C. García. "La proyección internacional de la Empresa Familiar". *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 11, 1998, pp. 41-45.
- Gallo, M. y R. Luostarinen. "Internacionalización: un cambio desafiante para las empresas familiares". En: M. A. Gallo, V. Font. *La Empresa Familiar 4*. Barcelona: Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE, 1993.
- Gallo, M. y J. Sveen. "Internationalizing the family business: facilitating and retraining factors". *Family Business Review*, 4 (2): 181-90, 1991.
- Gallo, M. *Empresa familiar: Textos y casos, praxis*. Barcelona: Editorial, Wolters Kluwer 1995.
- Galve, C. y V. Salas. "Propiedad y resultados de la empresa: una revisión de la literatura teórica y empírica". *Revista Economía Industrial*, 300. Universidad Autónoma de Barcelona, 1994, pp. 171-196.
- Gelinier, O. *Las empresas personales y familiares*. Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección, 1974.
- Gersick, K., J. Davis, M. McCollom y I. Lansberg. *Empresas familiares: generación a generación*. México, D.F.: McGraw-Hill, 1997.
- Gimeno, A. "Reflexión sobre la bibliografía de la empresa familiar". I Congreso Nacional de Investigación sobre Empresa Familiar. Organismo Público Valenciano de Investigación. Valencia, España, 28 y 29 de septiembre de 2000.
- Ginebra, J. *Las empresas familiares*. México: Panoramas, 1997.
- Gómez, M. y A. Valenzuela. "Las capacidades organizativas y los mercados internacionales: una visión interdisciplinaria desde las teorías de la organización y del marketing". *Revista Encuentros Multidisciplinares*, 2 (6): 1-11, 1999.
- Grant, R. "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, primavera, (1991). pp. 14-135.
- Gudmundson, D., E. Hartman y C. Tower. "Estrategic orientation: Differences between family and nonfamily firms". *Family Business Review*, 12 (1): 27-40, 1999.
- Ibarra, R. *Empresa-Familia*. México: Trillas, 2000.
- Jensen, M. y W. Meckling. "Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and ownership structure". *Journal of Financial Economy*, 3 (4): 305-360, 1976.
- Lansberg, I. "Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap". *Organizational Dynamics*, 12 (1): 39-46, 1983.
- Lastres, J., M. Rivero y R. Moreno. "Las capacidades estratégicas más frecuentes en la industria hotelera mexicana". I Congreso internacional visual de intangibles, 2003.
- Levinson, H. "Conflicts that plague family business". *Harvard Business Review*. Marzo-abril, 1971, pp. 134-135.
- López, J. y R. Sabater. "La teoría de los recursos y capacidades de la empresa". Una revisión. Disponible en: <http://www.um.es/fee/documentos/> [Fecha de consulta: 25 de abril de 2008].
- Luostarinen, R. y H. Hellman. *The internationalization processes and strategies of Finnish family firms*. CIBR Research Papers, serie y-1. Helsinki, 1994.
- Marshall, J., R. Sorenson, K. Brigham, E. Wieling, A. Reifman y R. Wampler. "The Paradox For The Family Firm CEO: Owner Age Relationship to Succession-Related Processes And Plans". *Journal of Business Venturing*, 21, 2006, pp. 348-368.

- Mason, E. "Price and production policies of large-scale enterprises". *American Economic Review*, 29 (1): 61-74, 1939.
- Mercado, A. y R. Arvanitis. "Innovación de las industrias química y petroquímica de América Latina". *Revista de Comercio Exterior*, 50 (9), 2000.
- Merino de Lucas. *Las empresas industriales en 1999*. Editorial Ministerio de Ciencia y Tecnología. Madrid: 2001.
- Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio (MILCO). *Directorio de exportadores*. Oficina regional Zulia, 2007.
- Mochón, F. *Principios de economía*. España: McGraw Hill, 2001.
- Neubauer, F. y A. Lank. *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Traducción: R. Aparicio. España: Ediciones Deusto, 1999.
- Nieto, M. y Sánchez. *Decisiones estratégicas de la empresa familiar: innovación e internacionalización*. Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. IX Congreso Nacional Acede, Las Palmas, 1999.
- Nieto, M. "Las PYME familiares en España: ¿qué nos dicen los datos?". *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2 (9): 115-128, 2003.
- Porter, M. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de desempeño superior*. Cecs, 1987.
- Rodríguez, R. y E. González. *Características internas en el proceso de internacionalización. Las peculiaridades de la empresa familiar*. *Boletín Económico de ICE*, 2891, 2006.
- Romero, J. *Financiamiento a la internacionalización de la empresa familiar. Trabajo de ascenso*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia, Venezuela, 2006.
- Sabater, R. *La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión*. Departamento de Organización de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Murcia, 2002. Disponible en: <http://www.um.es/empresa> [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2007].
- Sauner-Leroy, J. "Managers and productive investment decisions: the impact of uncertainty and risk aversion". *Journal Small Business Management*, 42 (1): 1-18, 2004.
- Seijo, E. y S. Menéndez. *Internacionalización de las grandes empresas familiares españolas*. XIV Congreso de Acede. Universidad de Oviedo. Realizado en Murcia, España, del 19 al 21 de septiembre de 2004.
- Shleifer, A. y R. Vishny. "A survey of corporate governance". *Journal of Finance*, 52 (2): 737- 783, 1997.
- Sierra, R. *Feminización de la matrícula de educación superior y mercado de trabajo en Venezuela (1970-1999)*. Caracas: Universidad Central de Venezuela, Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes), 2003.
- Tagiuri, R. y J. Davis. "Bivalent attributes of the family firm. Working paper Harvard Business School". Reprinted *family business review* 1996, IX (2): 199-208, 1982.
- Tápies, J. y J. Ward. "Family Values and Value Creation. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Businesses". *Valores familiares y creación de valor*. Palgrave Macmillan, 2008.
- Zucchella, A., G. Palamara y S. Denicolai. "The Drivers of the Early Internationalization of the Firms". *Journal of World Business*, 42. University of Pavia, Department of Business Research, 2007, pp. 268-280.