

Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Comercio Internacional



**Decisiones estratégicas de la empresa
familiar Santiagueña**

Por

Pablo Sebastián Rico

Coordinador Seminario Final: Néstor Fernández

Córdoba, Argentina
Junio, 2007

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo estudia las decisiones estratégicas de las empresas familiares en la provincia de Santiago del Estero. Mediante la aplicación de técnicas cualitativas se pretende ampliar la teoría existente sobre los impactos de los problemas comunes de este tipo de entidades en sus decisiones y en el desarrollo doméstico e internacional de las mismas.

Los problemas a estudiar son básicamente: la sucesión, la estructura organizativa, los conflictos internos, la división del capital empresarial del familiar, la profesionalización, el empleo de familiares y la actitud conservadora de los dirigentes de estas empresas familiares.

El contraste empírico confirma que los mismos influyen en las decisiones importantes, en su eficiencia y desarrollo exportador. Se presenta un informe surgido de la aplicación de entrevistas en profundidad –estudio de casos- para luego presentar conclusiones y recomendaciones, buscando que las mismas sean de utilidad para las empresas familiares estudiadas y muchas otras a las cuales esta investigación resulte de utilidad.

Tabla de contenidos

	Página
<u>Introducción</u>	1
<u>Marco Teórico</u>	
1.1 Concepto de pymes en Argentina... ..	3
1.2 Definición “empresa familiar”... ..	4
1.3 Problemáticas comunes a Pymes familiares	6
1.4 Importancia de la Internacionalización.....	11
1.5 Etapas de internacionalización de la empresa	14
1.6 Tratamiento de la problemática en diferentes países.....	16
1.7 Interrogantes o Hipótesis	17
1.8 Investigación cualitativa. Concepto y caracteres	21
1.9 Fases de la investigación	23
1.3.1 Fase de diseño de la investigación.....	23
1.3.2 Fase de recolección de datos.....	26
1.3.3 Fase de análisis de datos.....	27
1.3.4 Fase de escritura	28
<u>Marco metodológico</u>	
1.1 Objetivos de la investigación	29
1.2 Empresas parte de la muestra	30
<u>Informe Final</u>	
1.1 Sucesión.....	32
1.1.1 Continuidad.....	32
1.1.2 Traspaso de una generación a otra.....	34
1.1.3 Relación con operaciones de comercio exterior.....	35
1.1.4 Familiares vinculados.....	36
1.2 Modelo Organizacional.....	37
1.2.1 Influencia de familiares no participantes.....	40
1.2.2 La decisión de internacionalización.....	40

1.2.3 Toma de decisiones y sucesión.....	41
1.3 Conflictos Internos.....	42
1.3.1 Diferencias entre generaciones.....	43
1.3.2 Diferencias en los objetivos.....	44
1.3.3 Conflictos con empleados vinculados.....	45
1.3.4 Cumplimiento de tareas y remuneración.....	46
1.4 División entre capital empresarial y familiar.....	47
1.4.1 Relación con capacidad productiva y calidad.....	50
1.5 Profesionalización y empleo de familiares.....	50
1.5.1 Formas de asesorarse.....	52
1.6 Actitud frente al riesgo y financiación.....	55
1.6.1 Impactos de la actitud frente al riesgo.....	56
1.6.2 Formas de financiación de las empresas familiares.....	58

<u>Conclusiones</u>	61
----------------------------------	----

<u>Recomendaciones Finales</u>	65
---	----

Bibliografía

Anexos:

Guía de pautas
Encuesta semi- estructurada
Desgrabaciones entrevistas

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1.1	Definición de pequeña y mediana empresa. Ley N° 23.500	3
Tabla 1.2	Distinción empresas familiares y no familiares	5
Tabla 2.1	Características sistemas Familiar y empresarial	6
Tabla 2.2	Problemas típicos Pymes familiares	10
Tabla 3	Vías de entrada de las empresas familiares en los mercados exteriores	13
Tabla 4.1	Fases de la investigación cualitativa.	23
Tabla 4.2	Modelo Interactivo de diseño de investigación	24
Tabla 4.3	Factores contextuales que influyen un modelo de investigación	25
Tabla 5	Sucesión ideal- Modelo Salazar basado en Ward y Flemming	66

Tema:

Decisiones estratégicas de la empresa familiar santiagueña.

Objetivo general:

Determinar el efecto de los problemas típicos de empresas familiares en las decisiones importantes o estratégicas. Los problemas comunes a estudiarse en el presente proyecto son: “la sucesión”, “el modelo organizativo de este tipo de entidades”, “los conflictos internos”, “la división entre capital empresarial y familiar”, “la profesionalización y el empleo de familiares” y “la actitud frente al riesgo y formas de financiación”.

Hacer hincapié en el grado en que estos problemas afectan las actividades de comercio exterior de las empresas familiares de la provincia de Santiago del Estero.

Objetivos específicos:

- Desarrollo empírico a través de la aplicación de técnicas cualitativas a las empresas familiares exportadoras de la provincia de Santiago del Estero, evaluando la relación de los problemas comunes a pymes familiares con las etapas de realización de operaciones de comercio exterior de las mismas.
- Evaluar el tratamiento de la problemática en otros países
- Presentar una serie de conclusiones y recomendaciones para mejorar los factores que impactan negativamente en la gestión y en el desarrollo internacional de pymes familiares.

Decisiones estratégicas de la empresa familiar Santiagueña.

Introducción:

Las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país. En Argentina, tres de cada cuatro empresas son emprendimientos familiares, existiendo aproximadamente 1.200.000 empresas familiares y las mismas representan el 50% del PIB y el 70% de los puestos de trabajo. (Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional -Sepyme, 2000).

Sin embargo mantener vivo un negocio familiar es quizás una de las tareas más difíciles de realizar. Solo un 40% de las empresas familiares alcanzan la segunda generación y un 15% llega a la tercera (Carlos Kaplun, 1990)¹. Esto se explica por las claras diferencias y características propias de las empresas familiares y su forma de gestión que las coloca en una situación particular con tantas ventajas como inconvenientes.

“En la mayoría de los casos su fracaso no se ve impulsado por políticas impositivas regresivas, cambios tecnológicos importantes o decisiones gubernamentales desacertadas. El principal motivo de fracaso de este tipo de empresas en su mayoría, esta dado por la acción improvisada o inacción de sus propietarios, pues este tipo de empresas tiene una naturaleza distinta, la diferencia básica es la existencia de la emocionalidad, la que muchas veces hace que sea mas fácil la confusión de problemas que tienen que ver con la familia y los que corresponden a cuestiones puramente comerciales” (Sergio Darío Figueprón, 2003)².

La expansión de la pequeña y mediana empresa familiar es un proceso conflictivo, ya que con él aparecen las necesidades de incorporar personal, de actualizar técnicas, de diversificar e incluso de ajustar los objetivos; debe existir una conciencia, una voluntad de hacer crecer la empresa, pero sobre todo reconocer que no se sabe todo y que hay que capacitarse para enfrentar un emprendimiento.

El presente proyecto de investigación pretende estudiar los principales problemas que afectan a las pequeñas y medianas empresas familiares, poniendo énfasis en las decisiones estratégicas de las mismas y las cuestiones que deberán tenerse en cuenta para mejorar u

¹ Kaplun Carlos (1990), “Planeamiento y estructura de la pequeña y mediana empresa (empresa familiar). Universidad de Belgrano, Argentina.

² Figueprón Sergio Darío (2003), “PyMES familiares”. Editorial Sudamericana.

obtener un buen desempeño tanto dentro de la organización como en la realización de operaciones comerciales con el extranjero.

Posteriormente, se desarrollará la parte empírica, trabajando con empresas familiares exportadoras de la provincia de Santiago del Estero, donde existen pocas organizaciones familiares que estén llevando a cabo este tipo de operaciones, esto permitirá un mejor desarrollo del estudio de casos y las conclusiones o recomendaciones que se obtengan para las mismas serán de utilidad también para las muchas otras empresas familiares existentes en la provincia que aun no lograron establecer operaciones de ese tipo.

Finalmente se pretende ofrecer una serie de conclusiones y recomendaciones respecto a los problemas de las empresas familiares y a su desempeño, esperando que las mismas sean de utilidad para un mejor desarrollo de las mismas.

Marco teórico

El concepto de PYMES en Argentina.

Para definir a la pequeña y mediana empresa en nuestro país debemos remitirnos a la ley Nº 23.500 de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

La presente ley tiene por objeto el fortalecimiento competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) que desarrollen actividades productivas en el país, mediante la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los vigentes, con la finalidad de alcanzar un desarrollo integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de su estructura productiva.

Según el artículo 1 de la misma serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas según la clasificación reflejada en la siguiente tabla, la misma describe máximos valores de ventas totales anuales en pesos (\$) (excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder).

Tamaño / Sector	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$ 270.000	\$ 900.000	\$ 1.800.000	\$ 450.000	\$ 400.000
Pequeña Empresa	\$ 1.800.000	\$ 5.400.000	\$ 10.800.000	\$ 3.240.000	\$ 2.500.000
Mediana Empresa	\$ 10.800.000	\$ 43.200.000	\$ 86.400.000	\$ 21.600.000	\$ 20.000.000

Tabla 1.1: Definición de pequeña y mediana empresa. Ley Nº 23.500

No serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que, reuniendo los requisitos establecidos en párrafos anteriores, se encuentren controladas o vinculadas a empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no los reúnan.

Sin embargo existen también algunos criterios cualitativos que permiten caracterizar a las PYMES (Irigoyen-Puebla, 1997)³:

- a) La propiedad y la gestión se concentran en una sola persona o familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio.
- b) Son empresas en crecimiento, con una participación creciente en el mercado, y por lo tanto con las crisis propias de aquellas en etapa de pleno desarrollo.

³ Irigoyen-Puebla (1997). "PYMES, Su economía y organización". Ed. Macchi. Capítulo 1. Página 9.

- c) Generalmente utilizan mano de obra no calificada y gerenciamiento no profesionalizado.
- d) La producción no es generalmente planificada
- e) Son altamente dependientes de proveedores locales, lo que en algunas oportunidades se traduce en mayores costos y menores calidades de sus productos.
- f) Sus clientes suelen ser grandes empresas, que ejercen poder de negociación contra las pymes.
- g) En muchas ocasiones no consiguen financiamiento de proveedores del exterior, por lo que en sus operaciones de importación deben girar fondos con anticipación o abrir cartas de crédito.

¿Que se entiende por empresa familiar?

En su trabajo “los secretos de las empresas familiares centenarias” (Miguel Ángel Gallo, 2003)⁴ las define como tal “*cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio*” y establece como criterios diferenciadores de la mismas, los siguientes:

- 1) Propiedad de la empresa concentrada en un grupo familiar.
- 2) Participación de la familia en la gerencia.
- 3) Vocación de continuidad familiar

Peter Leach, (1997)⁵ simplemente considera a las empresas familiares como *aquella influenciada por una familia o por un vínculo familiar*. En el vínculo más evidente, *la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa por que posee más del 50 por ciento de las acciones, o por que miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management*. Pero, además de esas situaciones no se deben pasar por alto aquellos casos menos evidentes donde *las operaciones de la firma son afectadas por la familia, pudiendo tener una incidencia significativa en el futuro de la organización aún sin participar activamente de la misma*.

⁴ Gallo Miguel Ángel (2003). “Los secretos de las empresas familiares centenarias”. Instituto de la empresa familiar. Capitulo 1. Pagina 6.

⁵ Leach Peter (1997). “La empresa familiar”. Editorial Granica. Capitulo 2. Pagina 16.

Distinción ente empresas familiares y no familiares

John Ward, (2005)⁶ presenta una distinción entre empresas familiares y no familiares para sostener que “las empresas familiares son diferentes”.

Tabla 1.2: Distinción empresas familiares y no familiares según Ward.

Para la empresa familiar	Para la empresa no familiar
El propósito principal es la continuidad	El propósito es maximizar los beneficios y la eficiencia en el uso de los recursos.
La meta es conservar los activos y el prestigio de la empresa familiar	La meta es satisfacer las expectativas del inversionista.
La creencia fundamental es que la prioridad es protegerse de los riesgos	La creencia fundamental que los mayores riesgos prometen mayores rendimientos.
La orientación estratégica es la adaptación	La orientación estratégica es el crecimiento constante.
La atención de la gerencia se concentra en el mejoramiento incremental continuo.	El centro de atención de la gerencia es la innovación.
Los interesados más importantes son los clientes y empleados.	Los interesados más importantes son los accionistas y la gerencia.
La empresa se ve como una institución social.	La empresa se ve como un activo desechable.
Liderazgo es carisma personal.	Liderazgo es administración.

Fuente: El éxito en los negocios de familia- John Ward. 2005

Si bien es cierto que no todas las empresas corresponden a una u otra columna, las diferencias incitan a pensar en sus caracteres diferenciadores, colocando a las empresas familiares en una situación particular con ventajas e inconvenientes.

Cabe aclarar que John Ward, (2005)⁷ que presenta este cuadro, no explicita la fuente de esta distinción entre empresas familiares y no familiares, al no poder determinar si tal distinción surge de observación empírica o de algún otro análisis, sólo se incluye en este trabajo a fin de mostrar algunos caracteres diferenciadores, invitando al lector a discutir y pensar sobre los mismos.

⁶ Ward John (2005). “El éxito en los negocios de familia”. Ed. Norma. Capítulo 3. Página 29.

⁷ Ward John, 2005. Op. Cit. Capítulo 3. Página 29.

Problemáticas comunes Pymes Familiares

Sistema de gerenciamiento implementado

Un método útil para analizar la relación entre empresa y familia consiste en considerar ambos conceptos como dos sistemas. El sistema familiar es básicamente emocional con sus miembros vinculados por lazos afectivos que pueden ser positivos o negativos. Dichos lazos, y en buena medida las conductas en las relaciones familiares están influenciadas por el subconsciente. El sistema familiar también suele ser introvertido, se cultivan valores de lealtad, protección y educación de sus miembros. (Peter Leach, 1997)⁸.

El sistema empresarial, por otro lado, se basa en la maximización de beneficios y en el eficiente uso de los recursos. Está constituido en torno de relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida y, en la mayoría de los casos, la conducta está conscientemente determinada.

Por último el sistema empresarial, a fin de asegurar su supervivencia, promueve el cambio en lugar de minimizarlo. (Peter Leach, 1997)⁹.

Sus objetivos y prioridades diferentes producen las tensiones características que existen en las firmas familiares, y allí es donde se superponen y crean serios problemas para el fundador y los demás miembros de la familia. (Peter Leach, 1997)¹⁰. El siguiente cuadro resume las características mencionadas sobre los dos sistemas:

Tabla 2.1: Características sistemas Familiar y empresarial

Sistema Familiar	Sistema empresarial
Base emocional	Base laboral
Conducta subconsciente	Conducta consciente
Introversión	Extraversión
Minimización del cambio	Aprovechamiento del cambio

Fuente: Familia y empresa- Peter Leach 1997

⁸ Peter Leach, 1997. Op. Cit. Capítulo 3, pag. 25

⁹ Peter Leach, 1997. Op. Cit. Capítulo 3, pag. 25

¹⁰ Peter Leach, 1997. Op. Cit. Capítulo 3, pag. 25

Chuliá F, (2003)¹¹ considera que en una empresa familiar se provoca una situación compleja debido a la existencia de **tres sistemas interrelacionados que son: la propiedad, la gestión y la familia** y que habitualmente coinciden en las mismas personas; es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor haciendo la situación realmente compleja. Por ello, se requiere compatibilizar los intereses de los distintos colectivos implicados, proceso que favorece la existencia a menudo latente, de tensiones en el seno de estas empresas.

Son muchos los expertos que estudian el porqué de este fracaso generalizado, así los grandes problemas pueden resumirse en:

- **Continuidad.**

Debido a que habitualmente las empresas familiares tienen un fundador que suele ser dueño, gerente y cabeza de familia, la sucesión es muy compleja debido a los naturales temores a la muerte, pérdida de poder y de actividad laboral, luego de décadas en la empresa, lo que los llevan a resistirse normalmente a la sucesión. (Roig, B. 1989)¹².

Otro de los problemas, se presenta cuando el sueño del padre no es asumido por sus hijos (sucesores): La falta de motivación de los mismos a ingresar a la empresa familiar o decisión de los herederos a emplearse en otras empresas con características diferentes. (Carlo Mango, 2002)¹³.

Otro autor, Caramuti (2002)¹⁴ agrega en esta categoría de problemas, la *inclinación natural de los hijos por continuar carreras o trabajos diferentes a la empresa familiar*.

¹¹ Chuliá Vicent, F. (2003). "El bon govern de les empreses familiars". Departament de treball, indústria, comerç i turisme.

¹² Roig, B. (1989). "Características de la empresa familiar. Exigencias para la próxima década". División de Investigación IESE

¹³ Mango Carlo (2002). "La crisis en la empresa familiar: un virus en estado latente que se activa en cualquier momento". Alta gerencia digital

¹⁴ Caramuti (2002). "Por que fracasan las pymes familiares". Journal of Caramuti consultors.

- **Estructura directiva.**

En muchas empresas familiares, la estructura organizativa no ha evolucionado, manteniéndose en la misma forma que en sus inicios con los importantes problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación. (Roig, B. 1989)¹⁵.

Sumado a esto, y siguiendo a Magno (2002)¹⁶, quien sostiene que la estructura organizativa de las pymes familiares puede conducir a 3 tipos de crisis:

_ ***Crisis por incapacidad en delegar:*** cuando el fundador emplea toda su capacidad creativa para lograr ventajas competitivas. Necesita producir más y vender más para lo cual debe contratar personal adicional y requiere mayor capital. Para ello debe delegar funciones y decisiones (dificultad que conduce a este tipo de crisis).

_ ***Crisis de responsabilidades decisorias:*** cuando la empresa se encuentra en pleno crecimiento, se establecen estructuras más formales, con funciones claramente diferenciadas, con nuevos sistemas de información y mayores responsabilidades decisorias, pero los altos ejecutivos preocupados por los resultados se alejan de la toma de decisiones.

Por último llama ***Crisis por abundancia de procedimientos y papelería:*** la organización se hizo demasiado grande y compleja, así los procedimientos son la estrella en detrimento de la innovación.

Otros autores de la “*Family Firm Institute*” (David G. Javitch, 2006)¹⁷; (Karen E. Spader, 2002)¹⁸; (Jane Applegate, 2001)¹⁹; suman otros problemas de la estructura organizativa dentro de las empresas familiares, entre los que mencionan la *falta de una distribución adecuada de roles y competencias, poca profesionalización en la gestión empresarial y que generalmente no hay claridad en el proceso de trabajo: quién toma las decisiones; quién puede tomar qué decisiones; quiénes intervienen en que procesos (decisiones individuales o*

¹⁵ Roig, B. (1989). Op. Cit. Capitulo 2. Pagina 33.

¹⁶ Mango Carlo (2002). Op.Cit. Capitulo1. Pagina 6.

¹⁷ Javitch David G, 2006; “10 Tips for Working With Family Members”. *The Family Firm Institute*.

¹⁸ Spader Karen E. (2002). “The Good, the Bad & the Ugly of Family Business”. *Family Firm Institute*.

