

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO TORRES, ESTADO LARA, VENEZUELA

Alvarez Yépez, Pastor Luis¹

RESUMEN

El objeto de la presente investigación, de carácter fenomenológico al estudiar una realidad social, es establecer las características que prevalecen en las organizaciones de tipología familiar en el municipio Torres estado Lara. La revisión bibliográfica como la aplicación de entrevista a gerentes que dirigen este tipo de empresas, en el sector artesanal, lácteo y agroindustrial, permite obtener resultados que identifican una gerencia ingenua, falta de políticas de planificación y de sucesión, un nivel de rentabilidad adecuado, un mercado estable acorde a sus dimensiones productivas; y bajo nivel tecnológico. En el caso de las empresas del sector azucarero se constituyeron como empresas familiares, pero su crecimiento las ha orientado hacia organizaciones más complejas, traspasando las fronteras de este tipo de empresa y experimentando un proceso de transculturización al incorporar terceros, distintos al entorno familiar, en la dirección, operación y administración de estas organizaciones, perdiendo el sentido familiar, obligándolas a actuar en un escenario más complejos que no representa un atractivo negocio ni para los accionistas como del grupo familiar .

Palabras claves: gerencia, empresa familiar, tradición gerencial, transculturización, calidad empresarial

CARACTERIZATION OF THE FAMILIAR COMPANY IN THE TORRES MUNICIPALITY, LARA STATE, VENEZUELA

ABSTRACT

The object of the present investigation, of phenomenological character when studying a social reality, is to establish the characteristics that prevail in the organizations of Familiar typology in the Municipality Towers Been Lara. The bibliographical revision like the application of interview to managers who direct this type of companies, in artisan , milky and agro-industrial the sector, allows to obtain results which they identify an ingenuous management, lack of succession and planning policies, an adapted level of yield, an agreed stable market to its productive dimensions; and low technological level. In the case of the companies of the sugar sector they were constituted like familiar companies, but its growth has oriented them towards more complex organizations, transferring the borders of this type of company and experiencing a process of transculturizacion when incorporating third, different ones from the familiar surroundings, in the direction, operation and administration of these organizations, losing the familiar sense, forcing them to act in a scene more complex than do not represent an attractive business nor for the shareholders like of the familiar group

Key words: management, familiar company, manage mental tradition, enterprise quality

¹ MSc en Administración Financiera (Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado)

1. Introducción

Desde su aparición como estructura productiva, las empresas familiares han desarrollado herramientas para poner a disposición de las comunidades, bienes y servicios acordes a la evolución propia del individuo, su familia y la colectividad en general. Este desarrollo en los procesos productivos ha conllevado a un fortalecimiento en el área gerencial, sobre todo durante el siglo pasado donde surgieron las grandes propuestas de dirección en respuesta a una realidad social diferente, conformada por individuos o grupos con preferencias marcadas, como consecuencia del avance de la información y comunicación, cada vez más disponible a la mayor cantidad de consumidores, sobre todo aquellos conformados por grupos familiares. Este avance tecnológico es referencia importante en la conceptualización de los distintos momentos por los cuales ha transitado el ser humano, sobre todo en la era postmoderna cuya característica fundamental es el desarrollo tecnológico de relevante importancia en lo comunicacional.

La empresa familiar en el municipio Torres ha representado la forma organizada de producción que por años ha conformado y condicionado el comportamiento tanto económico como social de la población. Este tipo de organización ha tenido como reto la producción de una serie de bienes y servicios, ofrecidos a un mercado de mayor exigencia en un alto nivel de competencia con las industrias nacionales e internacionales. La gerencia ha actuado y se ha desarrollado bajo ciertas características particulares que proviene del sentir de la población local así como de su cultura, expresando un comportamiento gerencial propio de una región arraigada a la tradición e ingenuidad gerencial.

Conocer las características gerenciales de las distintas empresas familiares locales es el fundamento de la presente investigación, al estudiar una realidad social apoyada por la revisión bibliográfica del tema, así como la realización de entrevistas a directores de la comunidad empresarial, que aún mantiene empresas de carácter familiar como aquéllas que han traspasado las fronteras de este tipo de empresas hacia organizaciones más complejas que actúan en un mercado cada vez más global y competitivo.