¹⁹ Applegate Jane (2001). “Family Business Challenges Need Novel Solutions”. *Family Firm Institute*

grupales.) Además recurren a consultores externos demasiado tarde o cuando el conflicto es demasiado grave y de difícil solución.

- **Conflictos internos entre familiares (crisis familiar)**

Estos son una serie de problemas debido a no existir una clara distinción entre la empresa y la familia; lo que provoca problemas tanto entre familiares así como con los empleados no familiares de la empresa. Algunos casos típicos son el no cumplimiento de funciones y responsabilidades; no cumplimiento de horarios; retribución no alineada con el resto de integrantes de la empresa, etc. (Roig, B. 1989)²⁰.

Las rivalidades entre familiares (hermanos, primos, etc.) o la competencia entre generaciones diversas es otro factor de conflicto muy difícil de sacar adelante. Caramuti (2002)²¹.

Magno (2002)²² denomina **Crisis de tipo familiar**, al conflicto que surge cuando el empresario dedica mucho tiempo a la empresa, utilizando gran cantidad de horas de su vida personal-familiar a actividades complementarias a la empresa. Esta violación a los límites, conduce a un elevado crecimiento de la empresa en detrimento de los lazos familiares que muchas veces se fractura sin posibilidad de reparación.

- **Profesionalización.**

El bajo grado de profesionalización en muchas empresas familiares hacen que se elija a los directivos entre los miembros de la familia, lo que conlleva en muchas ocasiones a malas elecciones. Como decía un directivo y propietario de una importante empresa familiar, "si es difícil encontrar un buen directivo, que además sea de mi familia es casi imposible". (Roig, B. 1989)²³.

*Emplear familiares que quizás no cuenten con las habilidades y capacitación necesaria para desarrollar eficazmente su tarea. Sumado a la **dificultad para despedir a miembros de la familia**, como el **establecimiento del pago a familiares** (puede conducir a una crisis familiar) y **seleccionar personal no miembro de la familia por su lealtad a la familia y no por sus***

²⁰ Roig, B. (1989). Op. Cit. Capítulo 2. Pagina 35.

²¹ Caramuti (2002). Op. Cit. Capítulo 1. Pagina 7.

²² Mango Carlo (2002). Op. Cit. Capítulo 1. Pagina 11.

²³ Roig, B. (1989). Op. Cit. Capítulo 2. Pagina 36.

capacidades o lealtad al negocio; son claras muestras de debilidades que pueden conducir a las empresas familiares a obtener muy bajos rendimientos. (David G. Javitch, 2006)²⁴.

- **Pérdida de competitividad.**

Las características propias de la empresa familiar, con directivos familiares, tensiones internas, etc. en muchas ocasiones no ayudan a la competitividad de la empresa familiar en un entorno cambiante y complejo. (Roig, B. 1989)²⁵.

El **miedo a asumir riesgos**, ya que las decisiones empresariales pueden afectar a los miembros de la familia y a que algunos miembros de la familia ven las cosas como un gasto y no como una inversión para el crecimiento, también pueden hacer perder competitividad. (Jane Applegate, 2001)²⁶ el autor también hace referencia a la **dificultad de este tipo de empresas para acceder al mercado de capitales**. Por lo tanto actitudes conservadoras, la falta de innovación en nuevos productos y la inacción en la búsqueda de nuevos mercados son claros parámetros que llevan a este tipo de empresas a estancarse y perder competitividad.

La oposición de intereses entre accionistas capitalistas y accionistas gerentes, es otro conflicto que ocurre muchas veces en este tipo de empresas, ya que los primeros mantendrán su intención de lograr mayores dividendos en el menor tiempo posible, los otros con la idea de crecimiento tratarán de reinvertir todas las utilidades. Esto puede desembocar en lo que Magno (2002)²⁷, en su trabajo “*la crisis en la empresa familiar*” llama **lucha de intereses**.

En síntesis, a partir de las diferentes referencias teóricas estudiadas se presenta el siguiente cuadro con los principales problemas comunes a las PYMEs familiares que serán considerados en el presente trabajo así como también aquellos problemas que mas se relacionan con la etapa de internacionalización de estas empresas.

Tabla 2.2: Problemas típicos Pymes familiares

Problemas típicos Pymes Familiares.
Continuidad.
- Falta de sucesores adecuados.
- Inclinación de sucesores a otras carreras o empresas.

²⁴ Javitch David G. (2006). Op. Cit. Capitulo 1. Pagina 5.

²⁵ Roig, B. (1989). Op. Cit. Capitulo 3. Pagina 36.

²⁶ Applegate Jane (2001). Op. Cit. Pagina 3. pagina 51.

²⁷ Mango Carlo (2002). Op. Cit. Capitulo 1. Pagina 14.

- Resistencia a la sucesión (fundador).
Estructura Directiva.
- Crisis por incapacidad en delegar.
- Crisis de responsabilidades decisorias.
- Crisis por abundancia de procedimientos.
Conflictos internos o crisis familiar.
- Falta de cumplimiento de funciones.
- Rivalidad entre familiares.
- Diferencia en los objetivos.
Profesionalización.
- Familiares no capacitados.
- Dificultad en el despido a familiares.
- Dificultad en el acuerdo o forma de pago a familiares.
Perdida de competitividad.
- Actitud frente al riesgo- Innovación- búsqueda de mercados.
- Lucha de intereses.
- Dificultad en el acceso a mercados de capitales.

Fuente Propia: Problemática comunes Pymes Familiares.

Internacionalización de las empresas

Es de crucial importancia definir cuáles son los factores que hacen que la internacionalización, entendida en este proyecto como la búsqueda o mantenimiento de mercados extranjeros, sea atractiva y dejar en claro qué es lo que se puede obtener de ella. La razón por la que el término internacionalización es entendido de ésta manera, se debe a que las empresas a estudiar, pertenecen a una provincia con un desempeño exportador pequeño y que se encuentran en sus primeras etapas de operaciones exteriores, realizando algunas exportaciones o pretendiendo hacerlo.

Se presentan a continuación, algunas afirmaciones presentadas por Alberto Vargas Morales (2004)²⁸:

- _ La internacionalización puede evitar: el cierre de empresas e instituciones; la pérdida de puestos de trabajo; la quiebra de empresas y la pobreza.
- _ La internacionalización puede generar: desarrollo y bienestar social; gente más capaz; ganar competitividad; estar a la vanguardia; crecimiento económico y consolidar países.
- _ La exportación consiste en obtener beneficios mediante la venta de productos y/o servicios a los mercados externos. Significa encontrar clientes a los que una empresa pueda satisfacer mejor que los actuales proveedores. Significa atender a esos clientes con tanto éxito que la empresa crezca y prospere, aumentando a la vez el empleo directo o indirecto.
- _ Dentro de las razones para realizar exportaciones se menciona:
 - ✓ Necesidad de integrarse al mercado mundial por la globalización de la economía.
 - ✓ Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional.
 - ✓ Posibilidad de competir en el mercado internacional por calidad y precio.
 - ✓ Ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología, know-how y capacidades gerenciales obtenidas en el mercado.
 - ✓ Hacer alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia, lograr mayores volúmenes y diversificar productos.
 - ✓ Distribuir el riesgo de estar en un solo mercado.
 - ✓ Aprovechar oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.
 - ✓ Aprovechar ventajas comparativas.
 - ✓ Utilizar la capacidad productiva de la empresa (ciclos).

²⁸ Alberto Vargas Morales (2004). Globalización: Retos y oportunidades para el cumplimiento de nuestra leyenda personal. CARCE. BOGOTÁ.

- ✓ Economías de escala; mejor imagen institucional; más amplios canales de distribución; mayor poder de negociación con proveedores y menor volatilidad de ingresos.

Las estrategias de internacionalización hacen referencia al estudio del proceso a través del cual una empresa incrementa paulatinamente su nivel de implicación en las actividades internacionales. La mayoría de investigaciones sobre este proceso adoptan un enfoque dinámico y está orientado a pequeñas y medianas empresas. (Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers, 2003).

Sin embargo, lanzarse al exterior no es exportar una cantidad testimonial, a veces fruto del azar, de la visita de un comprador extranjero a las instalaciones, lo que permite figurar en las estadísticas oficiales como exportador. Conseguir que la exportación suponga una parte relevante de las ventas de una empresa – no menos del 10%- exige una apuesta decidida de la gerencia por el proyecto pues el mismo implicará muchas renunciaciones y sacrificios que hay que ponderar, aceptar y compartir por anticipado. (Antonio de la Hoz, 2002)²⁹. Este autor considera como pasos claves a tener en cuenta para lograr la internacionalización de una empresa de manera eficiente:

- _ Creación de un Departamento de Exportación y selección de un responsable que lidere el proyecto.
- _ Elección del mercado objetivo donde se quiere trabajar
- _ Definición y acuerdo en objetivos medibles que permitan comprobar la marcha del Plan Exterior y retribuir a su responsable
- _ La elección del canal de distribución es de vital importancia y condicionará el resto de la actividad en cada mercado
- _ Disponer de un buen catálogo y de una buena página Web, que dará la imagen adecuada para negociar con nuevos clientes
- _ Participar en acciones de promoción (viajes de negocios, ferias, etc.) que organizan las autoridades en el exterior son otra forma económica y ágil de darse a conocer
- _ Atender a las cuestiones de calidad
- _ Controlar el riesgo del cliente, ya que la venta no se termina con la entrega de la mercancía, sino con el cobro de la factura.

Formas de internacionalizar una empresa

²⁹ De la Hoz Antonio (2002). “Pasos para internacionalizar una Pymes”. Instituto de libre empresa.

Existen diversas alternativas con que cuenta un empresario de cualquier nivel de empresa para internacionalizar sus operaciones comerciales en mercados del exterior. Así, Alejandro Lerma Kirchner (2004)³⁰, presenta ocho formas de internacionalizar las empresas:

- Convertirse en exportador indirecto
- Vendiendo su producto a una comercializadora internacional
- Contactando a un broker (agente de comercio internacional)
- Haciendo un esfuerzo exportador utilizando apoyo institucional
- Convertirse en Importador o distribuidor/representante de empresas extranjeras
- Haciendo esfuerzo exportador en forma individual o estableciendo una sucursal en el mercado meta
- Procurando alguna alianza estratégica o constituyendo alguna empresa integradora
- Adquisición, fusión o participación de la empresa con otras empresas extranjeras

Como se mencionó antes, los casos a ser estudiados, se encuentran en las primeras etapas de internacionalización, realizando operaciones de exportación o buscando nuevos mercados potenciales.

Mientras que, Fuentes Lombardo (2005)³¹ presenta en su trabajo, “*La internacionalización de la empresa familiar: importancia de las alianzas estratégicas como modo de acceso a los mercados internacionales*” existen distintas vías de entrada de las empresas familiares en los mercados exteriores.

Tabla 3: vías de entrada de las empresas familiares en los mercados exteriores

³⁰ Lerma Kirchner Alejandro (2004). “¿cómo internacionalizar mi empresa?”. Programa de asistencia técnica Bancomext

³¹ Fuentes Lombardo (2005). “La internacionalización de la empresa familiar: importancia de las alianzas estratégicas como modo de acceso a los mercados internacionales”. Universidad de Jaen, España.

	Sin alianzas estratégicas	Con alianzas estratégicas
exportación	1. exportación indirecta 2. exportación directa (1)	3. exportación indirecta 4. Piggy-back 5. Consorcios de exportación (2)
Inversión	6. Adquisición 7. Nueva sucursal (3)	8. Join-ventures o empresas conjuntas. (4)

Fuente: Fuentes Lombardo (2005)- alternativas del modo de entrada

Para este último autor, en la primera dimensión, estarían comprendidas aquel grupo de empresas que realizan su actividad internacional mediante la exportación y además de manera individual

En la segunda, estarían aquellas otras empresas que deciden acometer su estrategia internacional de exportación a través de distintos acuerdos de cooperación con otras empresas, pudiendo encontrarnos de este modo con la exportación indirecta mediante el uso de compañías especializadas que realicen de manera conjunta todas las operaciones de exportación de distintas empresas o con las denominadas operaciones de piggy-back en las que una empresa pone su infraestructura de ventas en el extranjero a disposición de otras. Además los consorcios de exportación que suelen establecerse entre empresas de un mismo sector o que elaboran productos complementarios u homogéneos.

La tercera dimensión, hace referencia a los distintos modos de inversión directa en el extranjero pero acometida de manera individual por la empresa.

En la cuarta dimensión, estarían recogidas aquellas formas de entrada en mercados exteriores que suponen inversión directa pero realizada conjuntamente por distintas empresas. Dentro de esta modalidad de internacionalización estarían las empresas conjuntas, mixtas o joint venture, que a diferencia de la anterior dimensión permite compartir riesgos e inversión de capital con otras empresas.

El marco teórico específico para definir tales etapas de realización de operaciones de comercio exterior, es el “modelo de incremento” de Bilkey y Tesar (1977)³², siguiendo el mismo, se sostiene que la exportación es una función evolutiva en términos de secuencias o etapas de aprendizaje, que son las siguientes:

Etapas 1: La gerencia no esta interesada en exportar ni tampoco en responder a una orden de compra no esperada.

³² Bilkey y Tesar (1977). “The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms”, Journal of International Business Studies, N° Spring/Summer, pp.93-8.

Etapa 2: La gerencia desea responder a una orden de compra no esperada, pero no se esfuerza por explorar la posibilidad de exportar activamente.

Etapa 3: La gerencia explora activamente la posibilidad de exportar.

Etapa 4: La empresa exporta experimentalmente a algunos países limítrofes y/o aquellos que pertenecen a una misma región económica y tengan preferencias arancelarias, por ejemplo MERCOSUR.

Etapa 5: La empresa es una exportadora experimentada con relación a esos países.

Etapa 6: La gerencia explora la posibilidad de exportar a más países, que estén en cualquier continente y pertenezcan a cualquier región económica, con o sin preferencias arancelarias.

De esta manera, se acota el término “internacionalización” a la realización de operaciones de comercio exterior y a la búsqueda de nuevos mercados extranjeros; no sería realista suponer que empresas santiagueñas, que están dando sus primeros pasos a nivel internacional, cuenten con sucursales o puedan abrir oficinas en el extranjero, sin embargo se deja abierta esta posibilidad para un futuro próximo.

Tratamiento de la problemática en diferentes países, distintas concepciones teóricas.

Una vez definidos los conceptos de pymes y empresa familiar; analizar algunos de los problemas más comunes a este tipo de entidades, desarrollar la importancia de realizar operaciones de comercio exterior y definir sus etapas; se procede a revisar algunos sustentos teóricos sobre las características particulares de las empresas de familia, desarrollados por autores de diversos países.

La estrategia de internacionalización ha sido estudiada en diferentes países por una serie de trabajos tanto teóricos como empíricos; aunque no ocurre lo mismo con el caso de la empresa familiar, sobre la que hay pocos estudios disponibles (Gallo y García-Pont, 1996)³³; (Okorafo, 1999)³⁴; menos aún si nos centramos en la PYME de propiedad familiar.

³³ Gallo, M.A. y García-Pont, C. (1996) “Important factors in family business internationalization”. Family Business Review, 9(1), pp.45-59.

³⁴ Okorafo, S.C. (1999) “Internationalization of family businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA”. Family Business Review, 12, pp. 147-158.

Por un lado existen trabajos que afirman que las características inherentes a empresas familiares, hacen que las mismas no sean proclives a crecer, cuenten con mayores dificultades en su desarrollo y se coloquen como entidades inferiores a empresas no familiares. A raíz de esto, algunos trabajos plantean afirmaciones como:

_ En principio, las empresas familiares no parecen muy proclives a crecer, y menos en los mercados internacionales. La falta de recursos financieros, la inflexibilidad y resistencia al cambio de los líderes familiares, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, junto con los conflictos entre los sucesores, se destacan entre las razones que explican el limitado crecimiento de estas empresas (Ward, 1998)³⁵.

_ Obviamente, es previsible que la empresa que desea entrar en los mercados internacionales encuentre barreras para acceder a ellos; la cuestión es si tales barreras pueden ser más altas aún para las empresas familiares (Zulima Fernandez, 2002)³⁶.

_ Tradicionalmente, las empresas familiares no tienen entre sus prioridades el crecimiento de sus negocios; en general crecen despacio (Donckels y Lambrecht, 1999)³⁷.

_ ***“Las empresas familiares tienen un menor nivel de exportaciones y de inversiones extranjeras que las empresas no familiares”*** (Gallo Miguel Ángel y África Ariño, 2004)³⁸. Estos autores, en base a diferentes estudios realizados, consideran que es un hecho ampliamente aceptado que las empresas familiares tienen ciertas características inherentes que hacen mas lenta su entrada en mercados externos. En muchos casos, se producen retrasos en el proceso de sucesión o las mismas personas dirigen la organización por un periodo de tiempo muy prolongado, resistiéndose a incorporar nuevas formas de trabajo y gente joven a la empresa.

Su trabajo sugiere que no son las características inherentes de las empresas familiares las que impiden su entrada en los mercados internacionales. *Lo que en realidad puede determinar el éxito o fracaso final es el compromiso personal de la familia respecto al*

³⁵ Ward John (2005). Op. Cit. Capitulo 7. Pagina 62.

³⁶ Fernández Zulima y Nieto María Jesús (2002). “La internacionalización de la pequeña empresa familiar”. Universidad Carlos III de Madrid

³⁷ Donckels, R. y Lambrecht, J. (1999) “The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: What can be learned from family business research in the Western World?”. Family Business Review, 12, pp. 171-188

³⁸ Gallo Miguel Ángel y África Ariño (2004). “Cómo convertir una empresa familiar en un negocio internacional”. Instituto de la empresa familiar.

esfuerzo que supone la internacionalización y también respecto a la supervivencia del negocio a largo plazo. (Gallo Miguel Ángel y África Ariño, 2004)³⁹

Zulima Fernández (2002)⁴⁰ en su trabajo, “*estrategias de internacionalización de empresas familiares*” confirma luego de un trabajo empírico, una relación negativa entre propiedad familiar e internacionalización.

Por otra parte, existen algunos trabajos que desafían estudios previos y los contradicen al afirmar que las empresas familiares no se encuentran en condiciones inferiores a otros tipo de entidades, así Johanna Harju, (1998)⁴¹ sostiene que las empresas familiares parecen tener una actividad exportadora más activa y operar en mercados exteriores más que otras empresas.

En esta misma rama de pensamiento, se encuentran otras investigaciones que sugieren que las empresas con control familiar no constituyen formas empresariales inferiores; en realidad tienen mejor desempeño (Ward, 1983)⁴²; muchos estudios recientes han documentado aun más la ventaja competitiva y el superior desempeño de las compañías controladas por familias (Anderson y Reeb, 2003)⁴³

Teniendo en cuenta estas diferencias teóricas que existen en relación a las características particulares de las empresas familiares, su influencia en las decisiones y en la búsqueda de acceso a nuevos mercados extranjeros o el mantenimiento en los actuales; a continuación se presentan los temas a tratar en el presente proyecto de investigación cualitativa, junto a sustentos teóricos sobre los mismos que ayudan a plantear las hipótesis a estudiar:

³⁹ Gallo Miguel Ángel y África Ariño (2004). Op. Cit. Pagina 4.