2. Metodología

Estudiar la realidad socio-histórica de las empresas familiares del municipio Torres del estado Lara - Venezuela, se plantea a través de una investigación introspectiva vivencial, al interpretar el comportamiento gerencial como fenómeno económico social, para así establecer e identificar las características fundamentales de este tipo de empresas; por ello se hace énfasis en la noción de sujeto y realidad subjetiva sobre la noción de objeto o realidad objetiva. Por una

parte, la investigación se basa en la experiencia del autor como asesor de varias organizaciones familiares; por otro lado, con la realización de entrevistas a los distintos directores o gerentes y mediante la revisión bibliográfica. La investigación se reduce a obtener la visión y las perspectivas de los ejecutivos sobre cómo deben ser y actuar las empresas familiares para lograr alcanzar el éxito como sustentabilidad en el tiempo, pasando de una generación a otra, sin la amenaza de desaparecer al no comprender la nuevas realidades económicas, sociales y políticas, donde hoy día se desarrolla la sociedad, no solo venezolana sino latinoamericana y mundial.

3. Características de la empresa familiar

La empresa familiar tiene una dimensión definida cuyas fronteras deben ser bien limitadas para considerarlas como tal y no como una empresa de mayor complejidad. Este tipo de organizaciones en Venezuela se caracteriza, de acuerdo a las conclusiones de un estudio reciente (Vainrub y Rodríguez 2006), por no poseer una planificación de sucesión, aun al ser considerada importante por el fundador; además carece de las normas necesarias para regular las relaciones familiares en la empresa y garantizar la permanencia de la misma en el futuro.

Desde el punto de vista de la gobernabilidad, la dirección es concentrada en el fundador o grupo familiar, originando un escenario poco flexible en la toma de decisiones, las cuales pueden ser consecuencia del estado emocional del grupo familiar. A nivel de organización presentan una estructura confusa con división de tareas medianamente claras. Estas características definidas, como resultado del estudio, es lo que realmente identifica lo que es una empresa familiar con una gerencia tradicional. Ciertos rasgos de dirección, en algunas áreas de acción de la empresa familiar, se manifiestan en este tipo de organizaciones del municipio Torres del estado Lara- Venezuela

Las organizaciones de tipología familiar, deben establecer claramente cuál es su horizonte de acción para mantenerse en los contornos familiares; no sólo por la concentración del poder y control accionario como directivo, sino en la práctica de innovadoras teorías gerenciales que permitan el fortalecimiento de las empresas en un mercado sustentable, de mayor participación y con resultados exitosos en cuanto a la gestión se refiere.

Al traspasar las fronteras con la incorporación de nuevos miembros a la organización, al poseer una distribución del capital distinta aún sin perder el control, al disponer de red de información más compleja, al contar con nuevas tecnologías y conocimiento, la empresa familiar se transforma, se encamina hacia una organización donde actúan distintos intereses económicos, sociales y culturales, siendo una posible amenaza potencial contra la forma originaria de la

organización, o convirtiéndose en una nueva estructura que desecha los intereses particulares de la familia y se plantean, como metas, nuevos horizontes donde prevalezcan los intereses de la organización y no del fundador o grupo familiar

En el caso de las organizaciones familiares en el mercado de EEUU (Vainrub y Rodríguez 2006) no logran alcanzar la tercera generación, fenómeno que abarca a las empresas familiares latinoamericanas, del 90% de las empresas que nacen como familiares, el 40% desaparece durante los primeros 5 años, el 60% restante logra pasar a la segunda generación y de ellas sólo el 25% sobrevive a la tercera generación. Coinciden con la mayoría de los autores al afirmar que las empresas familiares constituyen el 60% de las compañías del planeta, de éstas el 30% logra superar eficazmente la transición de la primera a la segunda generación y el 25% pasa de la segunda a la tercera. En Latinoamérica son muy escasas las empresas que superan los 50 años de vida, particularmente en México solo el 40% logran pasar exitosamente a la segunda generación, significa que seis de cada diez negocios familiares son vendidos, fragmentados o quiebran por los descendientes del fundador, solamente el 4% llega a la tercera generación, el 96% restante de las empresa familiares nunca llegan a ser manejadas por los nietos del fundador.

Por su parte, el estudio de las empresas familiares en Venezuela es de data reciente y se ha enfocado a casos específicos donde se establece una relación exitosa empresa-familia. En referencia al municipio Torres, son muchas las empresas familiares que han desaparecido, aquellas que han logrado transitar de una generación a otra poseen un peculiar comportamiento gerencial, donde el conocimiento ha sido transmitido de generación a generación, incorporando nuevos elementos gerenciales sin afectar la concepción familiar de las mismas; por su parte, las de nacimiento reciente se han configurado con un esquema de gerencia tradicional sin ninguna estructura compleja y de alta concentración de capital, de poder de decisiones y de control tanto operativo como administrativo en una sola persona, el director fundador.