⁴⁰ Zulima Fernández (2002) Op. Cit. Pagina 39.

⁴¹ Johanna Harju (1998). “Internationalizing family business – Facta or fable?”. Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute. Finland

⁴² Ward John (2005). Op. Cit. Capitulo 3. Pagina28.

⁴³ Anderson y Reeb (2003). “Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500” journal of Finance, Vol. 58, edición 3.

Generación fundadora y sucesiones:

Las actitudes y el comportamiento de las empresas familiares pueden variar a lo largo de las generaciones; ya que cada una de éstas tiene diferentes intereses, estilos de dirección y objetivos (Okorafo, 1999)⁴⁴.

Las características del propietario de la empresa intervienen en la decisión de internacionalizarse. La formación que posea, la experiencia internacional y los idiomas que domine, así como el tiempo pasado en el extranjero facilitan la expansión internacional (Brush, 1992)⁴⁵. Los hijos estarán deseosos de demostrar su independencia, lo que les hará mucho más propensos a los cambios (Sharma et al., 1997)⁴⁶.

Es previsible que la segunda generación esté mejor preparada, lo que animará el proceso de expansión. La resistencia a la internacionalización provocada por la carencia de experiencia y cultura internacionales dentro de la familia, pueden ser más fuertes en empresas familiares en primera generación que cuando el control pasa a los hijos o nietos.

Zulima Fernández (2002)⁴⁷ afirma que la segunda y subsiguientes generaciones de empresas familiares muestran mayor propensión e intensidad exportadora que las empresas dirigidas por la primera generación.

Sin embargo, el problema de la sucesión es considerado como uno de los más difíciles de superar.

La “*falta de planificación en la sucesión*” o la falta de sucesores interesados en continuar con la empresa de familia pueden llevar a que la persona que está al frente de la entidad no se vea motivada a pensar a largo plazo o querer dar continuidad al emprendimiento familiar. Por lo que la hipótesis que se plantea es:

⁴⁴ Okorafo, S.C. (1999) “Internationalization of family businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA”. *Family Business Review*, 12, pp. 147-158.

⁴⁵ Brush, C.G. (1992) “Factors motivating small companies to internalize the effect of firm age”. Boston University.

⁴⁶ Sharma, P., Chrisman, J.J. y Chua, J.H. (1997) “Strategic management of the family business: Past research and future challenges”. *Family Business Review*, 10, pp. 1- 35.

⁴⁷ Zulima Fernández (2002) Op. Cit. Pagina 25.

H0: La falta consciente de sucesores o de sucesores adecuados, genera que la gerencia actual no destine tiempo ni recursos a la búsqueda o manutención de mercados internacionales.

Profesionalización:

En cuanto a la participación de familiares en la empresa familiar, Welsch (1996)⁴⁸ observa que cuando una empresa familiar debe tomar una decisión relativa a sus recursos humanos, se ve influenciada por sus valores familiares y por cuestiones de personalidad más que por criterios de capacidad y competencias.

La calificación del personal directivo de estas empresas suele ser baja por dos motivos: primero, para evitar la supuesta pérdida de control preferirán emplear a miembros de la familia para ocupar los puestos directivos; ahora bien, es posible que no dispongan de suficientes familiares con experiencia internacional (Gallo y García-Pont, 1996)⁴⁹. Segundo, las empresas familiares encuentran problemas para atraer directivos profesionales cualificados debido a la naturaleza poco estructurada de esas empresas.

El nivel de profesionalización de las empresas familiares es menor que en las no familiares, y las primeras se muestran reacias a acudir a asesoramiento externo, como consultores, agencias e instituciones de carácter público, etc. (Lu, J.W. y Beamish, P.W., 2001)⁵⁰.

Estas restricciones sugieren que la empresa familiar está, en general, poco preparada para emprender estrategias de internacionalización, en la medida que esas actividades pueden requerir conocimientos y habilidades que los miembros de la familia no poseen.

Por otra parte, existen autores que consideran que el empleo de familiares no es siempre un problema, ya que las empresas familiares están pensadas para perdurar en el tiempo y el compromiso de familiares es mucho mayor que el de cualquier otro empleado no miembro de la familia (Ward, 2005)⁵¹; además si los miembros de la familia son profesionales

⁴⁸ Welch, L. S. (1992) "The use of alliances by small firms in achieving internationalization". *Scandinavian International Business*, 1(2), pp. 21-37.

⁴⁹ Gallo, M.A. y García-Pont, C. (1996) "Important factors in family business internationalization". *Family Business Review*, 9(1), pp.45-59.

⁵⁰ Lu, J. W. y Beamish, P.W. (2001) "The internationalization and performance of SMEs". *Strategic Management Journal*, 22(6/7) pp. 565-586.

⁵¹ Ward John (2005). Op. Cit. Capítulo 1. Página 7.

y cuentan con las capacidades para desarrollar tareas de manera eficaz o en caso de no tener conocimientos, consultan a asesores externos, luego no debería considerarse un problema sino que por el contrario el trabajar con familiares permite una mayor flexibilidad y capacidad de responder más rápido a los cambios del entorno (Johanna Harju, 1998)⁵² esto sumado a una buena comunicación y a una correcta delineación de las tareas y responsabilidades se muestran como ventajas de este tipo de entidades.

Teniendo en cuenta estas cuestiones sobre la profesionalización y el empleo de familiares en la organización las hipótesis que se plantean son:

H1: La existencia de conflictos internos impide o impidió el cambio de etapas de realización de operaciones de comercio exterior en las empresas familiares.

Y

H2: El empleo de familiares en cargos gerenciales afectó el buen desempeño tanto local como internacional de las empresas familiares.

Modelo Organizativo:

En cuanto a la forma o estructura organizativa, las líneas de autoridad en las empresas familiares son difusas y no suele haber controles formales. De hecho, tampoco abundan las normas y procedimientos y los puestos de trabajo no están muy especializados. Se trata, pues, de estructuras muy flexibles, pero no demasiado adecuadas para gestionar procesos de expansión. La internacionalización, por el contrario, requiere estructuras más complejas y controles formales. Estos “*problemas de estructura organizativa*” (Geeraerts, 1984) pueden influenciar de manera negativa en la organización e internacionalización de las empresas familiares.

Sumado a esto, la orientación independiente de las entidades familiares y el control de la familia afecta a las decisiones de ésta. Las empresas familiares, están poco interesadas en ampliar capital si ello implica la entrada de nuevos accionistas, con la consiguiente dilución del control (Hutchinson, 1995)⁵³. Por ello, sus posibilidades de crecimiento dependen sobre

⁵² Johanna Harju, 1998. Op. Cit. Pagina 19.

⁵³ Hutchinson, R W. (1995) “The capital structure and investment decision of the small owner-managed firm: Some exploratory issues”. Small Business Economics, 7(3), pp. 231-239.

todo de los fondos generados internamente; y sólo cuando éstos no basten, acudirán a la financiación externa. (Chittenden et al., 1996)⁵⁴.

(Gray, 1995)⁵⁵ Observa que los propietarios-dirigentes de pequeñas empresas familiares adhieren a una cultura impregnada por el individualismo y la anti-participación. Así, con el fin de conservar las decisiones en manos de los miembros de la familia, evitan las relaciones Inter.-organizacionales.

Por lo dicho, se plantea la siguiente hipótesis:

H3: La falta de una adecuada distribución de roles, la incapacidad de delegar en la toma de decisiones y la falta de claridad en quienes pueden tomar las mismas, afectan negativamente el crecimiento de este tipo de entidades. Afecta de manera directa la realización de operaciones de comercio exterior.

Actitud frente al riesgo:

Por último, una cuestión a tener en cuenta, es que la actitud frente al riesgo de las empresas familiares difiere de las no familiares. Las primeras son más conservadoras y adversas al riesgo, lo cual no es sorprendente dado que una parte significativa de la riqueza de la familia propietaria está comprometida en la empresa (Wright et al., 1996)⁵⁶. Por ello, tienen poco interés en asumir elevados riesgos.

La expansión internacional es una decisión arriesgada, sobre todo en las fases iniciales del proceso, ya que se dispone de muy poca información. Por ello, si una empresa está concentrada en el mercado nacional, donde se encuentra bien integrada en su cultura y necesidades, la expansión internacional se ve como una estrategia poco atractiva (Zulima Fernández, 2002)⁵⁷.

La búsqueda de seguridad, el conformismo y la tradición son característicos de las organizaciones conservadoras. Particularmente, en la empresa familiar (Itami, H. 1987)⁵⁸

⁵⁴ Chittenden, F., Hall, G. y Hutchinson, P. (1996) " Small firm growth, access to capital markets and financial structure: review of issues and an empirical investigation". Small Business Economics, 8, pp. 59-67.

⁵⁵ Gray C. (1995), "Managing Entrepreneurial Growth : A Question of Control ? ", conférence de l'Institute of Small Business Affairs (National Small Firms Conference), University of Paisley, Scotland.

⁵⁶ Wright, P. (1996). Op. Cit. Academy Management Journal, 39, pp. 401- 407.

⁵⁷ zulima Fernández, 2002. Op. Cit. Pagina 40.

⁵⁸ Itami, H. (1987) "Mobilizing invisible assets". Harvard University Press. Cambridge.

explica que tal repercute esencialmente en las dimensiones de administración, estrategia y organización.

Los propietarios son los beneficiarios o perjudicados últimos por las consecuencias de las decisiones tomadas en la empresa. Por ello preferirán no delegar en manos de directivos asalariados, sino controlar las decisiones cuyas consecuencias les afecten directamente. Esto también es un factor que podría influir en la incorporación de expertos no familiares a la empresa o en realizar consultas con asesores externos.

Se planteara la hipótesis, propuesta en el trabajo “*l’internationalisation de la PME familiale*” (Samy Basly, 2006)⁵⁹:

H4: la actitud conservadora y el miedo a asumir riesgos, junto a la dificultad de acceder a mercados de capitales, perjudican la forma de aumentar la capacidad productiva de la empresa, de cara a un mayor crecimiento local y búsqueda de nuevos mercados.

Investigación cualitativa

Planteados los interrogantes o hipótesis que surgen a raíz de los diferentes sustentos teóricos y de la clara falta de un común acuerdo de los mismos; sumado a que los trabajos realizados son muy pocos y sin demasiada profundidad, es objeto de este trabajo final el tratar de profundizar más sobre esta cuestión, pero a diferencia de otros investigadores, hacerlo a través de una investigación cualitativa.

Mediante un ***estudio exploratorio*** lo que se hace es establecer un marco de ideas generales cuando no hay o hay muy poca información previa; se identifican dimensiones/ categorías de análisis y se describe cualitativamente, utilizando técnicas cualitativas como ser las entrevistas en profundidad, entrevistas grupales, técnicas proyectivas y la investigación participante. (VIEYTES, 2004)⁶⁰. Este tipo de investigación es la que se pretende realizar en el presente proyecto, mediante el análisis de un problema intra-organizacional.

⁵⁹ Basly Samy (2006). “*l’internationalisation de la PME familiale*”. Institut Supérieur du Comerce et CREFF.

⁶⁰ Rut Vieytes (2004). “*Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*”. Editorial de las ciencias.

Investigación cualitativa. Características, desarrollo y fases.

Siguiendo la bibliografía de Rut Vieytes (2004)⁶¹, “metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad”, se presentan las principales cuestiones sobre este tipo de investigación:

“La investigación cualitativa procura una comprensión holística, no traducible en términos matemáticos y con énfasis en la profundidad del conocimiento. En cambio la lógica cuantitativa es hipotético-deductiva, recorta la realidad en variables para facilitar el análisis y se interesa en los estudios intensivos sobre muestras representativas de grandes poblaciones. La investigación cualitativa es siempre un enfoque particularmente valioso por que problematiza las formas en que los individuos y los grupos constituyen e interpretan a las organizaciones y sociedades”.

El supuesto que subyace a toda investigación cualitativa es que las ideas y significados no son fijos sino que varían según el uso que se les da en cada contexto. La búsqueda principal del investigador es el *significado*.

El mencionado autor afirma: “A través del contacto directo con los actores y con los escenarios en los cuales tiene lugar la producción de significados sociales, culturales y personales, se puede descubrir o reconocer los conflictos, las divergencias o consensos, las diferencias y homogeneidades, que caracterizan la dinámica subyacente en la construcción de cualquier realidad humana que sea objeto de estudio”.

Características metodológicas de la investigación cualitativa. (Vieytes, 2004)⁶²:

- a) Constituyen estudios contextualizados y holísticos: su principal fuente de datos son las situaciones naturales
- b) El investigador recoge por sí mismo los datos.
- c) Utiliza técnicas de recolección de datos, abiertas: permiten ampliar el conocimiento.
- d) El muestreo es intencional: pretende ampliar el rango y abanico de datos tanto como sea posible, a fin de obtener la mayor cantidad acerca de múltiples realidades que pueden ser descubiertas.
- e) Los datos se analizan inductivamente: la teoría se genera a partir de los datos de una realidad concreta, no partiendo de generalizaciones a priori.
- f) Diseño emergente: el diseño de la investigación se va elaborando a medida que avanza la investigación.

⁶¹ Rut Vieytes (2004). Op. Cit. Capítulo 20. Páginas 570-593.

⁶² Rut Vieytes (2004). Op. Cit. Capítulo 20. Páginas 570-593.

- g) Criterios de confiabilidad propios: utilizando técnicas específicas que proporcionen credibilidad a los resultados.

Desarrollo de la investigación.

Son tres los elementos que configuran una investigación cualitativa (Vieytes, 2004):

- 1) Los datos: procedimientos para su obtención- básicamente la observación y la entrevista.
- 2) Los procedimientos de análisis: mediante estos el investigador logra sus hallazgos y elabora su teoría.
- 3) El informe de investigación: no es un documento neutro, ni tampoco una mera transcripción de datos; consiste en haber dado significado a los datos y representar el significado en el contexto en que tuvo lugar.

Las fases de la Investigación cualitativa.

En la investigación cualitativa la separación de fases y etapas es una cuestión muy difícil de realizar, no obstante a modo de guía se presenta las siguientes fases de investigación cualitativas:

Tabla 4.1: Fases de la investigación cualitativa.

Fase de planteamiento _ Identificación del tema de estudio _ Definición del problema _ Identificación de perspectivas teóricas y antecedentes _ Formulación de objetivos
Fase de Diseño _ Selección del contexto y estrategia _ Selección de informantes y casos
Fase de entrada _ Realización de entrevistas y observaciones
Fase de análisis de datos _ Recogida productiva y análisis preliminar _ Salida al campo y análisis intenso
Fase de Escritura _ Redacción del informe

Fuente: Rut Vieytes (2004)⁶³ - Metodología de la investigación en Organizaciones, mercado y sociedad.

- **Fase de diseño: El diseño en la investigación cualitativa**

El modelo para el diseño de investigación cualitativa a aplicar es el de Maxwell, Joseph (1996)⁶⁴ que incluye cinco componentes:

1. Propósitos: metas últimas del estudio, cuestiones previstas, ¿por qué realizar el estudio y por qué ser cuidadoso sobre los resultados; que valor agrega el estudio?
2. Contexto conceptual: ¿que piensa que va a ocurrir con el fenómeno que planea estudiar?: teorías, hallazgos y estructuras conceptuales relacionadas a estos fenómenos guiaran o participarán en su estudio.
3. preguntas de investigación: ¿específicamente qué se quiere comprender al hacer este estudio?, ¿Qué preguntas investigará para responder y cómo se relacionan unas con otras?
4. Métodos: ¿Qué cosas hará realmente para guiar este estudio?, ¿Qué acercamientos y técnicas utilizará para recabar y analizar los datos?
5. Validez: ¿Cómo puede equivocarse?, ¿Cuáles son las explicaciones alternativas posibles y amenazas de validez a las conclusiones de su estudio y cómo las tratará?

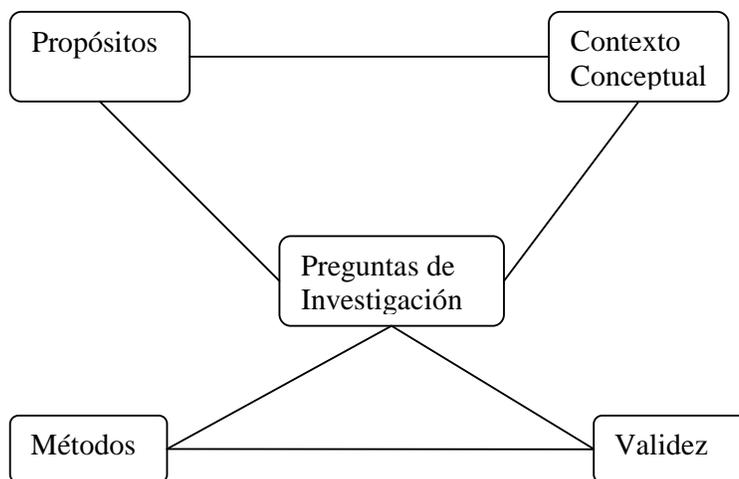


Figura 4.2: Modelo interactivo de diseño de investigación. Maxwell Joseph A. (1996)⁶⁵

⁶³ Rut Vieytes (2004). Op. Cit. Capítulo 20. Páginas 570-593

⁶⁴ Maxwell, Joseph A. (1996), "Qualitative research design. An interactive approach." CEIL seminario de metodología.

⁶⁵ Maxwell, Joseph A. (1996). Op. Cit. capítulo 1. página 140-151.

Hay muchos otros factores detrás de estos cinco componentes que influenciarán el diseño del estudio, estos incluyen sus recursos, habilidades de investigación, problemas de percepción, estándares éticos, los marcos de investigación y los datos que se recogen.

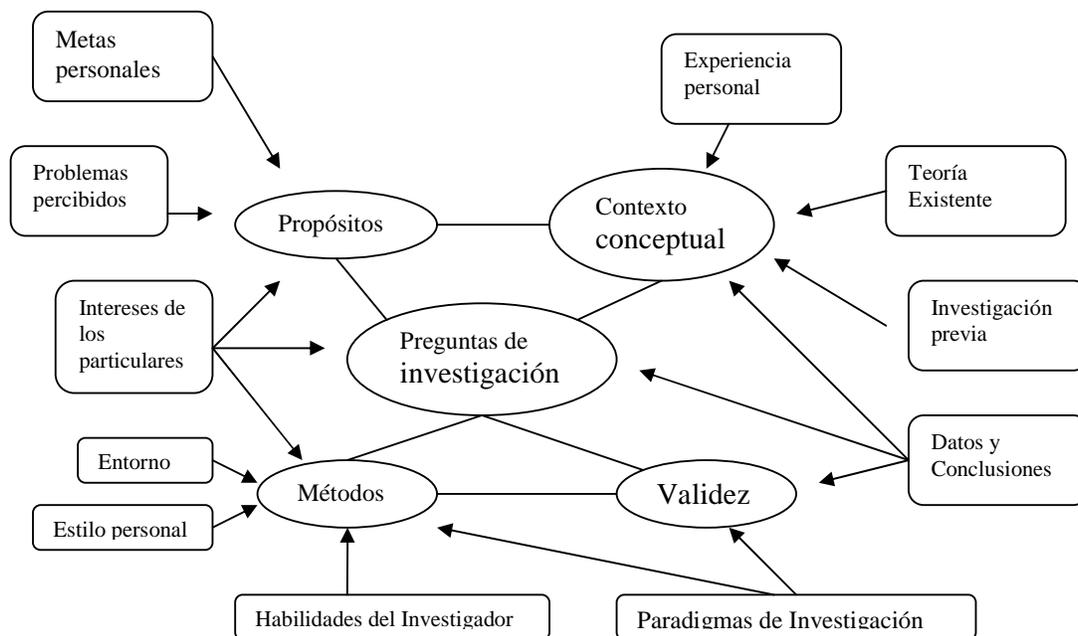


Figura 4.3: Factores contextuales que influyen un diseño de investigación. Maxwell Joseph A. (1996)⁶⁶

Elegir un método

El investigador debe tener en cuenta, al adoptar un método, cuáles son sus intereses, las teorías y conceptos seleccionados para abordar el tema propuesto y las limitaciones prácticas a las que se enfrenta. Los métodos más utilizados son: los estudios de caso, método biográfico, método etnográfico, focus group (Vieytes, 2004)⁶⁷.

Para el desarrollo del presente trabajo *el método a emplearse es el estudio de casos*, que consiste en la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible sobre un individuo, institución, empresa, etc. El investigador explora una entidad o fenómeno -caso- pero no se busca una mera descripción empírica, sino la exploración de una trama que comprende los datos y el tipo de relaciones teóricas que se establecen entre estos datos.

⁶⁶ Maxwell, Joseph A. (1996). Op. Cit. capítulo 1, pagina 140-151.

⁶⁷ Rut Vieytes (2004). Op. Cit. Capítulo 20. Paginas 570-593.

Además apunta a adquirir la percepción mas completa posible del objeto, considerándolo holísticamente en lugar de analizar sus partes por separado.

Los estudios de casos pueden ser, según la unidad de análisis considerada:

- _ Estudio de caso único
- _ Estudio de casos múltiples.

La muestra en la investigación cualitativa.

Como se anticipó, el muestreo en la investigación cualitativa es intencional, no obedece a reglas fijas, ni especifica de antemano el número de unidades a seleccionar. En este tipo de muestreo, también llamado por conveniencia, las conclusiones no pueden ser representativas de la población, por más que estas empresas seleccionadas “por conveniencia” cuenten con características comunes o generales a la mayoría de empresas familiares; sus conclusiones no pueden hacerse extensivas más allá de los casos estudiados y seleccionados como muestra.

Las discusiones en los diseños cualitativos generalmente consideran solo dos tipos de muestras: las probabilísticas y la muestra por conveniencia. En la muestra probabilística cada miembro de la población tiene una cierta probabilidad de ser elegido, permitiendo la generalización estadística de la muestra de población de interés. Cualquier estrategia de muestreo que no sea la de la muestra al azar simple o estratificado ha sido considerada como muestreo de conveniencia. Para otros autores (Patton, 1990)⁶⁸ y (Le compte y Preissle, 1993)⁶⁹ la investigación cualitativa no esta ni en una ni en otra categoría sino que se trata de un “muestreo según propósitos” o “selección basada en criterios”, donde las personas, escenarios o eventos son seleccionados deliberadamente con el fin de obtener información importante que no puede ser conseguida de otra manera.

En cuanto a los Informantes: deben tenerse en cuenta las siguientes cuestiones. ¿Quienes tienen la información relevante?, ¿Quienes son más accesibles física y socialmente?,

⁶⁸ Patton MQ. 1990. Designing Qualitative Studies, Purposeful Sampling. Cap. 5, pp. 169-186, Qualitative Evaluation and Research Methods.

⁶⁹ LeCompte, M.D. y Preissle, J. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research*. San Diego: Academic Press. Lincoln, Y.S. y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA.

¿quienes están mas dispuestos a informar?, ¿quienes son mas capaces de comunicar con precisión? (S.J Tylor, R. Bogdan, 1999)⁷⁰.

- **Fase de recolección: La recolección de los datos en la investigación cualitativa.**

Los métodos de recolección de datos que utiliza la investigación cualitativa son básicamente dos (Vieytes, 2004)⁷¹:

- _ Observación
- _ Entrevista

En completo contraste con las entrevistas estructuradas, las entrevistas cualitativas son dinámicas y flexibles. El objetivo central es captar lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones. Sigue el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas.

Así también, la existencia de un contexto de interacción más directo, personalizado, espontáneo y flexible, favorece la transmisión de información no superficial y da al investigador la posibilidad de esclarecimiento y seguimiento de preguntas y respuestas, para evitar cometer errores, ya que es éste quien lleva el control de la interacción, guiará la dirección del encuentro y los temas que se toquen en él.

La preparación de la entrevista. “Guía de Pautas”.

Se trata de un listado de áreas generales que deben cubrirse con cada informante, para no olvidar que deben hacerse preguntas sobre ciertos temas. La idea central es que el investigador cumpla un rol mínimamente instructivo, permitiendo que el entrevistado se exprese con libertad y siga su propia línea de pensamiento en torno al tema propuesto.

Al comienzo de la entrevista, el entrevistador debe avanzar con cautela, intentará ganarse la confianza de los informantes (*rapport*); durante la entrevista el entrevistador alentará al informante a proporcionar descripciones detalladas, y continuar indagando hasta que se esté seguro de lo que el informante quiere decir exactamente.

Las preguntas en una entrevista, en la investigación cualitativa pueden ser: *estimulantes, exploratorias y de chequeos*. Buscando un entendimiento en profundidad y no la exactitud.

⁷⁰ S. J. Taylor, R. Bogdad (1999). Introducción a los metodos cualitativos de investigación. Ed. Paidós basica

⁷¹ Rut Vieytes (2004). Op. Cit. Capitulo 20. Paginas 570-593.

- **Fase de análisis: El análisis de los datos en Investigación cualitativa.**

El primer paso en el análisis cualitativo es leer las desgravaciones de las entrevistas, las notas recogidas durante las observaciones, o los documentos que hay para analizar (Dey 1993)⁷² y (Tesch 1993)⁷³. Durante estas lecturas o mientras se escuchan las entrevistas, se debe ir escribiendo notas y memos de lo que ve o escucha y desarrollar ideas tentativas sobre categorías y relaciones.

En este punto, se debe tomar una serie de opciones analíticas. Estas caen en tres grupos principales: memos, estrategias de categorización y estrategias de contextualización. (Maxwell, 1996)⁷⁴.

Dividiremos el análisis de los datos en tres momentos (Vieytes 2004)⁷⁵:

1. Análisis preliminar: todas las ideas que van surgiendo son registradas sistemáticamente y ordenadamente, de modo que su posterior recuperación no sea un problema. En esta etapa se presentan las primeras categorías (conceptos) y proposiciones, con las cuales ir haciendo avanzar la investigación.
2. Análisis intermedio: se desarrolla con todo el material recopilado y se lo codifica, asignándolo a una o eventualmente varias categorías. La codificación en esta fase es el modo sistemático de refinar las interpretaciones de los datos que aporta la investigación cualitativa (Taylor, S y Bogdan, R 1999)⁷⁶. La codificación es el proceso físico manipulativo, por el cual se asigna a cada segmento del texto analizado un indicativo o código, propio de la categoría en la que se considera incluido. Los códigos deben ajustarse a los datos y no a la inversa.
3. Análisis final: Se trata de ir descubriendo la cadena lógica de evidencias que establecen una secuencia de factores, para ir dando gradualmente una explicación al suceso que intenta se comprender. La idea es moverse de los datos a las categorías, y

⁷² Dey, Ian (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge

⁷³ Tesch, R. (1991) "Software for Qualitative Researchers: Analysis Needs and Program Capabilities", en Lee y Fielding *Using Computers in Qualitative Research* . Sage. London p.p 16-38

⁷⁴ Maxwell, 1996. Op. Cit. Capitulo 2. pagina 165-177.

⁷⁵ Vieytes 2004. Op. Cit. Capitulo 24. pagina 470-480.

⁷⁶ Taylor, S y Bogdan, R 1999. Op. Cit. paginas 200-215.

de ahí a las teorías, mencionando los “cómo” o los “por qué” de los fenómenos estudiados.

- **Fase de escritura: El informe en la investigación cualitativa.**

Independientemente de cómo se presenten los resultados, éstos deben ser claros y creíbles, coherentes y cohesionados. El estilo de escritura estará condicionado por el tipo de lectores a quienes se destinará el informe.

Finalmente se procede a la realización del informe final atendiendo a los objetivos y marco teórico, el cual se presentará en la etapa de desarrollo y el mismo puede ser de “tipo prosa” o “esquemático”; se presentarán frases textuales obtenidas de las desgravaciones con el fin de explicitar y dar mayor fuerza a las afirmaciones que se presentarán en este informe.

En cuanto a las “*recomendaciones*”, generalmente deben seguir a la discusión y a las conclusiones y pueden abordar las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las implicancias de los resultados, basados en el análisis, interpretación y valoración?; ¿cuáles las deducciones, para su proyecto específico, para otros proyectos que puedan estar interesados en extender sus resultados o para otras partes interesadas?

Mientras más partes interesadas participen en la interpretación y juicio de los resultados del estudio, más fácil será reflejar sus intereses en las recomendaciones. Las sugerencias prácticas y factibles deben incluirse claramente en las mismas.

Marco metodológico

El desarrollo de la parte empírica en el presente proyecto, consta por un lado de la aplicación de una encuesta semi-estructurada, para recolectar datos primarios que permitan tipificar a la empresa y la influencia de la familia en la misma. Se debe tener en cuenta que al ser un número pequeño de empresas a entrevistar y por tratarse de un muestreo realizado por conveniencia, no se pueden generalizar los resultados ni hablar de porcentajes o estadísticas sobre los datos recolectados con esta herramienta. Además, esta encuesta semi-estructurada servirá también como herramienta de control y para recabar datos que pudieron omitirse en la entrevista en profundidad.

Por otra parte se aplicarán técnicas cualitativas, que consisten en la realización de entrevistas en profundidad, buscando dar respuesta a las hipótesis planteadas. Ambas técnicas de investigación serán aplicadas a las actuales empresas familiares y exportadoras existentes en la Provincia de Santiago del Estero.

Una vez realizadas las entrevistas a las diferentes empresas, se procederá a sus desgravaciones y se evaluarán los problemas que presentan las mismas buscando una posible

relación existente entre sus problemas como empresas de familia y su impacto en la toma de decisiones estratégicas y en la realización de operaciones comerciales con el extranjero.

Finalmente se analizarán los datos y problemas detectados en dichas entrevistas y se establecerán conclusiones que permitan responder a las hipótesis e interrogantes planteados en este trabajo. Luego, en la parte de recomendaciones se intentará ayudar a las empresas familiares a solucionar y prevenir problemas para permitir a las mismas avanzar en su desarrollo local e internacional.

A continuación se expondrán los principales puntos a estudiar mediante técnicas de investigación cualitativa, para luego establecer los métodos o pasos a desarrollar para la consecución de los objetivos de este trabajo.

El presente estudio pretende investigar por medio de técnicas cualitativas:

- ¿Cómo afecta a la empresa, la actitud conservadora de los directivos y el accionar frente al riesgo en las empresas familiares?
- La intervención de miembros de la familia en la empresa. Profesionalización de los mismos. Puestos a ocupar. Relación con operaciones con el exterior.
- La sucesión. El traspaso a una generación a otra, ¿la internacionalización se ve favorecida? Falta de sucesores. Plan de sucesión.
- Orientación independiente. Estructura Organizativa, relación entre ampliar el capital y pérdida de control. Toma de decisiones y su forma. Normas y procedimientos.

En **este proyecto, el método a utilizar se trata de un estudio de casos múltiples** ya que la unidad a evaluar son “*empresas familiares y exportadoras de la provincia de Santiago del Estero*”.

La muestra consiste en: “empresas de tipo familiar y exportadoras de una zona geográfica determinada” (Santiago del Estero), y son 9 las empresas –casos- que cumplen con estos requisitos. A continuación se presentan las empresas que forman parte de la muestra:

- Santiago Mantas S.R.L - **Cueros de lagartos**
- Scrosospi S.A. – **Tunas**
- Simón Hermanos S.A. - **Fideos frescos**
- Apicola Bandeña S.A. - **productos de la miel**
- Chango Calzado S.R.L - **calzado informal (alpargatas)**
- La cabaña maderas S.R.L – **Diseños exclusivos en Muebles**
- Reina Victoria S.R.L – **Agroindustria**

- MAF Curtiembres S.A – **Cueros de lagarto**
- Orígenes S.R.L - **Agroindustria**

El listado de las empresas familiares exportadoras de Santiago del Estero, fue obtenido de la Dirección de Industria y Comercio de la misma provincia.

Debido a que la observación participante en la investigación cualitativa requiere de tiempos que exceden a los fines de este trabajo, sumado a la gran complejidad de realizar observación participante, *el método de recolección de datos a utilizarse será la “entrevista en profundidad”, utilizando una guía de pautas;* sin embargo *también se establece una encuesta semi-estructurada* que ayuda a clasificar el tipo de empresa, la participación de familiares y la incidencia de los mismos en la empresa.

Las *“entrevistas serán individuales”* y se realizarán a directivos con capacidad en la toma de decisiones en las Pymes familiares. Las mismas *serán grabadas y se tomarán notas, durante y luego de la entrevista.*

En el Anexo se presenta la *“encuesta semi-estructurada”* y *“guía de Pautas”*

En el presente proyecto lo que se realizará una vez desgravadas las entrevistas y tomado algunas notas y memos, será la realización de un “grillado”, que consiste en un análisis descriptivo conformando una tabla de doble entrada, donde en la parte superior de la misma se colocan las empresas o casos estudiados así como información sobre quien fue entrevistado, su edad, nombre de la empresa y su profesión, en la parte vertical de la tabla se colocan las diferentes áreas de estudio; una vez que se completa la tabla de doble entrada o grillado se pueden realizar comparaciones y se facilita la categorización o saltan cuestiones comunes y diferencias entre los casos estudiados.

Luego de realizar el grillado, se realiza un análisis interpretativo, teniendo en cuenta el marco teórico previamente desarrollado en el análisis interpretativo; se va estableciendo un bosquejo de las relaciones y sacando conclusiones o ideas generales.

En el anexo se presentarán las *entrevistas de los 9 casos estudiados* en este trabajo de investigación.

Por último, se procede a la escritura del informe final, que se presenta a continuación.

Finalmente se establecen las conclusiones obtenidas de la investigación cualitativa y se presenta una serie de recomendaciones.

Informe Final

A continuación se presentará el informe que surge de la investigación cualitativa realizada. El mismo ha sido desarrollado por áreas, para facilitar su interpretación, siendo importante dejar en claro que muchas de estas se relacionan entre si e influyen unas en otras.

Sucesión

El primer de los factores de análisis a tratar es la sucesión. En la misma se tendrá en cuenta la continuidad, forma de traspaso de una generación a otra, relación con las operaciones de comercio exterior y por ultimo los empleados (no familiares) de antigüedad en la empresa familiar que por su compromiso y continuidad participan en la toma de decisiones, de ahora en adelante llamados “empleados vinculados”:

- **Continuidad**

Todas las empresas familiares estudiadas tienen como objetivo dar continuidad a sus emprendimientos, es algo que a todos los entrevistados les gustaría hacer por más que surjan cuestiones como:

1) no tener definido todavía una persona que pueda llevar a cabo esta continuidad de la empresa, ya sea por:

_ Sus hijos son muy jóvenes.

_ Hijos que decidieron estudiar o seguir carreras diferentes al emprendimiento, incluso en otras provincias. Es el caso de Salvador Scrosopi (39) tercera generación de empresarios de la construcción pero que en su caso, inició un nuevo emprendimiento individual a partir de la producción de tunas. “Mi hija hace psicología y además es mujer así que no creo que se interese, ni vuelva a seguir con este emprendimiento”, fue una de sus respuestas. “Mi hija decidió seguir una carrera universitaria que nada tenía que ver con la empresa, después fue a especializarse a otra provincia y no se intereso ni se interesa en la empresa familiar”, fue otra de las respuestas en este caso de Ángel Rico (52) socio gerente de la empresa Orígenes SRL dedicada a la producción de Alcaparras.

_ Hijos o familiares no interesados. “No se involucra todavía, se la pasa durmiendo o perdiendo el tiempo, tiene 20 años y no salió de la edad del pavo”, respondió Mario Vaulet (56) gerente general y fundador de la empresa Chango Calzados.

En este sentido se debe tener mucho cuidado ya que muchas veces sin darse cuenta, el fundador, padre o quien lleva adelante la empresa, influencia negativamente en el interés de otros familiares al realizar al final del día o en su casa comentarios como: “mi hijo tiene que empezar con la escoba y limpiando, tiene que hacer todo desde abajo, no puede empezar como jefe, por que no sabe nada todavía”, tal como sostuvo el mismo Vaulet al referirse a este tema. O bien, excesivas quejas de que las cosas en el trabajo no van bien, hacen que otros familiares busquen otras alternativas ya que no es motivante querer empezar con la escoba ni en un lugar donde sólo se escuchan quejas y más quejas.

2) hay empresas en las cuales si bien existe el interés de dar continuidad a la empresa familiar e integrar a hijos u otros miembros de la familia al emprendimiento, el fundador no quiere integrar a todos sus hijos. José Rodríguez (56), gerente general del establecimiento fruti hortícola Reina Victoria, opina que “es como un tablero con rombos, triángulos y círculos y si el hijo no es una de esas piezas que encaje en ese tablero mas bien que haga otra cosa, prefiero mantenerlo antes de que haga macanas en la empresa”.

En tanto, otras empresas intentaron integrar a sus hijos y cuando vieron que no tenían el mismo grado de compromiso que ellos o no se los veía interesados lo suficiente, prefirieron que siga con otra carrera u otra actividad incluso sin saber el motivo por el cual ese hijo/a no estaba conforme con el trabajo que tenía en la empresa familiar, “No se actualmente en definitiva cual fue la razón por la que mi hija dejo de trabajar con nosotros”, sostuvo Daniel Abalos (49), gerente general de la empresa La Cabaña dedicada a la producción de muebles, cuya respuesta nos dá la pauta de que se podría haber incentivado un poco más a un hijo/a para que se interiorice e involucre más en la empresa familiar.

3) Otro grupo de empresas ya tiene o cree tener algunas personas que puedan darle continuidad a la empresa familiar. Sus hijos, hermanos, sobrinos o primos están motivados y deseosos de incorporarse para trabajar y ver crecer la empresa. Muchos de ellos están estudiando para incorporarse como profesionales, otros directamente dejaron de estudiar para empezar antes a trabajar, esas son cuestiones que ampliaremos en la parte de profesionalización y empleo de familiares que es otra de las áreas a tratar en este proyecto.

Algunas de las frases que se amoldan a este apartado fueron las repetidas por Miguel Boy (30), ingeniero y director técnico de curtiembres MAF quien señaló:

“ahora estamos trabajando 3 hermanos junto a mi padre, la idea es la misma darle trascendencia, continuidad”. A su turno, Ángel Rico de la empresa Orígenes, indicó:

“puedo asegurar que mi hijo seguirá llevando adelante esta empresa” y Jorge Caram (55) director de Comercialización y Comercio Exterior de la firma Santiago Manta, agregó que “estamos incorporando a mi hijo y al hijo de mi hermano, se están integrando a la empresa”.