Las empresas familiares han representado la alternativa productiva propia e ingenua donde la gerencia se caracterizaba por producir bienes para un limitado grupos de familias o aldeas, que al conjugar esfuerzos establecieron una forma distinta de organizaciones, construyendo las ciudades y conglomerados sociales que desarrollaron nuevas necesidades, dando origen a nuevos niveles de producción concentrados en menos empresas, que al ser más aptas gerencialmente y de mayor capital, originan nuevas relaciones sociales con la contratación de aquel individuo o grupos de ellos que inicialmente actuaban como unidades productivas, pero no pudieron mantenerse como tales, pasando a formar parte de la fuerza de trabajo que se ofrecía para llevar adelante el proceso productivo en cada una de las organizaciones que lograron desarrollarse y consolidarse en el tiempo.

Las estructuras familiares de producción se han caracterizado por actuar más por instinto natural de supervivencia al manejar un oficio de forma artesanal que era complementado o apoyado por el resto de la familia, representando una forma inmediata de subsistencia sin poseer los conceptos necesarios de dirección, conformándose con un limitado nivel de producción, no desarrollando mecanismos de competencia que les permitiera sostenerse, desarrollarse y consolidarse. Las organizaciones que lograron vencer las adversidades y aplicaron conceptos de dirección, pasaron a formar las grandes industrias u empresas que fueron dominando los mercados locales y nacionales, situación que se mantuvo hasta el siglo XIX, donde comienza el verdadero desarrollo de los pueblos con la aparición de nuevos sistemas comunicacionales y tecnológicos.

En la era postmoderna las empresas familiares que se han mantenido en el tiempo han traspasado las fronteras de este concepto, al tener una estructura organizacional que actúa en una dimensión distinta, donde el número de personas, la fortaleza del capital, la transculturización del conocimiento, el avance tecnológico, la información y los sistemas de comunicación son características propias de una empresa que opera en un mercado cada vez más competitivo y global, condiciones que la mayoría de las empresas familiares no poseen como características operativas, de capital y de competencia, situación que las ubica en una posición adversa que atenta contra un posible deseo de crecimiento.

Las empresas familiares deben actuar en un escenario económico social exigente, donde el mismo represente un compromiso de las organizaciones familiares en atender una nueva dimensión del mercado, pasando a ser una empresa familiar en cuanto al capital se refiere, pero con una estructura organizativa, técnica, productiva y competitiva que traspase las fronteras de este tipo de organizaciones, convirtiéndolas en empresas donde la transculturización en su forma de actuar es dirigida por intereses distintos a los que inicialmente surgieron como empresa familiar. Visiones encontradas, aunque hacia el mismo objetivo, forman una estructura de mayor complejidad de lo que representa la estructura ingenua de la empresa familiar. La incorporación de personas ajenas al núcleo inicial de la familia, promotora de la empresa, implica un riesgo que conlleve a la pérdida del rumbo original o a una nueva forma de actuar en un mercado más competitivo.

4. El contexto de la empresa familiar

Antes de definir cuáles son las características gerenciales que predominan en la empresa familiares, se debe conocer su significado o concepto. Las repuestas pueden ser diversas, no existiendo un consenso entre los distintos académicos, investigadores, consultores y entre los mismos miembros de las

organizaciones familiares, al no poseer claridad en su significado por ser un campo reciente de estudio a nivel mundial. Además existen explicaciones adicionales: Las empresas familiares gustan del secreto y no suelen acoger de buen grado, ni siquiera a efectos de investigación, a terceros, por buenas que sean sus intenciones y aunque estén dispuestos a garantizar la confidencialidad de sus descubrimientos (Neubauer-Lank, 2003).

La dificultad de acceso a la información obliga a seleccionar a un grupo pequeño de empresas que de alguna manera depositan cierta confianza en el investigador; por ello los resultados a obtener pueden establecerse como un criterio general de las empresa consultadas. Cuando el investigador consigue acceso a la empresa, la elección de la muestra que se va analizar puede responder únicamente a una cuestión de factibilidad, pocos participantes, la resultante definición de empresa familiar puede representar el mínimo común denominador de las empresa de la muestra. (Neubauer-Lank, 2003).

El autor de la presente investigación interpreta el significado de la empresa familiar como la iniciativa individual de crear una estructura disponiendo de recursos humanos, físicos y de capital para organizar un oficio productivo como una unidad de producción de bienes en beneficio de una sociedad, donde la participación del grupo familiar se hace cada vez más indispensable, y su permanencia depende de la solidez y disposición de cada generación en preservar la misma.