- **Traspaso de una generación a otra.**

Existen diferentes formas de traspaso generacional, algunos que resultan importantes destacar son

- 1) traumáticamente: muchas veces es difícil para alguien que comenzó con el emprendimiento o que continuó con lo que sus familias comenzaron hace muchos años, dar cabida, lugar o delegar funciones y decisiones importantes en otros familiares. Para Hernán Kriskauzky (33), gerente general y segunda generación de la empresa Apícola Bandeña, “en el traspaso de una generación a otra hay varios actores, la mujer que acompaña al jefe, tiene muchas veces el mismo o más peso que él, se cree que en la empresa familiar el 80% de la voluntad de mando esta en la persona que acompaña al jefe”

“El problema –desde el punto de vista de Kriskauzky- es que las personas que está dejando un lugar no entiende que esta pasando a otro nivel: el cree “me están dejando afuera” y por momentos los ve como competencia y los boicotea”.

“Nos cuesta mucho hacerles entender –agregó- que nosotros no estamos corriendo a nadie, sino que necesitamos que se dediquen a full en algunas cosas”

En la misma línea se expresó Jaime Simón (51) director de Ventas y tercera generación de la empresa Simón Hnos: “Siempre existen recelos entre familiares, padre-hijo o primos o entre hermanos, nada que no se pueda solucionar...”

- 2) Normal, tranquila o sin problemas: En otros casos, por el contrario, los jefes, fundadores o familiares están deseosos de trabajar con sus hijos o con miembros de su familia dado el grado de compromiso que ven o por la excelente relación que tienen

por ser familiares; esperan poder compartir decisiones y crecer u obtener logros en conjunto:

“Ninguno de los hermanos se incorporó en la empresa sin terminar educación académica, mi padre continua trabajando y guiándonos a nosotros”, agregó Miguel Boy (30) de la curtiembre MAF. Para Ángel Rico (52) de la empresa Orígenes, “es un gusto trabajar con un hijo... te mete fuerzas y surgen proyectos que antes no te imaginabas”, además, “las decisiones importantes las tomamos los miembros de la familia, todos apuntamos a los mismos objetivos y sabemos donde estamos y donde queremos estar”.

3) Tardía o de resistencia: Pasar el mando a la edad de 75-80 años y todavía tener participación en la empresa parece ser normal en algunas de las empresas familiares estudiadas, sin embargo esto influye directamente en actitudes frente al riesgo, en no querer expandirse mas allá del mercado doméstico y la resistencia a los cambios. No parece ser malo que alguien continúe con la empresa que fundó o continuó y en la que paso la mayoría de sus años, pero si parece necesario que el traspaso de generación o del mando de las principales decisiones no sea tan tardío. Es lo que opina Jaime Simón (51) “creo que nosotros podemos continuar con la empresa, estamos en ese traspaso de la segunda a la tercera generación, aunque con activa participación de lo que es la segunda generación”.

- **Relación con operaciones de comercio exterior.**

Existen teorías que hacen referencia a la llegada de segundas generaciones o nuevas generaciones y que éstas están más propensas a la búsqueda de nuevos mercados en el exterior, así como hipótesis de que al no existir continuidad se desalienta la expansión hacia el exterior por parte del fundador o quien lleva adelante una empresa familiar.

En la investigación de las empresas familiares de Santiago del Estero que exportan, vemos:

1) algunas están de acuerdo con que la llegada de nuevas generaciones y de jóvenes que impulsan la internacionalización de la empresa:

En este sentido opinó Ángel Rico, de la empresa Orígenes: “la llegada de mi hijo fue un motor importante, además yo estaba ocupado en otras cuestiones y ni siquiera manejaba otros idiomas”. Miguel Boy (30) de la curtiembre MAF expresó sobre este punto que “somos jóvenes, podemos arriesgarnos, con responsabilidad por supuesto”

2) Otros entrevistados no ven mucha relación entre la internacionalización y la llegada de nuevas generaciones, ya que consideran a la internacionalización de sus empresas familiares como objetivos propios, no lo hacen pensando en los posibles sucesores e incluso sin saber quienes podrían seguir adelante con la empresa:

“Nosotros queremos darle carácter de internacional a nuestra empresa por merito propio y no lo hacemos pensando en posibles sucesores, es un objetivo mío y de mi esposa”, es lo que piensa Daniel Abalos de la empresa fabricante de muebles La Cabaña. A su vez, Jorge Caram (55) de la empresa Santiago Manta, subraya su objetivo: “la búsqueda de nuevos mercados y la calidad, es tratar permanentemente de mantener un nivel de exportaciones sustentable, obviamente los tiempos cambian, quizás cuando vengan ellos habrá otras necesidades, otras cosas”

3) En el otro extremo si hay algunos que están de acuerdo con que la falta de una clara continuidad muchas veces actúa como un freno al crecimiento. En esta postura se ubica el gerente general y fundador de Chango Calzados, Mario Vaulet, “tanto esfuerzo para que nadie lo continué, por ahí es a la macana”, “yo haría mas cosas si supiera que alguien las va a continuar, tengo las maquinas y todo...”

- **Empleados vinculados:** Este concepto, como se mencionó antes, hace referencia a los empleados, no familiares, pero que comenzaron junto con la empresa o que están desde hace muchísimos años y a los cuales se los deja de tratar como empleados para pasar a considerarlos miembros de la familia. Durante la entrevista, Miguel Boy (30) de la curtiembre MAF reconoció uno de estos casos en su empresa:

“hay una persona que está con nosotros desde hace muchos años, es como un hermano más”. Hernán Krizkauzky (33) de Apícola Bandeña, se pronunció en un sentido similar: “a la secretaria le prestamos la casa de fin de semana, sin ningún problema” y lo mismo sucedió en el caso de Ángel Rico (52) de la firma Orígenes:, “es como un hijo para mi y trabaja en la empresa full-time igual que yo”.

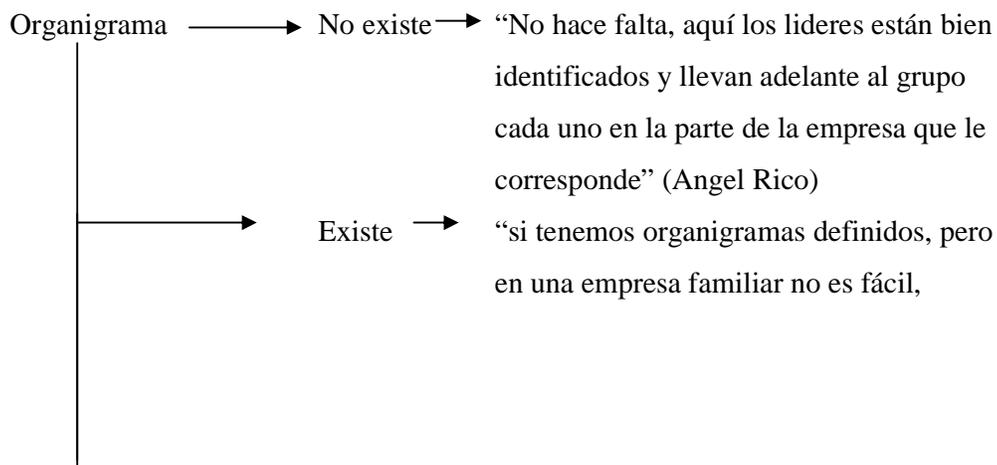
Estas cuestiones, si bien en algunos casos son muy positivos por el compromiso que asumen estos empleados dentro de la empresa, deben tratarse con cuidado y definir cuales son sus objetivos, si son acordes a los de la empresa, si su interés es continuar ó en algún momento la abandonará, estas y otras cuestiones ayudan a evitar posible conflictos con personas que si bien no son familiares, la relación de afecto que se entabla con ellos es prácticamente la misma que la de un familiar.

Modelo Organizacional

La segunda área a desarrollar es el modelo organizacional. En esta parte del estudio se tendrán en cuenta quienes toman las decisiones y la forma en que las ejecutan, la influencia de familiares no participantes, la decisión de internacionalización y la relación que tiene sucesión e integración de nuevas generaciones al proceso de toma de las decisiones.

- ¿Quiénes pueden tomar las decisiones en las empresas familiares analizadas?
 - ↓
Fundador / Sucesor
Exclusivamente
 - ↓
Familiares encargados
de un departamento
 - ↓
Solo familiares
y empleados
vinculados
 - ↓
No familiares
decisiones
operativas o
de
áreas específicas

Para tomar las decisiones, los casos de estudio, llevan a cabo diferentes formas o procesos de toma de decisiones, una forma de organizarse es el empleo de un organigrama para establecer con claridad quienes pueden tomar tales o cuales decisiones o bien para saber con quien consultar en caso de necesitar dentro de la empresa tomar decisiones conjuntas entre áreas y de igual manera la importancia de las reuniones, para tratar cuestiones pertinentes a cada área de la empresa y llegar a la mejor decisión.



póngase el organigrama que se le ponga,
hay cosas que son así” (Jaime Simón)

→ En Contra de → “Estamos en contra de los Organigramas,
los Organigramas preferimos organizarnos por proyectos o
por productos” (Hernán Krizkautzky)

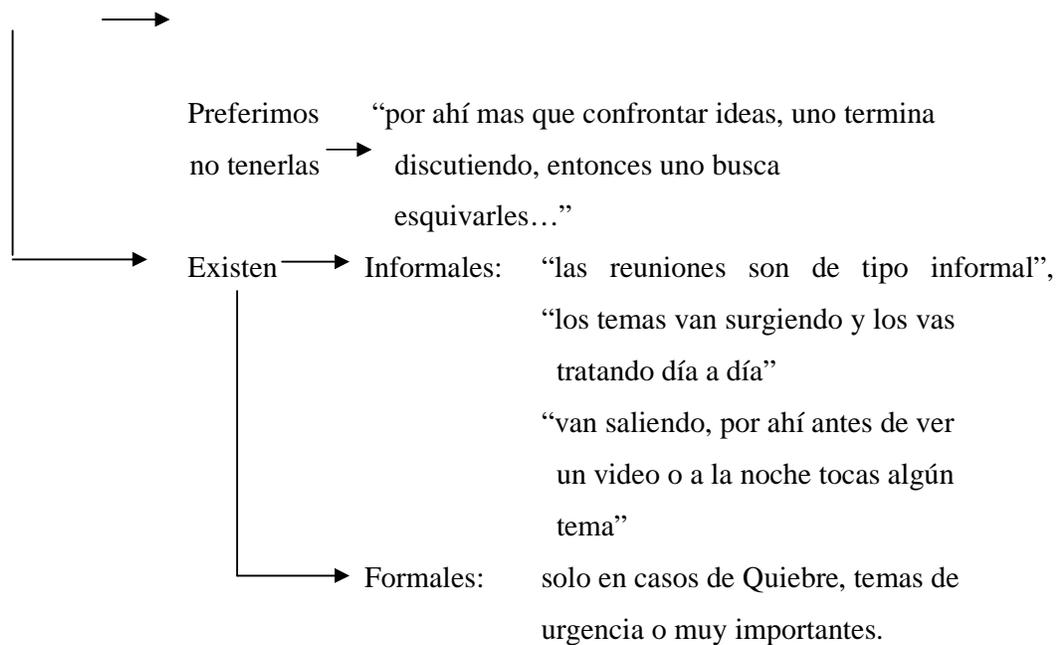
El conjunto de las empresas familiares de Santiago del Estero entrevistadas no tiene la intención de establecer organigramas, esto no necesariamente puede verse como un factor negativo, la mayoría prefiere organizarse por productos, o por proyectos, creando unidades estratégicas de negocios o bien encargarse cada uno de un área particular de la empresa creando o separando diferentes departamentos o gerencias. Además al ser empresas medianas comprenden quienes pueden tratar cuales decisiones y con quien pueden consultar sobre cuales temas.

La experiencia es muy tenida en cuenta, el dialogo con las personas capacitadas, ya sea con aquellos que están en la empresa hace mucho tiempo o bien con el fundador son vistas como la mejor manera de tomar las decisiones, junto a la mencionada separación por áreas o departamentos bien definidos para que cada persona decida y se responsabilice por las cuestiones que mas conoce y de las cuales se encarga.

Con respecto a las formas de reunirse para tomar decisiones, surgen nuevamente diferentes aspectos a tener en cuenta, en relación a las mismas:

Daniel Abalos (Muebles La Cabaña) y José Rodríguez (Reina Victoria) están entre quienes prefieren no realizar reuniones. Con una razón un tanto más fuerte y para preservar el equilibrio se ubica Jaime Simón (Simón Hnos) quien señala que prefiere no tener reuniones. También surge que se toman los espacios informales para hablar sobre temas de la empresa, tal como lo señalaron Jorge Caram (Santiago Manta) Saúl Kriskautzky (Apícola Bandeña) y Jaime Simón (Simón Hnos), tal como se puede ver en el cuadro siguiente. Las reuniones formales, se producen sólo en casos de urgencia como señalara en su opinión Saúl Kriskautzky.

Reuniones	No existen	“las decisiones las tomamos yo y mi mujer exclusivamente”, “no, no hacemos reuniones”
	↓	



Generalmente las reuniones son de tipo informal, el dialogo para tratar cuestiones o temáticas que van surgiendo serían estas reuniones de tipo informal y en casi todos los casos, los diálogos se realizan entre los familiares y pocas veces se involucran a los demás empleados o encargados de áreas de la empresa.

Se debe tener en cuenta que el desarrollo de reuniones de tipo informales puede relacionarse con conflictos internos, temática que se presentará con mayor profundidad más adelante, pero aquí se hace referencia debido a que muchas veces se tratan o se continúan tratando cuestiones empresariales en la casa, en comidas o bien en el ámbito familiar, lo cual no permite separar éste del empresarial y puede llevar a un desgaste de los lazos familiares.

- Influencia de familiares no participantes

En las desgravaciones surgieron frases como la pronunciada por Hernán Krizkautzky (33) quien pertenece a la segunda generación de la empresa Apícola Bandeña: “todos pueden opinar, de ahí a que te escuchen”, o bien “en su momento supieron molestar y se les supo frenar el carro”.

Otras opiniones que también se encaminaron en el mismo sentido fueron las de Jorge Caram (55) de Santiago Manta y la de José Rodríguez (56) del establecimiento Reina Victoria, respectivamente: “logramos hacer abstracción de las decisiones de terceros”, “no, o están afuera o están adentro de la empresa”..

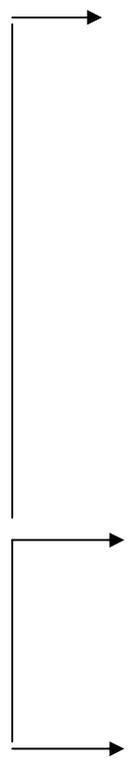
Por su parte, Jaime Simón (51), sostuvo que “si se acompaña lo que la generación que lleva adelante la empresa dice, la familia es aliada”, mientras que para Miguel Boy (30) de

la curtiembre MAF “Si, se tiene muy en cuenta las opiniones de personas que no están dentro de la empresa, es muy importante tener una opinión objetiva”. Agregó: “si, los escuchamos a todos, siempre tratamos de rescatar algo bueno”.

Podríamos separar dos grandes grupos, aquellas empresas que valoran y tratan de rescatar algunas ideas que puedan surgir de personas que al no estar dentro de la empresa pueden ser mas objetivas o bien están dispuestas a escuchar alguna crítica constructiva. Por el otro lado, un grupo que prefiere no escuchar o hacer abstracción de opiniones de terceros por más que sean familiares, pero por no trabajar en la empresa no se los escucha o no se le da demasiada importancia a sus comentarios u opiniones.

- **La decisión de realizar operaciones de comercio exterior (internacionalizarse, como lo llaman los entrevistados).**

Puede verse como

- 
- _ Generadora de conflicto: “la decisión misma de internacionalizarse genera conflictos, implica introducir normas de calidad 2 o 3 veces mas estrictas, que el familiar que produce piense, ¿vos me vas a enseñar a hacer las cosas a mí?, que el encargado de finanzas se vuelva loco, y que el que lleva adelante la punta en esto piense, no me entienden, no me entienden...” **(Hernán Kriskautzky-Apícola Bandeña)**
“a alguna parte de la empresa le gustaría probar a la otra no, por algunos problemas de organización te diría” **(Jaime Simón-Simón Hnos)**
 - _ Una decisión de quiebre o importante: “las tomamos con el despachante de aduanas y con mi socio” **(Miguel Boy- MAF)**
“se las trata como una decisión de gran importancia más” **(Jorge Caram-Santiago Manta)**
 - _ Un desafío: “exportar es una decisión y una vocación, estamos tratando de aceptar cuestiones de organización, la exportación sería una consecuencia de un mejor funcionamiento organizativo de la empresa” **(Jaime Simón-Simón Hnos)**

- **Relación entre proceso de toma de decisiones y la sucesión o integración.**

Cuando las decisiones son tomadas por el fundador de la empresa familiar o por la generación que lleva adelante el emprendimiento, surge una cuestión importante que es la llegada de nuevos familiares quienes quieren o pretenden participar en el proceso de toma de decisiones. Esta participación muchas veces no es fácil, como mencionamos antes: “no siempre se producen al mismo tiempo, la decisión de querer tener una participación en las decisiones y la disposición de quien esta actualmente tomando las decisiones de delegar o permitir la intervención de nuevas personas familiares o no en el proceso de toma de decisiones”.

Podríamos categorizar esta relación de la siguiente manera:

_ *Integración forzada*: “Cuándo el dueño es un padre, es un proceso muy largo hasta que llegas al punto de que si tu padre dice que no y vos crees que esta bien, no lo escuchas y después le comunicas que hiciste tal cosa...hay un clic en el que uno empieza a tomar las riendas”, puntualizó Hernán Kriskautzky (33) de la empresa Apícola Bandeña.

_ *Transparencia y libertad en la toma de decisiones*: En el caso de Miguel Boy (30) de la curtiembre MAF: “tenemos mucha libertad, así como también debemos ser responsables de nuestras acciones”. Agregó, “cada uno de los hermanos a tomado un área en la cual trata de perfeccionarse y llevarla adelante de la mejor manera”. Puntualizó además que: “Mi padre nos da plena libertad en la toma de decisiones y si necesitamos consultarle podemos hacerlo”.

_ *Consenso*: “las decisiones las tomamos con mi hijo, las importantes, y definimos donde estamos y donde queremos estar”, es lo que indicó Ángel Rico (52) de la empresa Orígenes. A su vez, Miguel Boy (30) de MAF, explicó que “las decisiones las tomamos los 3 hermanos reuniéndonos y teniendo una charla de café”.

_ *Falta de integración o proceso incompleto*: Es el caso de la empresa en la que se encuentra Jaime Simón (51) de la empresa Simón Hnos. “las decisiones las siguen tomando la segunda generación, se sigue lo que ellos dicen mas o menos, si mi tío dice que vamos a hacer tal inversión y esta de acuerdo con mi padre, no hay impedimento ni intervención por parte de la tercera generación que trabajamos en la empresa”. “Es un proceso que lleva mucho tiempo, implementar reuniones y participar en las decisiones lleva su tiempo”.

Estas categorizaciones no son exhaustivas, puede haber cosas de una u otra en las diferentes formas de integrar a los familiares que existen en las empresas familiares

estudiadas. Deben tratarse con cuidado para evitar crear conflictos internos dentro de la empresa. Estos conflictos internos son justamente la temática a tratar en el siguiente apartado.

Conflictos Internos

Si bien es cierto, que es una cuestión difícil de tratar, ya que para ningún entrevistado es fácil hablar sobre problemas entre familiares o entre familiares y empleados no familiares, todos los entrevistados mostraron buena predisposición para compartir y explayarse sobre cuestiones que ellos consideraban críticas y que influían o podrían hacerlo en el desarrollo de la empresa familiar.

Todos reconocieron como principal error o detonante de conflictos internos, el no existir una clara distinción entre ámbito laboral y el familiar. Frases que representan estas cuestiones son algunas que surgen de las entrevistas como la de Hernán Kriskautzky (33): “en su momento mi mamá tuvo la lucidez de darse cuenta de que hasta en las comidas el único tema de conversación era la empresa”, ó la de Daniel Abalos (49), que señaló: “nos cuesta separar nuestra vida conyugal de esta relación laboral e incurrimos en el error de estar absorbidos por la misma”. A su turno, Ángel Rico (52) expresó que “tendríamos que separar mas los temas familiares de los de trabajo, es difícil por el compromiso y la motivación que tenemos” y Miguel Boy (30) de la curtiembre MAF añadió: “creo que el principal conflicto y que estamos tratando de superar es que los temas empresariales tapan a los familiares, y eso desgasta los lazos familiares”.

Otros puntos a considerar y que se desarrollarán a continuación son: diferencias entre generaciones, diferencias en los objetivos, conflictos con empleados vinculados y por ultimo el cumplimiento de tareas junto a la forma de remunerar a familiares.

- *Diferencias entre generaciones*: Desde su punto de vista, Hernán Kriskautzky (33), opinó que “lo que pasa es que para la primera generación la empresa es su vida, para la segunda generación que tiene otros propósitos le es mas fácil darse cuenta que la empresa es lo que te da de comer”. Para Jorge Caram (55) de Lagarto Manta, “ayuda que seamos la primera generación, o que sea esta la que lleve adelante la empresa, cuando vengan los familiares de los tres hermanos, ahí creo que comienzan los conflictos”.

Estas diferentes formas de pensar muchas veces puede ser generadora de conflictos, esas diferentes percepciones de la empresa entre generaciones llevan a afirmaciones como la de José Rodríguez (56) gerente general del establecimiento agrícola Reina Victoria: “claro, los hijos creen que el padre los quiere estafar” o bien como señaló también Hernán Krizkautzky: “los padres se hacen una idea de lo que ellos quieren de los hijos, mi padre me daba números por que yo estudié economía pero a mí los números no me gustan por eso me especialice en comportamiento del cliente”. Son confusiones que lamentablemente generan conflictos internos y que deben ser resueltas para el bienestar de la empresa familiar o bien de la empresa y de la familia.

Hay otras situaciones que también se plantean como lo describe Hernán Kriskautzky: “La segunda generación y la segunda generación bis o encubierta, que es cuando tenés hermanos mas chicos que ya te hacen planteos o no viven acá por que estudian en otra provincia y cuando vienen quieren solucionar todo”. Agrega: “Cuando el padre piensa que lo están sacando de la empresa y se pone en contra tuya, uno empieza en la dinámica de me voy, me voy a otra empresa a otro lado, pero en realidad me iría para perfeccionarte y que me pidan que vuelva”.

En este punto, también es fundamental poner énfasis en este tipo de afirmaciones y formas de ver las cosas, deben tratarse con mucho cuidado para evitar el deterioro de la convivencia dentro y fuera de la empresa, “mas que un consultor necesitas un psicólogo para tratar estas cuestiones, mas que una batalla de intereses es una batalla de emociones”, define Kriskautzky. Su comentario sintetiza un poco el grado de complejidad existente, al no tratar de manera adecuada los problemas que quizás con el dialogo o de diversas formas pueden prevenirse o evitarse.

Los feudos y los recelos son reconocidos por los entrevistados como motivos de conflictos internos, los diferentes caracteres y formas de ser de los miembros de la familia juegan un papel fundamental en las relaciones laborales y familiares.

- *Diferencias en los objetivos*

Este punto es fundamental debido a que la diferencia de objetivos y de intereses de cada uno de los miembros de la familia repercute directamente a la hora de tomar decisiones, de plantearse los objetivos a corto y largo plazo y de de la manera o caminos para alcanzar dichos objetivos.

Una clara muestra de lo mencionado se presentan en las afirmaciones como la de Hernán Kriskautzky (33) de Apícola Bandeña: “Yo tengo el objetivo de

internacionalizar la empresa, mi viejo esta mas a favor del mercado interno, mi vieja quiere tranquilidad, a mi hermano menor le encanta y disfruta de la empresa, él quiere plata y que la empresa sea súper exitosa, a mi otro hermano le interesa que la empresa trabaje y crezca, para cada uno es distinto.

A su vez, Ángel Rico (52), socio gerente de Orígenes afirma que “creo que no todos tenemos los mismos objetivos ni los mismos plazos de tiempo para cumplirlos”. Por su parte, Jaime Simón (51) de Simón Hnos, afirma: “si, la idea general está, pero los caminos para llegar a alcanzar esos objetivos no son los mismos”.

La planeación de los objetivos y tener en cuenta los intereses de cada uno antes de formular y establecer metas u objetivos es menester para las empresas familiares, así hay empresas como algunas de las entrevistadas que lo hacen y demuestran que es salubre para el crecimiento de la misma.

En este sentido, por ejemplo desde MAF, la empresa en la que trabaja Miguel Boy (30), su director técnico, señala: “Si, todos tenemos los mismos objetivos, los fijamos a comienzo de cada año”. O bien, como señala Jorge Caram (5%) de la empresa Santiago Manta, “Si, somos concientes de lo que queremos y nos esforzamos para conseguirlo”.

Teniendo en cuenta la relación que existe entre este proyecto de investigación y la internacionalización se debe tener presente la decisión y el planteamiento de la misma como objetivo, muchas veces desemboca en conflicto que una parte este interesada en darle el carácter de internacional a la empresa familiar y otra parte de la familia no.

Esto sucede en el caso de Salvador Scrosoppi (39), quien señala que “mi mujer y uno de mis hermanos no esta de acuerdo con buscar mercados extranjeros”. Ángel Rico (52) afirma que, “mi mujer es un poco conservadora y prefiere no arriesgar demasiado”. Este enunciado esta claramente relacionado con la división entre capital empresarial y familiar a tratarse en el siguiente apartado.

Algunas de las empresas estudiadas seleccionaron en la encuesta semi-estructurada la falta de interés como la principal restricción intra-organizacional que no permite el desarrollo exportador de la empresa.

- *Conflictos con empleados vinculados:*

Este concepto ya se presento en el área de sucesión y se repite o relaciona con los conflictos internos ya que es muy difícil sacar adelante un conflicto con alguien que si bien no forma parte de la familia es considerado como un miembro mas de la misma, este

tipo de conflictos llevan a una situación donde juegan los sentimientos de tal manera que se equipara o supera la dificultad de solucionar conflictos entre familiares directos.

Si bien es cierto pensar que la integración de este tipo de empleados a la empresa puede tener aspectos positivos, ya que brinda una cuota de objetividad, puede servir como mediador en muchos casos de problemas entre familiares o bien se obtiene un grado de compromiso de personas que sin formar parte de la familia, al ser tratados como los mismos se comprometen y dan mucho más que cualquier especialista u otro empleado común; también hay que tener cuidado en el sentido de planificar y dejar muy en claro cuales son los objetivos de estas personas, si son o no acordes con los de la empresa y en caso de que no resultara así, dejar los sentimientos de lado y reemplazarlos o planificar su retiro con tiempo.

En el caso de Apícola Bandeña, Hernán Kriskautzky (33) comentó que. “tuvimos problemas con pseudo-familiares, y ese problema te va mal predisponiendo, corres el riesgo de pensar que fue error tuyo no saber con la clase de persona que tratabas y empezas a ser más estricto con todos”.

A su vez, “cuando las empresas son familiares y tienen empleados desde el principio, son un elemento más y vos no puedes tratarlos como un empleado”, opinó Miguel Boy (30) de la curtiembre MAF.

Claramente, este trato como no empleado significa tener un trato especial, diferente para con estas personas a las cuales uno pasa a querer y a tener sentimientos para con ellos, lo que conduce a que el despido, el salario y la forma de pedirle que cumpla con sus deberes cambia y es ahí donde debemos estar alerta, prevenir llegar a momentos conflictivos con estas personas es tan importante como evitar malas relaciones con familiares.

- *Cumplimiento de tareas y forma de remunerar a familiares.*

→ Transparencia: “los miembros de la familia que trabajan en la empresa reciben un sueldo acorde al trabajo que realizan, a la profesión que tienen o si están estudiando reciben el sueldo de un pasante, todos saben lo que cobra cada miembro de la familia y están de acuerdo con ello”.

(M. Boy /MAF)

—→ Búsqueda de resultados: no importan las horas de trabajo, importa que cumplan con sus deberes y que apunten al bienestar de la empresa. “si algo que tendría que llevarme una hora me toma 3 o mas no hay problema lo importante es cumplir”, “nos enfocamos en el cumplimiento de las tareas mas que En el cumplimiento de horarios”.

(Jorge Caram/Santiago Manta)

—→ Confusión: muchas veces, pueden concluir en conflictos internos el no tener relación lo que espera una de las partes con lo que la otra esta dispuesta a dar, “mi mujer trabaja en la empresa y por supuesto no cobra nada”,

(M. Vaulet/ Calzados Chango)

“Mi abuelo trabajaba en la empresa y no recibía ningún sueldo, mi papá decía que venia para despejarse”.

(Hernán Kriskautzky/Apícola Bandeña)

Los puntos tratados hasta aquí tienen la particularidad de que el resultado final de los mismos fue el retraso en las decisiones y la falta de consenso en la gerencia. Estos retrasos en las decisiones debidos a diferentes cuestiones de conflictos internos y que demoran el proceso de toma de decisiones, cuando las mismas se tratan de comercio exterior pueden ser de tal magnitud que pueden perder clientes potenciales o bien impedir el desarrollo de operaciones con mercados internacionales.

Notoriamente los entrevistados hicieron mención a que distintos estados de animo, peleas o discusiones junto a las opiniones y objetivos diferentes retrasan la toma de decisiones.

Para Jorge Caram (55) de Santiago Manta, “puede haber algún conflicto o especie de conflicto que genere algún estado de animo, tiene influencia negativa en el sentido que puede influir o posponer alguna decisión”.

Desde el punto de vista de Jaime Simón de Simón Hnos, “creo por ahí que hay una cosa entre líneas, que llegas no se si contaminado es la palabra, pero influenciado por la familia”.

En tanto Hernán Kriskautzky, opinó que “hubo decisiones que se postergaron un mes y algunas se perdieron, si estas tratando cuestiones de comercio exterior en un mes has perdido, eh.. el año...”.

División entre capital Empresarial y capital familiar

La división entre el “capital empresarial” o que puede ser utilizado para inversiones y para el desarrollo de las actividades necesarias para llevar adelante la empresa, muchas veces es confundido con aquel que se utiliza para los gastos de la familia.

El problema radica cuando los gastos de la familia son de tal magnitud que no permiten el desarrollo empresarial o bien cuando la falta de claridad en estas cuestiones puede ser generadora de conflictos internos, puede también complicar la toma de decisiones y por ultimo puede generar una aptitud muy conservadora o rígida frente al riesgo ya que el al invertir dinero en la empresa se esta poniendo en riesgo el capital que sustenta a la familia.

Sin embargo, en algunos casos la inexistencia de tal división, por el contrario de poder desembocar en un conflicto interno o de impedir la toma de decisiones correctamente, es visto de manera favorable, ya que contar con un solo fondo común que sustente tanto a la empresa como a la familia, brinda tranquilidad y confianza, además es una sola persona o familia que manejan ese fondo común o por que desde los comienzos de la empresa que se trabaja de esa manera y nunca tuvieron problemas.

A raíz de lo mencionado podemos establecer 3 grupos que muestran las maneras de manejar la relación entre capital empresarial y familiar.

Capital empresarial y capital familiar

→ 1) Clara distinción del capital empresarial del familiar:

“el capital empresarial es el que uno arriesga, el familiar uno trata que no tenga ningún problema y que no se toque” (**Miguel Boy/MAF**)

“tenemos esa división hace mucho tiempo, esta perfectamente separado, cada uno tiene su sueldo y en caso de haber excedente una parte se reparte y la otra se reinvierte” (**Salvador Scrosoppi/ScrossopiSRL**)

“llevar un control estricto te da muchos dolores de cabeza, pero es la única manera, hay que evitar que la caja este disponible” (**Hernán Kriskautzky/Apícola Bandeña**)

→ 2) Inexistencia de la distinción entre ambos capitales, pero lo reconocen como error y tienen intenciones de cambiarlo:

“Tenemos una gran confusión entre lo que son los bienes propios, los bienes de la familia y los de la empresa, es todo un fondo común y de ahí se saca para todo, lo reconocemos como un error”. (**Daniel Abalos/ La Cabaña**)

“no la tenemos todavía, esta en el tintero, tenemos que hacerla es una necesidad, no se en que magnitud la empresa financia a la familia y si esa financiación es demasiada o le quita capacidad de crecimiento a la empresa” (**Mario Vaulet/ Chango Calzados**)

“Esta todo mezclado, pero para tener una noción de los gastos aquí se anota todo, hasta los gastos que son para los hijos o para el supermercado, pero no implica que no se saque dinero para cuestiones que nada tiene que ver con la empresa” ((**Mario Vaulet/Chango Calzados**)

→ 3) Inexistencia De la distinción entre ambos capitales, pero no lo consideran un factor negativo y no están interesados en hacer tal distinción.

“no, no tenemos sueldos ni nada, simplemente de común acuerdo se van priorizando las necesidades de cada familia y hay un fondo común que se expande o se aguanta de manera conjunta” (**José Rodríguez/ Estab. Reina Victoria**)

“Todos llevamos cifras parecidas y generalmente a fin de año vemos como estamos y cuanto retiró cada uno y en base a eso se compensa, pero no son retiros importantes llevamos una vida estándar, gastamos lo que gasta un ciudadano de clase media”. (**Jorge Caram/Santiago Manta**)

Estas distinciones deben ser tenidas en cuenta, por más que la empresa familiar prefiera no hacer una distinción explícita de ambos capitales, debe ser ordenada en el manejo de los gastos empresariales que muchas veces no son gastos sino inversiones, mientras que los gastos de la familia son propiamente gastos.

Hernán Kriskautzky (33) de Apícola Bandeña, resume el problema: “el tema de la caja es lo mas complicado, cuando la empresa anda mal, la familia financia a la empresa y cuando la empresa anda bien esta financia a la familia”.

- **Relación con la capacidad productiva y mejoras de calidad de cara a las exportaciones.**

Muchas veces, a raíz de la descapitalización de las empresas familiares producidas por la financiación excesiva o desmedida hacia la familia, se genera una imposibilidad para realizar inversiones en mejoras de calidad de cara a la exportación, impedimento de comprar insumos necesarios, pagar personal capacitado y demás cuestiones claves para el buen desempeño en mercados extranjeros por parte de las empresas familiares.

Otra cuestión fundamental que tiene que ver con la búsqueda o mantenimiento de mercados extranjeros y con el manejo de capitales en empresas familiares es la capacidad de manejar de manera adecuada el dinero y las reinversiones. En este punto, Hernán Kriskautzky señaló que “ hay empresas que no pasan la tercera generación, no son empresas que les fue mal, les fue demasiado bien y no supieron manejar el tema”, a la vez que opina que “hay empresas que han cerrado no por que no sean exitosas sino por no saber manejar la internacionalización, si te va mal en mercados extranjeros puedes seguir en el mercado local, si te va bien en los mercados de afuera puedes hacerte millonario y si la empresa familiar no se prepara para ser millonaria es otro problema que te termina destruyendo”.

Por esta razón, es de crucial importancia tener en cuenta el manejo de los recursos en este tipo de empresas, si bien no es necesario separar los capitales, si es fundamental ser ordenados y saber separar las inversiones de los gastos y estar dispuestos a invertir o reinvertir mucho mas que a gastar.

Profesionalización y empleo de familiares

En este apartado se hará referencia a quien o quienes llevan adelante la empresa y si los mismos realizaron o no estudios o capacitación para tal función, la importancia del empleo de familiares y sus posibles repercusiones dentro de la organización, veremos si la capacitación y el asesoramiento son vistos como gastos o inversiones y finalizaremos con las relaciones entre los empleados que no pertenecen al vinculo familiar y los que si lo hacen, brevemente veremos si estos puntos impactan en las actividades de exportación de las empresas familiares.

En las empresas familiares las personas que la llevan adelante, generalmente son el fundador o un miembro de la familia que dio continuidad a una empresa que comenzaron sus familiares, estos pueden ser:

- ⇒ Profesionales especializados en áreas que manejan y en
Relación directa al emprendimiento.

 - ⇒ No son profesionales

 - ⇒ Profesionales con poca o ninguna relación a su empresa
- } Experiencia

Si bien lo optimo o lógico parecería ser que las personas capacitadas o formadas en carreras que tienen relación al emprendimiento y a las áreas que manejan, en las empresas familiares estudiadas muy pocas cumplían con esta condición, por el contrario las personas que trabajan en las mismas en cargos gerenciales eran personas quienes habían terminado los estudios secundarios, habían empezado carreras universitarias pero abandonado las mismas a edades tempranas para involucrarse a la empresa familiar o bien eran personas que cansadas de su profesión y rutina de trabajo

emprendían un nuevo proyecto aún sin tener conocimiento alguno en materias de gestión y desarrollo de empresas.

La experiencia parecería ser un reemplazante de las carreras o estudios especializados. Para Jorge Caram (55) de Santiago Manta, “te diría que el 90% lo aprendí con la experiencia y con gente idónea que me ayudaba”. Ángel Rico (52) de la empresa Orígenes, sostuvo que, “aprendí mucho con el tiempo, quizás con demasiados golpes”. A su vez, Salvador Scrosoppi, agregó: “aprendo mucho de mi socio”, mientras que Daniel Abalos (52) de muebles La Cabaña, indicó: “tengo el asesoramiento de personas que conocen del tema en Santiago del Estero”.

Todas estas afirmaciones nos muestran como el factor *experiencia* es considerado tan importante como un título de grado para las personas que manejan empresas familiares, quizás con muchos errores estas personas pudieron ir aprendiendo en el camino y superando los obstáculos para poder seguir adelante con el desarrollo de sus organizaciones.