Neubauer y Lank (ob cit) consideran cuatro campos fundamentales de estudio que identifican la empresa familiar. 1) El espíritu emprendedor, 2) Empresas dirigidas por el propietario, 3) Empresas familiares 4) Empresas pequeñas y medianas. A partir de estas cuatros visiones se ha pretendido definir los que es la empresa familiar pero han sido poco los intentos para desarrollar una definición que converja desde los cuatro campos dando simple generalidades, al ser el resultado de diferentes opiniones, la cuáles no han permitido llegar a una definición por consenso acerca de los que es una empresa familiar, aún de no existir una definición única de empresa familiar.

Rivero (citado en González, 2005) define la microempresa como:

[...] pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios, cuya creación no requiere de mucho capital y debido a su tamaño existe un uso productivo y eficiente de los recursos.

Neubauer-Lank (ob cit) considera que “una empresa familiar es cuando se le ha identificado estrechamente con por lo menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa, en los intereses y los objetivos de la familia”.

Al definir la empresa familiar, aún en un escenario lleno de discrepancia conceptual, otro elemento teórico a considerar es lo referente a las fronteras o el tamaño donde actúa la empresa familiar para permanecer como tal en el tiempo y espacio. González (ob cit) ofrece como referencia algunos datos cuantitativos suministrados por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) donde clasifican el tamaño de las empresas en los distintos países miembros, de acuerdo al número de empleados.

Figura 1: Clasificación de las empresas por número de empleados del sector manufacturero en los países miembros de la OCDE

País	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Australia Nueva Zelanda	Hasta 19	20-49	50-199	200-499
Austria, Bélgica, España, República Checa, Dinamarca, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Corea, Luxemburgo, Noruega, Suecia, Polonia, Turquía, Reino Unido	Hasta 19	20-49	50-249	250-499
Canadá	Hasta 19	20-49	50-99	100-499
Hungría	Hasta 9	10-99	100-499	Más de 500
Italia Japón	Hasta 19	20-49	50-199	200-499
México	Hasta 30	31-100	101-500	Más de 500
Estados Unidos	Hasta 19	20-99	100-499	Más de 500

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de OCDE (2000)

No existe un criterio común de clasificación, algunos países son coincidentes en la clasificación de micro empresa exceptuando a México y Hungría. Referente a la pequeña industria, la divergencia es más amplia en cuanto al criterio de clasificación, siendo mayor en lo concerniente a la mediana y grande empresa. Esta forma cuantitativa no tiene un fundamento científico al existir distintas posiciones que emergen de criterios particulares más que universales. Aún existe la incertidumbre conceptual para definir el tamaño o frontera de lo que es una empresa familiar, ésta puede clasificarse como microempresa, pequeña, mediana o grande. Las fronteras de la empresa familiar deben ser consideradas dentro los límites cualitativos y no exclusivamente cuantitativos.

La Unión Europea (González 2005) clasifica las empresas, además del número de empleados, de acuerdo al volumen de ventas, flujo de efectivo o estructura de capital, donde la pequeña empresa posee ventas por 7 millones de euros, la mediana hasta 40 millones y las grandes con niveles mayores a 40 millones.

En el caso venezolano definir las fronteras de las empresas por niveles de ventas es quizás una clasificación adecuada, pero debe formularse un criterio universal al respecto porque el mercado venezolano y latinoamericano es de menor poder adquisitivo como de ingreso *per cápita*.

González (ob cit) esboza los diferentes criterios para clasificar el tamaño de las empresas en Latinoamérica.

Figura 2: Diferentes criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa por número de empleados

País	Microempresa	Pequeña	Mediana
Argentina	Hasta 5	6-100	
Bolivia	Hasta 4	5-15	16-49
Brasil	Hasta 19	20-99	100-499
Chile	Hasta 9	10-49	50-199
Colombia	0	1-49	50-199
Costa Rica	Hasta 30	31-100	
Ecuador	Hasta 9	10-49	50-99
El Salvador	Hasta 20	21-50	51-100
México	Hasta 15	16-100	101-250
Nicaragua	Hasta 3	4-30	
Paraguay	Hasta 5	6-20	21-100
Perú	Hasta 10	11-20	21-200
Trinidad y Tobago	Hasta 5	6-100	
Uruguay	Hasta 4	5-99	
Venezuela	Hasta 4	5-20	21-100

Fuente: Elaboración propia con base en CEPAL citado por Peres y Stumpo (2002:12).