Sin embargo, para poder avanzar y superar estos obstáculos todas las empresas estudiadas consideran fundamental el asesoramiento y consulta con especialistas, lo que no coinciden son las formas de asesorarse y los momentos de hacerlo:

—————> Consulta de amigo —————> Asesores muy caros. “mis asesores son como una red de contactos, que para determinados temas puedo hacerles 2 o 3 preguntas como gauchada, ellos pueden hacer lo mismo conmigo”. **(Hernán Krizkautzky/Apícola Bandeña)**

—————> Siempre en cuestiones consideradas importantes. “es importante darle participación a los hijos y familiares pero también se necesitan buenos contadores, abogados y demás”. **(Mario Vaulet/Chango Calzados)**

“consultamos con los mejores, ahora que podemos acceder a ellos lo consideramos fundamental” **(Ángel Rico/Orígenes)**

—————> No se asesoran o solo en casos de emergencia o necesidad estricta. “No, por ahora no nos hace falta, consultamos tal vez demasiado tarde o cuando la situación lo amerita”. **(Daniel Abalos/La Cabaña)**

Con respecto al empleo de familiares, también existen diferentes modos de tratar este tema, para algunos contratar a un familiar es la primera opción.

“Siempre buscamos familiares que puedan desarrollar una función necesaria en la empresa”, indicó Jorge Caram (55) director comercial de Santiago Manta.

“Cuando uno busca una persona para distintas actividades dentro de la empresa antes de pensar en la capacitación o idoneidad de las mismas uno busca una relación de confianza”, sostuvo por su parte Daniel Abalos (52) de muebles La Cabaña y agregó: “Hay que emplear familiares capacitados, bien capacitados y comprometidos”.

En tanto, para otros quienes tuvieron malas experiencias en contratar a familiares para ocupar puestos en la organización, lo consideran un error o un factor que afecta negativamente el desarrollo empresarial.

En este punto se ubica también el gerente de La Cabaña: “reconozco que es un error, no creo que sea la mejor forma de organizar una empresa”. A su turno, Ángel Rico (52) de la empresa Orígenes, subraya: “en este sentido aprendimos a los golpes también, contratábamos personas por que eran familiares o amigos de la familia, y nos dimos cuenta que no es lo mejor, cuando surge algo importante hay que contratar a la persona correcta, a la mas capacitada en esa cuestión, ahora hacemos eso”.

De todas maneras, ambos grupos, los que piensan en contratar a familiares como primera opción y los que solo tienen en cuenta la capacitación e idoneidad, reconocen que el empleo a familiares no capacitados, muchas veces es la única opción en las pymes familiares ya que la falta de capital o la imposibilidad de contratar o asesorarse con las personas capacitadas debido al costo de dicho asesoramiento.

“El empleo a familiares te ayuda en algunos casos, te ayuda cuando no tenés plata, por que el familiar se esfuerza por nada o por muy poco, cuando puedes pagar un asesor experto o experimentado siempre te conviene”, subrayó Hernán Kriskautzky (33) de la empresa Apícola Bandeña. Sumado a esto se presupone que las personas a contratar tendrán el mismo compromiso y dedicación que los fundadores o personas que ya trabajaron durante muchos años o fundaron la empresa familiar que en muchos casos esa suposición no es correcta, mientras que en otros casos puede darse.

Otro tema importante es la capacitación donde también se distinguen dos categorías bien definidas por los entrevistados, miembros de la gerencia o posibles sucesores que quieren capacitarse por considerarlo de crucial importancia.

En la opinión de Mario Valet (56) de Chango Calzados, “a mi hijo si o si, quiero que estudie una carrera universitaria por que lo que aprendes te da muchas herramientas para poder manejar una empresa y no tener que consultar o dudar al tomar decisiones”,

Por su parte, Hernán Kriszautzky (33) de Apícola Bandeña, opinó que “el que no estudió, el mismo sistema de empresa te va sacando, no puedes opinar y te vas retrotrayendo, vas quedando al margen”. Miguel Boy (30) de MAF, expresó que, “ninguno de los hermanos se incorporó a la empresa sin terminar los estudios universitarios”.

En tanto, el otro grupo refiere a la capacitación de empleados no familiares o que no participan en las tomas de decisiones. El mismo Boy, agrega que “tratamos que los empleados asuman algunas responsabilidades”, mientras que Mario Valet (56) de Chango Calzados, agrega: “capacitamos a los empleados en técnicas de ventas, los resultados saltan a la vista”. Para Miguel Boy (30) está claro que, “tenemos que capacitar a los empleados nosotros mismos, al trabajar en un nicho diferenciado no hay especialista y debemos capacitarlos con nuestra gente”.

En las empresas familiares como mencionábamos antes, la relación con los empleados no familiares puede ser distinta, se tratan algunos empleados como a familiares, se quiere conservarlos de por vida, se les proporciona una confianza inmensa y se trata de darles cada vez mayor participación.

Para el director técnico de MAF, Miguel Boy (30) “creo que esa es una diferencia entre las empresas familiares y las que no los son, vos no quieres que la gente tuya este sin trabajo durante un tiempo del año, pensas mas en tus empleados”.

Esta relación con los empleados que no son familiares y que no toman decisiones en la empresa familiar, es buena hasta el punto en que se invierte en capacitación y este trato con los empleados los fideliza y compromete con el trabajo. Sin embargo, Ángel Rico (52) de la firma Orígenes, aclara que “de todas maneras hay que saber distinguir que algunos empleados no tienen la camiseta de la empresa puesta, otros empleados tienen la camiseta puesta y los fundadores y/o familiares tienen la camiseta tatuada”.

Para finalizar, veremos que la forma de llevar adelante operaciones de comercio internacional es una cuestión que se maneja de distintas maneras:

- personas que no realizaron estudios previos sobre la materia, pero que desarrollaron a través de la experiencia dicha capacidad para llevar adelante

estas funciones: “yo me ocupo de todo, te diría que el 90% lo aprendí con la experiencia”. **(Jorge Caram/Santiago Manta)**

- También hay quienes reconocen que muchas veces por querer hacer todos los trabajos y evitar el pago de personas más idóneas, se pierde mucho tiempo y se realizan demasiados esfuerzos: “por no querer pagar \$500 demoras 6 meses en hacer lo que un despachante de aduanas demoraría la mitad o menos”. **(Hernán Kriskautzky/Apícola Bandeña)**
- Quienes consideran necesario especialistas en comercio exterior y en marketing internacional.
- Quienes trabajan con empresas de manera asociada o se asesoran con las mismas. “trabajamos en conjunto con una empresa de Tucumán, ellos tienen departamento de comercio exterior y experiencia”, **(Jose Rodríguez/Reina Victoria)**
- “trabajamos con la empresa de MKT internacional de mis socio, la misma está en estados Unidos”. **(Salvador Scrosoppi/Scrosoppi SRL)**

Una cuestión que no puede dejar de mencionarse en este apartado, es la dificultad que reconocen las personas entrevistadas de poder acceder a carreras universitarias a edades tardías, después de los 40 años, ya que ello significa tener los recursos financieros para realizar una carrera de grado, delegar muchas horas de trabajo para poder estudiar una nueva carrera, teniendo presente la dificultad de realizar tal delegación por parte de los fundadores o personas mayores, el miedo o riesgo que implica comenzar de nuevo sin la certeza de tener la continuidad necesaria para terminar dichos estudios. Solo pueden acceder a diplomaturas o a cursos pero muchas de las personas mayores en las empresas familiares mostraron su intención de hacer por lo menos una carrera a distancia, esta intención se ve afectada por esa incapacidad de delegar su trabajo, por que no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo o por otros factores de miedo y riesgo, que justamente analizaremos estas cuestiones a continuación.

Actitud frente al riesgo y financiación

Para comenzar a desarrollar esta última área de análisis, primero se debe mencionar algunas razones exteriores a la empresa que pueden afectar tanto la actitud frente al riesgo como la forma de financiarse de la empresa familiar.

Las crisis que se dieron en nuestro país afectaron de manera crítica la confianza de los empresarios en la forma de acceder a préstamos y a mercados internacionales, el gobierno de la provincia donde se realizaron las entrevistas fue por más de 40 años un feudo que no permitía el crecimiento ni el desarrollo de las empresas santiagueñas, los préstamos bancarios exigen garantías que muchas de las pequeñas y medianas empresas que ya venían golpeadas por crisis a nivel país y por trabas a nivel provincial en el caso de Santiago del Estero no pueden afrontar y por último se debe tener presente el sector o nicho de mercado al que pertenece la empresa familiar ya que este afecta la forma de trabajo de la misma.

En referencia a la actitud frente al riesgo, algunos de los puntos a considerar son:

Actitud frente al riesgo

→ **Experiencia:** Las personas que vivieron en nuestro país y que tuvieron que superar muchas de las crisis ocurridas en los últimos 30 años en nuestro país, son conscientes de las formas en que pueden cambiar aspectos económicos y por tal motivo son más cautelosos y estudian con mayor profundidad antes de tomar decisiones importantes.

Conocimiento o vivencias: “Mi viejo vivió muchos años en Argentina y ya se oía, me decía No! No están bien las cosas”. **(Hernán Kriskutzky/Apícola Bandeña)**

Formas de trabajo: “Una visión tal vez antigua de pensar que el mercado interno es todo o alcanza y hoy el mercado es el mundo, pero es una cuestión conceptual...se trataría de un cambio de mentalidad, ahí está la cuestión y de asumir algunos riesgos”, “siempre trabajamos así” **(Jaime Simon/Simón Hnos).**

Malas experiencias: “siempre fuimos conservadores, y más ahora por que nos fue mal, pedíamos créditos y los podíamos pagar siempre, pero luego al no poder pagar, pasamos a ser deudores morosos y hasta a ser clasificados de malas personas, nos desprendimos del 50% de nuestras tierras para pagar un crédito” (**José Rodríguez/Reina Victoria**)

→ **Confianza**: Muchas veces las empresas familiares que cuentan con ese grado superior de motivación y compromiso con su emprendimiento, están más proclives a asumir riesgos para ver crecimientos superiores en sus pymes familiares. “Estamos tan convencidos que vamos por el camino correcto que incluso en un país tan inestable estaríamos dispuestos a endeudarnos para inversiones” (**Daniel Abalos/La Cabaña**).

“si veo que es negocio, le doy para adelante, se opongá quien se opongá, si estoy convencido yo voy!” (**Mario Vaulet/Chango Calzados**)

→ **Miedo**: este punto se relaciona tanto con los conflictos internos y con la diferenciación del capital empresarial del familiar, ya que algunos miembros de la familia pueden ser más conservadores o prefieren no arriesgar el capital que es tanto familiar como empresarial.

“Llegas a un punto en el que el miedo a perder es mucho, es como copiar en el último examen, por que puedes perderlo a todo”. (**Hernan Kriskautzky/Apicola Bandeña**)

“Mi mujer a veces tiene un poco de miedo en las inversiones grandes que tenemos que hacer, le asustan las grandes inversiones y el miedo a perderlo todo es muy grande, mucho mas cuando es la empresa la que sustenta a la familia” (**Angel Rico/Orígenes**)

→ **Innovación**: permite estar preparados para cambios inesperados y no atarse a un solo producto o a un solo mercado, todos los entrevistados coincidieron en la importancia de ser innovadores y no estancarse con un producto o línea de producto, de actualizarse en nuevas tecnologías y procesos productivos y en la búsqueda de nuevos clientes y mercados. Sin embargo, encontramos tres grupos claramente diferenciados:

- _ *Constante búsqueda de nuevos productos y mercados:*
“certificaciones de medio ambiente y calidad” (**Jorge Caram/Santiago Manta**)
“patentes de invención, trabajar con departamentos de investigación y desarrollo”,(**Angel Rico/Orígenes – Hernan Kriskautzky Apícola Bandeña**)
“maquinarias nuevas, etc.” (**Jaime Simon/Simon Hnos**)
- _ *Exceso de innovación:* “tenemos mas de 30 productos y seguimos buscando mas, deberíamos concentrarnos en los importantes”. (**Hernan Kriskautzky/Apícola Bandeña**)
- _ *Innovación débil:* “podríamos serlo mas”, (**Daniel Abalos/La Cabaña**)
“no somos muy innovadores en muchas cuestiones”. (**Jaime Simon/Simon Hnos**).

En cuanto a la financiación, tendremos en cuenta las formas de financiación elegidas por las diferentes empresas, el grado de compromiso de los miembros de la familia para garantizar con bienes propios a la hora de tomar créditos y los destinos de las inversiones.

Algunos de los entrevistados sostienen que el acceso a los créditos para las pequeñas y medianas empresas es muy difícil y que no existen facilidades para las mismas por Ej.: “el banco presta plata a los que tienen plata, todos los créditos son para maquinaria y no para capacitación, cuando te evalúan para darte créditos no les importa la gente capacitada que vos tienes sino las garantías, no si hay especialistas”, mientras que otro grupo cree que las condiciones a nivel país están mucho mejores y que ya se puede acceder a créditos para fomento a las PyMES que no tienen dificultades y carecen de trabas burocráticas.

Formas de financiación de las empresas familiares:

→ *_ Financiación propia:* La mayoría de las empresas entrevistadas prefieren financiarse con capitales propios, ya sea por que tuvieron malas experiencias, por que no disponen de garantías o por que tienen un excedente que les permite auto financiarse.

“luego de la crisis del 2001 trabajamos con capitales propios”, (**Jorge Caram / Santiago Manta**)

“preferimos no tomar créditos, por ahí no nos permite la rapidez que quisiéramos pero vamos de a poco y creo que bien”, (**Ángel Rico/Orígenes**)

“nos autofinanciamos por que la empresa así lo permite”. (**Miguel Boy/MAF**)

→ *_ Financiación propia pero recurrirían a otras fuentes:* trabajan con capitales propios pero estarían dispuestos a acceder a créditos y financiarse con otras fuentes para poder seguir desarrollando su emprendimiento, mas allá de las garantías, riesgos o miedo, nuevamente el factor confianza es de carácter fundamental.

“llega un momento en el que el capital propio se agota y se deberá recurrir a financiación externa”. (**Daniel Abalos/La Cabaña**)

“en caso de no quedar alternativa tomaríamos un crédito para seguir creciendo” (**Ángel Rico/ Orígenes**)

→ *_ Financiación con otras fuentes:* son empresas que toman créditos para inversiones de maquinarias, certificación o compra de materias primas para continuar creciendo y desarrollando su empresa familiar, no consideran una dificultad el acceso a los créditos y aseguran poder cumplir en tiempo y forma el pago de dicha financiación.

“hemos tomado créditos para maquinarias y para crecer”, (**Jaime Simón /Simón Hnos**)

“estamos trabajando para obtener mas créditos”. (**Salvador Scrosoppi/Scrosoppi SRL**)

Por ultimo se hará mención de los destinos de las inversiones, ya que si bien en su mayoría apuntan a mejorar cuestiones tecnológicas y procesos productivos, también en muchos casos apuntan claramente a la internacionalización de las empresas familiares.

En el caso de Daniel Abalos (52) de La Cabaña Muebles, “todas las inversiones apuntan a mercados extranjeros”. Para el empresario, “todos nuestros logros y actividades apuntan y van preparando la idea de que nuestros productos deben ser colocados en mercados con mayor nivel adquisitivo”. Afirma que “todas las inversiones apuntan al mercado domestico y a los potenciales mercados extranjeros”.

Hay una clara idea de inversión para crecimiento domestico y externo de la empresa familiar, incluso aquellas empresas que no tienen interés en exportar o buscar nuevos mercados, son consientes que las inversiones que realizan pueden en un futuro serles beneficiosas para acceder a nuevos mercados.

Conclusiones

El propósito de este trabajo fue relacionar algunos de los problemas comunes o típicos de las empresas familiares con el impacto de los mismos en las decisiones estratégicas, en el desarrollo de las mismas y en las actividades de comercio exterior que estas pudieran realizar.

Antes de presentar algunas de las conclusiones surgidas de la investigación cualitativa y estudio de casos en empresas familiares de la provincia de Santiago del Estero, debemos tener en mente que no todas las empresas familiares son un grupo homogéneo, una posible solución para una empresa de familia en una situación específica no necesariamente resultará para otra empresa familiar en otra situación.

Otra cuestión a tener presente es que las empresas estudiadas, si bien realizaron alguna operación en mercados extranjeros, no significa que tengan intenciones o estrategias planteadas de expansión internacional, por lo que estos casos estudiados pueden pertenecer a empresas que no tienen interés en exportar o mantener relaciones estables a nivel global (etapa número 1), o bien aquellas que buscan constantemente y exploran la posibilidad de acceder a mercados potenciales a nivel global (etapa número 6).

Para cumplir con los objetivos de este proyecto, se realizaron entrevistas en profundidad a miembros de la familia o fundadores de empresas familiares con capacidad de decisión, se los gravó y analizó cualitativamente sus respuestas a una guía de pautas planteada para responder a las hipótesis presentadas en el marco teórico.

De esta manera, los resultados del contraste empírico no pueden sostener que la falta de sucesores influya en que la gerencia actual no destine tiempo ni recursos a mercados internacionales (H0), muchos de los entrevistados por más que anhelan dar continuidad a sus empresas familiares, ven a la búsqueda y mantenimiento de mercados extranjeros como metas propias; también argumentan que los tiempos pueden cambiar para futuras generaciones o bien que si ellos logran expandirse a nivel internacional y dar crecimiento a sus empresas de familia será mas factible que sus hijos pequeños o algún otro familiar quiera continuar con una empresa familiar exitosa.

Es cierto que, el conocimiento de que alguien de la familia continuará con el emprendimiento, motiva a buscar nuevos mercados y productos potenciales ya que se piensa y se da más interés al largo plazo, también la llegada de nuevas generaciones comprometidas con la empresa de familia tiene un impacto positivo en la internacionalización de las pymes familiares, estas personas jóvenes aportan nuevos recursos a la dirección, pueden haber adquirido conocimientos y habilidades para investigar, penetrar y tratar mercados y clientes extranjeros y estarán ansiosos de mostrar sus capacidades introduciendo planes de negocios y cambios estratégicos en la manera de dirigir a la empresa familiar.

Por esta razón que los traspasos de una generación a otra no deben ser tardíos, si bien los fundadores o personas con antigüedad en la empresa, no tienen por que abandonar algo que los apasiona, deben dar cabida a la llegada de jóvenes generaciones que sean mas flexibles y propensas a los cambios y a la búsqueda de mercados internacionales, ya que el entorno también es muy dinámico.

La falta de una distribución adecuada de roles y en la claridad de quienes pueden tomar las decisiones así como la incapacidad de delegar algunas de las mismas es un tema central, ya que se ve afectada y afecta otras variables tales como: la diferencia de objetivos personales de los miembros de la familia, que puede desembocar en conflictos internos; las diferencias entre generaciones en cuanto a riesgos, desafíos y actitudes mas o menos conservadoras; la falta de reuniones formales y tratar los temas empresariales en cualquier momento y dentro del ámbito familiar fue el factor considerado como mas importante a la hora de hablar de los conflictos internos.

Es menester tener en claro quienes pueden tomar las decisiones, buscar una manera de hacerlo dentro del ámbito empresarial y dando participación a todas las personas especializadas o que puedan hacer aportes positivos a la empresa y su bienestar. Es notorio como la falta de organización o de una estructura organizativa afecta negativamente la

empresa en su conjunto y en muchos casos desemboca en conflictos internos entre los familiares y demás empleados (H3).