No existe un criterio uniforme de clasificación en este sentido, Colombia ni siquiera considera algún criterio para definir el tamaño de la microempresa, concepto que no se utiliza en la definición de empresas.

5. Hallazgos

Clasificar las empresas de acuerdo al número de empleados, volumen de ventas o flujo de efectivo puede resultar inconveniente al momento de pasar de una categoría a otra. Las entrevistas arrojan como resultado que lo importante es establecer la calidad de la empresa, identificada por cuatro aspectos: 1) la

capacidad instalada, 2) la capacidad financiera, 3) la capacidad de competir y 4) la capacidad organizacional.

Una empresa se debe clasificar de pequeña, mediana o grande de acuerdo a su capacidad de producción al estar ésta en relación a su participación en el mercado, a su capital, a su capacidad de negociación para garantizarse la materia prima y al uso e incorporación permanente de la tecnología en los procesos productivos y administrativos. En los inicios de toda empresa familiar, su participación en el mercado es el resultado de una oportunidad en satisfacer una demanda pequeña la cual no exige un gran uso de capital, materia prima y tecnología; se fundamenta en la habilidad de ejercer un oficio en la elaboración de un bien.

En la medida que la producción sea el resultado de una reacción a un fenómeno de consumo, determinado por circunstancias externas a la empresa, en particular sin un previo estudio del mercado, estamos en los cimientos incipientes de una empresa donde su permanencia depende de la habilidad del propietario de la misma en mantener los clientes, que por propio interés se acercan al negocio para establecer un relación comercial basada en la referencia e importantes oportunidades. Si una empresa observa la posibilidad de crecer, debe ir acompañada con la selección de un mercado cada vez más exigente, con la participación de mayor capital, con la necesidad de procesar mayor cantidad de materia prima y con la incorporación de nuevas tecnologías.

Una empresa, aún siendo pequeña en cuanto al número de empleados, si mantiene un conocimiento preciso del comportamiento de su mercado consumidor, si utiliza de manera más eficiente su capital en relación a sus niveles de rentabilidad y si utiliza un nivel de tecnología cada vez más exigente en todos, o casi todos los estratos de producción y administrativos, se debe considerar como una empresa que persigue el crecimiento, medido a su vez por el nivel de ventas, flujo de efectivo y rentabilidad. La clasificación dependerá de su nivel de producción en atención a su mercado particular, éste último marcará la pauta para pasar o no a un escalafón superior, mantenerse o retroceder.

La capacidad financiera es otro aspecto que debe prevalecer al momento de clasificar una empresa en micro, pequeña, mediana o grande. Una empresa pequeña, en cuanto al número de empleados se refiere, puede poseer una mayor capacidad financiera que una de mayor número de empleados. Si una empresa posee una relación de activos vs pasivos cada vez mayor, ello indica que se considera grande si el índice es cada vez más favorable, es decir en la medida que exista una mayor cobertura de los activos para los pasivos; por el contrario, si una empresa pierde capacidad financiera es cada vez más pequeña y puede desaparecer en el tiempo.

Otro índice es la rentabilidad, a mayor resultado la empresa es de mayor categoría al poseer una forma segura e interna de crecimiento y fortalecimiento de su capital por la vía de utilidades que pueden representar con el tiempo un mayor valor de las acciones. Al poseer una mayor rentabilidad puede garantizar un crecimiento seguro, parámetro que cautelosamente debe ser revisado periódicamente y evitar así cualquier tropiezo que amenace la estabilidad de la empresa. La capacidad de generar rentabilidad es la que prevalece a la hora de clasificar una empresa, si ésta genera un mayor número de empleos pero obtiene baja rentabilidad y poca posibilidad de financiamiento, con el tiempo puede convertirse en una empresa no sostenible, arriesgando la estabilidad de la misma.

La capacidad de competir es otra variable para clasificar la calidad de una empresa, si ésta posee suficientes conocimientos de su mercado, de sus competidores, uso de tecnología, repuestas de los niveles de producción, políticas de publicidad y mercadeo como fluidez en la comunicación pueden catalogarse como una empresa grande en calidad empresarial.

Por último, la capacidad organizacional se determina mediante la calidad profesional de la organización, si ésta posee un nivel de conocimiento innovador y una comunicación fluida para la toma de decisiones, así como el trabajo en equipo, se puede considerar como una empresa pequeña, mediana o grande al evaluar su personal, sus procesos y su calidad comunicacional y gerencial, ello es independiente del número de empleados.