Con respecto a estos conflictos internos, tampoco aportan o ayudan al desarrollo local e internacional de las actividades empresariales, uno de los motivos es que demoran las decisiones, deterioran el clima de trabajo e incluso desmotivan a las nuevas generaciones (H1).

Debe tratarse con mucho cuidado la relación con los empleados que sin ser miembros de la familia, por la antigüedad que tienen en la empresa y por la confianza que se desarrolla entre estos y los dueños de la empresa familiar, pueden desembocar en conflictos internos al no haberse previsto qué esta persona, a la cual el afecto brindado es similar al dado a un familiar, no tiene o tenía los mismo objetivos o no estaba tan conforme como parecía estar.

El empleo de familiares tiene sus ventajas y sus desventajas, dentro de las primeras podemos mencionar el compromiso, que es una forma de empezar a integrar nuevos familiares a la empresa y motivarlos a su continuidad, se puede recurrir a ellos cuando la empresa no dispone de capital para contratar a otras personas. Dentro de las desventajas mencionamos a que muchas veces estos familiares no están capacitados para desarrollar las tareas asignadas o bien no están conformes con las mismas ya que esperaban otro tipo de trabajo, esto puede en lugar de involucrar a un familiar para que continúe la empresa familiar, llevar a que esté se desmotive y busque otras alternativas y oportunidades fuera del emprendimiento familiar.

Los resultados de esta investigación confirman la existencia de una relación negativa entre contratación de familiares no capacitados para que ocupen cargos gerenciales o con capacidad de decisión y la etapa de actividades de comercio exterior en las empresas familiares (H2); sin embargo, no se puede asegurar que la relación sea siempre negativa en el desarrollo de actividades en el ámbito local.

También, se debe tener presente que al incorporar familiares en la empresa, capacitados o no, hay que definir la forma de remunerar a los mismos así como prever la forma de pedirles que abandonen el trabajo en caso de que alguna de las partes no este conforme con el mismo y que esto no deteriore la relación familiar existente o no desemboque en conflictos internos.

El asesoramiento con personas capacitadas, si bien es más costoso, conviene verlo como una inversión que junto a la capacitación de los empleados familiares y no familiares, llevará a mejores resultados dentro de la empresa y contribuirá al desarrollo de la misma.

Por último, la actitud conservadora en las empresas familiares es entendible por razones como: las vivencias y experiencias que pasaron las personas que fundaron este tipo de empresas, que lo hicieron con mucho esfuerzo o que continuaron con el sueño de lo que alguna vez creó algún familiar y las crisis que tuvieron que superar muchas veces por razones externas a la empresa, como ser: hiperinflaciones, devaluaciones, la década del noventa que favorecía las importaciones a costos inferiores a los de producción, la pérdida de confianza en las entidades financieras a nivel país y particularmente las empresas de Santiago del Estero, que vivieron prácticamente bajo el feudo de un gobernante que se quedó en el poder por más de 40 años y que su principal arma o herramienta era el impedimento al crecimiento de las empresas y el sector privado manteniendo la pobreza e ignorancia de la provincia.

Junto a los aspectos mencionados en el párrafo anterior, se encuentran otras razones intra-organizacionales, dentro de las cuales uno de los que mayor peso tiene es la falta de diferenciación entre lo que es capital empresarial del familiar, muchas veces al no existir esta separación, es difícil tomar algunos riesgos y asumir algunas inversiones importantes, ya que no sólo se pone en peligro a la empresa sino que también a la familia, cuando esta depende o se financia de la empresa (H4).

La mayoría de las empresas estudiadas prefiere autofinanciarse, incluso cuando reconocen que las condiciones actuales son favorables, no acceden a préstamos o financiación externa si no se trata de una operación completamente segura. La actitud conservadora y el temor a asumir riesgo desfavorecen el desarrollo y la internacionalización de las pymes familiares mientras que vemos poca o ninguna relación entre el acceso a los mercados de capital y la búsqueda de mercados globales.

Este trabajo cuenta con una serie de limitaciones. En primer lugar, solo se estudian empresas familiares que realizaron alguna operación de comercio exterior sin significar que las mismas estén o deseen internacionalizarse, sumado a esto la base de datos o cantidad de empresas tenidas en cuenta en esta investigación, son muy pocas ya que se encuentran en una provincia con un desempeño exportador muy pequeño o reducido. Por otra parte, estas empresas son en su mayoría muy pequeñas para realizar inversiones directas en el extranjero, además de ser empresas relativamente jóvenes y a las cuales les queda mucho camino por recorrer.

Futuras investigaciones o extensiones de este trabajo, deberían abordar las estrategias de penetración o acceso a mercados internacionales y sus resultados; posibles alianzas estratégicas y tipos de acuerdos, así como algunos indicadores de desempeño exportador y análisis cuantitativos sobre estas empresas familiares.

Recomendaciones finales

Para dar cierre a este proyecto de investigación y considerando que como profesional es importante no sólo establecer un informe sobre los casos estudiados sino también hacer algunas recomendaciones y plantear posibles soluciones que puedan servir tanto a las empresas seleccionadas para llevar adelante el proyecto de investigación como para muchas otras empresas de carácter familiar que crean que este trabajo les pueda ser de su utilidad.

Estas recomendaciones serán breves y harán referencia a las áreas planteadas en el informe final. Para plantearlas, se utilizarán tanto teoría existente sobre la materia como algunas cuestiones que surgieron durante el desarrollo de la investigación cualitativa.

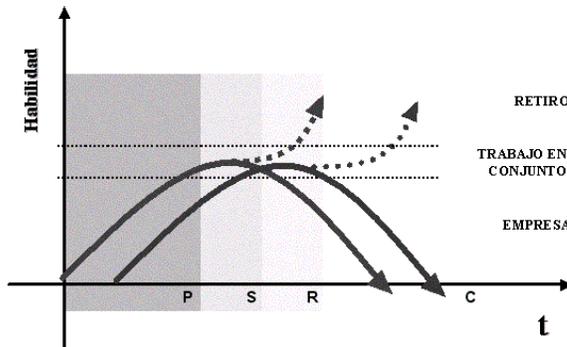
La primera de las cuestiones a tratar será la sucesión, quizás uno de los problemas mas estudiados y considerado clave para la subsistencia, continuidad y crecimiento de una empresa familiar. La recomendación sobre esta área, teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas estudiadas en general desean dar continuidad a su emprendimiento, es incorporar a los posibles sucesores a edades tempranas y de una manera paulatina, que estas nuevas generaciones se interesen en la empresa y aprendan sobre la misma, ésto incluso ayuda a que los mismos puedan definir una carrera universitaria a seguir en caso de que deseen hacerlo.

Los comentarios e ideas de que las personas que en un futuro llevaran adelante la empresa deben empezar barriendo o como un empleado no calificado, no siempre son correctas ya que pueden desmotivar a los jóvenes familiares a incorporarse en la empresa. Lo mismo ocurre con los excesos de quejas sobre problemas y temas pertinentes a la

organización, por el contrario se debe fomentar a los mismos a incorporarse, seguir adelante con la empresa familiar y plantearse objetivos conjuntos y ambiciosos.

Otro de los temas en este apartado, es la sucesión tardía o resistencia a la misma, lo ideal sería contar con una sucesión programada en cada empresa familiar, garantizando una digna salida del fundador y un oportuno ingreso de él o los herederos (quienes en su oportunidad deberían poder contar también con un retiro apropiado). Para esta cuestión, se presenta un modelo planteado en el trabajo de Guillermo Salazar (2004)⁷⁷.

Cuadro N° 5. Modelo sucesión ideal.



© Guillermo Salazar 2001-2004. Basado en el trabajo de Ward y Flemming.

Este esquema enfrenta las habilidades de los involucrados (eje de las coordenadas) contra el paso del tiempo (eje de las abscisas).

Este modelo cuenta con 3 etapas claramente definidas, la primera es el trabajo individualizado que coincide con el tiempo de preparación del sucesor (cada quien avocada a asuntos específicos, con un mínimo de interrelación en las funciones). Conforme se desplaza en el eje X, las actividades y habilidades de ambas generaciones van requiriendo de una mayor atención e interdependencia en la toma de decisiones, lo que constituye la segunda etapa: **el trabajo en conjunto, el verdadero período de la sucesión.**

Llegado el momento, en la tercera etapa, la generación pionera se retira en la fase de relevo (sus habilidades se abocan a actividades propias del retiro planificado), no sin antes haber garantizado con su presencia (hasta el final de la fase de sucesión) que él o los relevistas

⁷⁷ Guillermo Salazar (2004). Como gestionar empresas familiares. E-magister, cursos gratis On-line.

estarían en capacidad de garantizar al menos la estabilidad de la empresa y, **a la larga, podrían organizar su propia salida en condiciones igualmente favorables.** (G. Salazar, 2004)⁷⁸

La siguiente recomendación hace referencia a la estructura organizativa intra-empresa, vimos que es fundamental una clara definición de quienes pueden tomar las decisiones y con quien se deben consultar en caso de que involucren a otras áreas de la organización. Lo óptimo sería contar con una estructura clara y definida, no dejando lugar a dudas de quiénes son los responsables de las decisiones y como deben tomarse las mismas; el consenso a la hora de plantear objetivos y definir decisiones estratégicas parecería ser lo mejor para la salud de una empresa familiar.

Las reuniones y el dialogo son las herramientas mas importantes para llevar a cabo con éxito el proceso de toma de decisiones y planificación. Es importante relacionar este tema con los momentos apropiados para tener estos diálogos, para evitar confundir el ámbito empresarial y el familiar, lo que puede desembocar en conflictos internos.

Haciendo mención a estos conflictos internos, debemos tener presente que dejar en claro cuáles son los objetivos de cada miembro de la familia y de la organización (en caso de tratarse de empleados con muchos años en la empresa) es menester para un ámbito laboral agradable y también para prevenir posibles confusiones y posteriores crisis en la empresa familiar. Nuevamente el dialogo es fundamental en esta problemática.

Otro punto que puede desembocar en estos conflictos internos es no tener una clara separación de lo que es capital empresarial del familiar, al mezclar estos y que uno dependa del otro; muchas veces lleva a que miembros de la familia no estén de acuerdo con arriesgar demasiado ese fondo común ya que se pone en peligro la subsistencia de la familia también, establecer los salarios o formas de remuneración a los familiares y posibles planes de contingencia (en caso de querer despedir a un familiar o de que este quiera retirarse de la empresa) también es importante. Algunas de las alternativas que surgieron mientras se desarrollaba esta investigación fueron:

- ✓ Definir un salario según la actividad que desarrolle dentro de la empresa y no teniendo en cuenta el carácter de familiar o no familiar.
- ✓ Definición de un sueldo y repartición de excedentes en caso de existir a fin de año, en un porcentaje definido y dejar otro porcentaje, también claramente establecido para re inversiones y para el crecimiento de la empresa.

⁷⁸ Guillermo Salazar 2004. Op. Cit. Capitulo 8, la sucesión.

Poder separar estos capitales es de gran importancia y se debe considerar, por que si realmente es la empresa la que esta financiando a la familia no se puede exceder de la misma ni hipotecar el futuro de la organización al no permitírsele crecer y desarrollarse. Además, si es posible tener estos capitales diferenciados, el capital empresarial es destinado al desarrollo de la compañía, sin derecho a objeciones de miembros de la familia, quizás más conservadores o con temor a arriesgar su fuente de financiación.

Con respecto a la profesionalización y empleo de familiares, como se hizo referencia en el informe final; siempre es importante tener en cuenta a familiares que puedan desarrollar alguna actividad dentro de la empresa familiar, estos pueden ser de gran utilidad cuando la empresa no cuenta con recursos monetarios para acceder a especialistas o personal capacitado. Sin embargo, esto debe ser considerado temporal, ya sea que este miembro de la familia se capacite o bien sea remplazado por personal idóneo para desarrollar funciones específicas de la empresa.

La capacitación debe ser tomada en cuenta desde dos aspectos, primero en cuanto a la capacitación de los familiares y personas que tendrán en sus manos las decisiones de la organización; es fundamental que las mismas cuenten con estudios previos ya que con éstos y con los conocimientos que fueron incorporando al ir integrándose en la organización podrán estar en condiciones de plantear cambios estratégicos y mejoras fundamentales en la empresa de familia. Por otro lado, la capacitación al resto de los empleados es muy importante también, si bien quizás no se trate de estudios de grado, la participación en cursos o capacitación en la misma empresa es de crucial importancia para que los empleados sean más eficientes y además sirve como herramienta de fidelización de los mismos.

Por último la actitud frente al riesgo debe ser considerada como un factor de objetividad y freno a las muchas veces excesivas motivaciones y confianza que genera el llevar adelante un emprendimiento familiar, pero de ninguna manera debería ser un freno para el crecimiento de la misma, se debe tener presente que para desarrollarse y llegar al cumplimiento de las metas hay que invertir y arriesgar. Si se establecen responsables, se define el capital a invertir, que no debería afectar a la familia, no hay por que tener miedo o actitudes conservadoras, por el contrario debe entenderse como una forma de lograr los objetivos empresariales.

La forma de financiación, si bien no es determinante, puede considerarse como óptima en caso de que las inversiones sean demasiado grandes como para tratarlas con capitales propios, como ya se refirió en el apartado anterior; con la cautela necesaria y de manera responsable se podrá crecer y pagar el crédito tomado de fuentes externas de financiación.

Estas recomendaciones cuentan con una limitante principal: se trata de recomendaciones genéricas y de ningún modo se puede afirmar que las soluciones a una empresa familiar servirán a otra empresa en otro contexto, cada empresa familiar es diferente así como cada familia lo es, por ello debe tratarse de encontrar cual es la mejor manera de plantear alternativas que se adapten a cada empresa familiar.

Bibliografía

Fiqueprón Sergio Darío (2003), “PyMES familiares”. Editorial Sudamericana.

García Álvarez (2001), “Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia”. Universidad autónoma de Barcelona, España.

Kaplun Carlos (1990), “Planeamiento y estructura de la pequeña y mediana empresa (empresa familiar). Universidad de Belgrano, Argentina.

Irigoyen-Puebla (1997). “PYMES, Su economía y organización”. Ed. Macchi.

Gallo Miguel Ángel (2003). “Los secretos de las empresas familiares centenarias”. Instituto de la empresa familiar.

Leach Peter (1997). “La empresa familiar”. Editorial Granica.

Ward John (2005). “El éxito en los negocios de familia”. Ed. Norma.

Chuliá Vicent, F. (2003). “El bon govern de les empreses familiars”. Departament de treball, indústria, comerç i turisme.

Roig, B. (1989). “Características de la empresa familiar. Exigencias para la próxima década”. División de Investigación IESE

Mango Carlo (2002). “La crisis en la empresa familiar: un virus en estado latente que se activa en cualquier momento”. Alta gerencia digital

Caramuti (2002). “Por que fracasan las pymes familiares”. Journal of Caramuti consultors.

- Javitch David G, 2006; "10 Tips for Working With Family Members". *The Family Firm Institute*
- Spader Karen E. (2002). "The Good, the Bad & the Ugly of Family Business". *Family Firm Institute*
- Applegate Jane (2001). "Family Business Challenges Need Novel Solutions". *Family Firm Institute*
- De la Hoz Antonio (2002). "Pasos para internacionalizar una Pymes". Instituto de libre empresa.
- Lerma Kirchner Alejandro (2004). "¿cómo internacionalizar mi empresa?". Programa de asistencia técnica Bancomext.
- Fuentes Lombardo (2005). "La internacionalización de la empresa familiar: importancia de las alianzas estratégicas como modo de acceso a los mercados internacionales". Universidad de Jaen, España.
- Bilkey y Tesar (1977). "The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, N° Spring/Summer, pp.93-8.
- Gallo, M.A. y Sveen, J. (1991) "Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors". *Family Business Review*, 4(2), pp.181-190.
- Gallo, M.A. y García-Pont, C. (1996) "Important factors in family business internationalization". *Family Business Review*, 9(1), pp.45-59.
- Okorafo, S.C. (1999) "Internationalization of family businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA". *Family Business Review*, 12, pp. 147-158.
- Davis, P. y Harveston, P. (2000) "Internationalization and organizational growth: the impact of Internet Usage and Technology involvement among entrepreneur-led family businesses". *Family Business Review*, 13 (2), pp. 107-120.
- Fernández Zulima y Nieto María Jesús (2002). "La internacionalización de la pequeña empresa familiar". Universidad Carlos III de Madrid.
- Harris, D., Martinez, J.I. y Ward, J.L. (1994) "Is strategy different for the family-owned business?" . *Family Business Review*, 7, pp. 159-174.
- Donckels, R. y Lambrecht, J. (1999) "The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: What can be learned from family business research in the Western World?". *Family Business Review*, 12, pp. 171-188.
- Gallo Miguel Ángel y África Ariño (2004). "Cómo convertir una empresa familiar en un negocio internacional". Instituto de la empresa familiar.
- Anderson y Reeb (2003). "Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500" *Journal of Finance*, Vol. 58, edición 3.

Johanna Harju (1998). "Internationalizing family business – Facta or fable?". Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute. Finland

Wright, P., Ferris, S.P., Sarin, A. y Awasthi, V. (1996) "Impact of corporate insider, blockholder, and institutional equity ownership on firm risk taking". *Academy Management Journal*, 39, pp. 441-463.

Basly Samy (2006). "L'internationalisation de la PME familiale". Institut Supérieur du Commerce et CREFF.

Welch, L. S. (1992) "The use of alliances by small firms in achieving internationalization". *Scandinavian International Business*, 1(2), pp. 21-37.

Brush, C.G. (1992) "Factors motivating small companies to internalize the effect of firm age". Boston University.

Sharma, P., Chrisman, J.J. y Chua, J.H. (1997) "Strategic management of the family business: Past research and future challenges". *Family Business Review*, 10, pp. 1- 35.

Geeraerts, G., (1984) "The effects of ownership on the organization structure in small firms". *Administrative Science Quarterly*, 29(2), pp. 232-237.

Hutchinson, R W. (1995) "The capital structure and investment decision of the small owner-managed firm: Some exploratory issues". *Small Business Economics*, 7(3), pp. 231-239.

Chittenden, F., Hall, G. y Hutchinson, P. (1996) " Small firm growth, access to capital markets and financial structure: review of issues and an empirical investigation". *Small Business Economics*, 8, pp. 59-67.

Gray C. (1995), "Managing Entrepreneurial Growth : A Question of Control ? ", conférence de l'Institute of Small Business Affairs (National Small Firms Conference), University of Paisley, Scotland.

Itami, H. (1987) "Mobilizing invisible assets". Harvard University Press. Cambridge. Massachussets.

Nieto, M. J. (2001) "Tipos de Propiedad y Comportamiento Estratégico de la Empresa". Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid.

Bijmolt, H.A y Zwart, P.S. (1994). "The impact of internal factors on the export success of Dutch Small and Medium-sized Firms". *Journal of Small Business Management*, 32(2), pp.69-83.

Lu, J. W. y Beamish, P.W. (2001) "The internationalization and performance of SMEs". *Strategic Management Journal*, 22(6/7) pp. 565-586.

Rut Vieytes (2004). "Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad". Editorial de las ciencias.

Maxwell, Joseph A. (1996), "Qualitative research design. An interactive approach." CEIL seminario de metodología.