Las empresas, como organizaciones dinámicas, no deben clasificarse exclusivamente por el número de empleados, volumen de ventas o flujo de caja, sino que se deben catalogar de acuerdo a su calidad empresarial. Estas fronteras deben ser medidas y evaluadas para darles una verdadera clasificación a las empresas de acuerdo a indicadores cuantitativos y cualitativos.

En el caso de las empresas familiares, en la medida que generen un mayor número de puestos de trabajo pueden ir pasando de una categoría a otra pero nunca descuidando la calidad empresarial, ello se logra con un proceso de transculturización, que en la medida que sea más profundizado, se traspasan las fronteras del significado de empresas familiares convirtiéndose en organizaciones más complejas.

El tamaño, entonces, no cambia la naturaleza del negocio ni los principios de dirección. No afecta los problemas básicos de dirigir a los gerentes. No afecta de manera alguna la dirección del trabajo y trabajador; pero el tamaño afecta vitalmente la estructura de la gerencia. Un tamaño distinto exige una conducta distinta y actitudes distintas por parte de los órganos de la gerencia. Y aun de mayor trascendencia que el tamaño es el cambio de tamaño, es decir, el crecimiento. (Drucker. 1993)

El estudio de las empresas familiares del municipio Torres se desarrolla en tres actividades fundamentales de la economía de la región como es la artesanía, la agro-industria láctea y la azucarera

5.1 La Actividad Artesanal

La actividad económica de las empresas familiares que por excelencia se han desarrollado en el municipio Torres del estado Lara, han practicado una gerencia de carácter ingenuo al dirigir sus negocios bajo la trilogía *propiedad – producción – control*, identificando la actividad artesanal como un principio productivo y económico en este tipo de organizaciones. El principio o característica de propiedad nace desde el mismo momento que el fundador emprende el pequeño negocio donde el concepto de gerencia se aplica de forma ingenua al establecerse una relación de producción y control por parte de un hombre hacia los trabajadores.

De acuerdo con Drucker (1993)

Un negocio pequeño se distingue de la propiedad de un hombre por requerir un nivel gerencial entre el hombre número uno y los trabajadores. Un negocio continuará siendo una empresa de un solo hombre si dos personas la dirigen en sociedad, una, por ejemplo, que se ocupe principalmente de las ventas y otra de la fabricación. Seguirá siendo una empresa de un solo hombre si hay en el taller unos pocos capataces que actúan como jefes de cuadrilla o como obreros calificados; pero si se necesita por ejemplo un superintendente de fábrica, un tesorero y un gerente de ventas será un negocio pequeño.

Los propietarios fundadores de las organizaciones familiares que aún permanecen en la vida económica de la localidad conocida como Alemán, no poseen criterios gerenciales que garanticen su permanencia en el tiempo, la mayoría de los entrevistados son los líderes fundadores cuya gestión gerencial se basa en un exagerado control y toma de decisiones al no disponer de claros conceptos gerenciales aplicables a su actividad económica, como es el caso de las organizaciones familiares dedicadas a las actividad de producir tejas y ladrillos. Las mismas han mantenido por décadas, desde el mismo comienzo del siglo XX, una forma particular de gerenciar cuyas características se sustentan en la propiedad, producción y control de toda la actividad económica por parte del fundador o heredero directo de la unidad de producción.

La actividad económica se ha desarrollado de generación en generación sobre la base del traspaso directo del fundador al primer heredero en la cadena generacional, manteniendo este criterio por años, la cuál denomino una gerencia

ingenua al no existir una verdadera política de planificación sucesoral, originando conflictos y separaciones entre la misma familia, buscando cada uno de ellos su propio destino estructurando sus propias unidades de producción con las mismas fallas gerenciales que han subsistido por años.

La gerencia ingenua se basa en el hecho que el líder de la unidad de producción o del grupo familiar mantiene una producción de acuerdo a las necesidades básicas de su grupo, decisión que no es objetada por ningún miembro de la familia al ser el líder el único responsable de la producción y control tanto operativo como administrativo, originando incertidumbre y poca posibilidad de éxito en el futuro.

En este tipo de organizaciones se observan grandes fallas de espíritu, comunicación, de estructura y de moral como bien lo define Peter Drucker (ob cit) mediante la siguiente aseveración:

Es casi un artículo de fe del credo estadounidense que el negocio pequeño no hay problemas de espíritu, de moral, de estructura y comunicación. Desafortunadamente, esta creencia es un mito, una invención de la nostalgia Jeffersoniana que está tan metida en nuestro sentimiento nacional. Los peores ejemplos de espíritu pobre se encuentran habitualmente en el pequeño negocio dirigido por un dictador que no tolera oposiciones y que insiste en tomar solo todas las decisiones.

Esta afirmación se aprecia aún en algunas de las empresas familiares locales de la comunidad de Torres, sobre todo en aquellas que no han configurado una política de crecimiento y competencia en el mercado nacional, se han conformado con atender un pequeño porcentaje del mismo al no poseer un criterio sustentable de producción, de tecnología y comercialización, características básicas que prevalecen en una era de grandes avances tecnológicos, comunicacionales y de generación de nuevos conocimientos, sobre todo a nivel gerencial. Aun de ser pequeños negocios se mantienen en las fronteras de la empresa familiar

5.2 La actividad agroindustrial en el sector lácteo

Una actividad importante que impulsa la creación de empresas familiares en el municipio Torres es el procesamiento de leche cruda para la fabricación de cremas y diferentes tipos de queso. Esta actividad es propia de la región al ser gran productora de leche cruda tanto de bovinos como de caprinos. Las empresas consultadas poseen en el mercado al menos quince años de operación, empresas recientes que han sido manejadas por la misma familia desde su fundación. En la actualidad se han incorporado algunos hijos ya profesionales, pero tanto la dirección como el control de las decisiones sigue en manos del líder fundador, no

existiendo todavía normas claras de gerenciar que permita la toma de decisiones en instancias de mayor participación familiar y trabajo en equipo.

El campo de acción de los nuevos profesionales, miembros de la familia, se reduce a la operación y ejecución de las decisiones tomadas por el director fundador. Son empresas que poseen un número pequeño de empleados pero gozan de la garantía de suministro de materia prima, leche cruda, que es de difícil acceso al ser el sector lechero muy irregular en la producción estable de la misma. Garantizar el suministro de materia prima ubica a estas empresas en una condición ventajosa en relación a otros negocios que deben disponer de un alto capital para poder competir con el resto en la compra de ella, situación que no sufren las empresas evaluadas al tenerla garantizada en el tiempo. Los niveles de suministro pueden caer pero por causas naturales y estacionales, no representando riesgo en la sustentabilidad operativa al igual que su presencia en el mercado.

Este tipo de empresas familiares posee un mercado cautivo al garantizar productos durante todo el año, tiene un alta calidad de competencia al poseer seguridad de suministro de la materia prima, con un proceso de bajos costos que se trasladan en una aceptable rentabilidad, que se ubica entre un 15% a 20%, en relación a un bajo monto de capital, el cuál fue necesario al momento de iniciar el negocio. En términos gerenciales existe un elemento administrativo-fiscal de mayor control y organización, operación que es supervisada por profesionales externos de la empresa familiar, campo que aún no es dirigido de forma interna siendo contrario al establecimiento de objetivos de producción, de ventas, de créditos y cobranzas, tarea que realiza el director fundador.

Este tipo negocio puede clasificarse como pequeño en cuanto al número de empleados se refiere, pero su estrato empresarial puede ser considerado como un negocio bastante grande; según Drucker (ob.cit) es aquel que por primera vez aparece el problema de organizar especialistas técnicos. Los servicios administrativos todavía no existen, quizás con la excepción del departamento de personal, pero se necesitan especialistas técnicos en muchos terrenos, por lo tanto sus relaciones con la gerencia funcional y con la superior, así como los objetivos del negocio, tienen que ser meditados

5.3 La actividad agroindustrial del sector azucarero

El Municipio Torres cuenta con dos centrales azucareros, de los cuales uno de ellos posee ya casi cinco décadas de existencia, iniciando operaciones en los años sesenta como una empresa familiar, con el fin de procesar la caña de azúcar de los tres socios que iniciaron el negocio, atendiendo un mercado pequeño al ofrecer azúcar en forma de panelas. Gerencialmente se aplicaban los principios

básicos de gerencia y dirección al desarrollar un proceso para la fabricación de los productos, garantizando una participación, pequeña pero importante, en el mercado, que disponía de materia prima segura y obtenía niveles de rentabilidad aceptables con un capital inicial moderado. Con el tiempo, luego de mantener niveles de rentabilidad adecuados y de generar una importante capacidad financiera, esta industria familiar se convirtió en la de mayor importancia en el municipio, generando 500 empleos directos y aproximadamente 300 empleos de forma temporal. La empresa transitó su crecimiento en la medida que las condiciones económicas, políticas y sociales así lo permitían. Posee un número considerable de proveedores de caña de azúcar, actividad que se desarrolló como consecuencia de las políticas de incentivos gubernamentales, propios del central. Participa en un mercado, aunque cada día más controlado, donde se aprecia un crecimiento del consumo tanto humano como industrial.

La gerencia se adapta a las circunstancias del momento, incorporando tecnología, estableciendo mejores y fluidos canales de comunicación, implantando constantes programas de adiestramiento así como mejoras sociales a sus empleados, todo ello es reflejo de una gerencia moderna que se prepara para enfrentar el futuro; no obstante todo ello implica que la empresa ha dejado de ser una estructura familiar al no estar controlada en todas las áreas operativas y administrativas. Los dueños actuales, miembros de la tercera generación, solamente poseen presencia a nivel directivo y en uno que otro cargo gerencial o administrativo. Existe una estructura compleja donde la participación de un equipo de trabajo multidisciplinario que traspasa las fronteras del significado de la empresa familiar, convirtiéndose en una empresa de familia, según la misma definición de los entrevistados, porque aún poseen el control accionario los herederos de los fundadores. Es un negocio grande cuya característica, según Drucker (ob.cit) consiste en que uno u otro de los cargos ejecutivos jefes tiene que ser organizados sobre la base de un equipo.

6. Interpretación de los resultados

Las empresas del municipio Torres tienen características gerenciales diversas que van de una gerencia ingenua, caso de los artesanos de Alemán, a una gerencia que se adapta a las circunstancias del momento atendiendo todos los niveles de acción para mantenerse en el tiempo, caso del central azucarero, alejándose de las fronteras de las organizaciones familiares.

Las empresas estudiadas en el sector lácteo presentan características gerenciales como la programación de la producción, aplicación de principios administrativos, cumplimiento con las leyes fiscales y laborales vigentes; pero no estudian y evalúan de forma permanente el mercado, no están claros en los

niveles de rentabilidad aún de reflejar una aceptable, producto de la nobleza propia del negocio, y no de una gestión que se base en la profesionalización gerencial.

La gerencia de estas empresas familiares coincide en la propiedad, programación de la producción y control; no obstante en la medida que las mismas han demostrado un importante desarrollo, la parte administrativa se deja en manos de profesionales ajenos al núcleo familiar a través de contratación externa o directa.

Las empresas pequeñas o medianas no están preparadas para enfrentar un posible crecimiento programado o inducido por las circunstancias desde el punto de vista administrativo pero reflejan utilidades aceptables, como es el caso del sector lácteo, las del sector artesanal no plantean un crecimiento adaptado a posibles oportunidades, actúan de forma reactiva a las circunstancias que el mercado les vaya marcando. Las empresas familiares siguen aún dentro de las fronteras de la empresa familiar al poseer, tanto el control integral del negocio como la propiedad.

En el caso del central azucarero, cada día se preparan para enfrentar los retos que el futuro les representa. Mantienen un nivel de empleo considerable que les ha obligado a traspasar el significado de la empresa familiar convirtiéndose en un negocio grande donde la estructuración del equipo gerencial escapa del ámbito familiar, incorporando personas ajenas a él dando una visión distinta a la dirección gerencial.

Las empresas familiares de carácter artesanal o empresas lácteas, de mediana dimensión, garantizan parcialmente, en el tiempo, la calidad empresarial al poseer una aceptable condición financiera y una adecuada capacidad de producción; sin embargo no poseen una buena calidad organizacional al reflejar problemas de comunicación y de profesionalización, manteniendo un bajo nivel de competencia

Las organizaciones azucareras poseen buenos niveles de organización, competencia y de capacidad de producción, pero no posee una adecuada calidad financiera al crecer, de forma importante, su endeudamiento, dando una relación activos/pasivos de bajo puntaje

7. Conclusiones

La empresa familiar en el municipio Torres ha representado por décadas la forma sustentable de crecimiento y desarrollo de la comunidad, aún actuando, en su mayoría, con una gerencia ingenua. La misma representa el camino hacia el

éxito, hasta tal punto que existen empresas que se mantienen en el entorno familiar, transitando por la quinta generación. Otras operan en las fronteras de este tipo de organizaciones, al ser el resultado de previas divisiones de la organización original, donde cada heredero decide caminar por rumbos distintos e independientes, dando origen a nuevas células familiares, cuyo destino y éxito lo dirá el tiempo.

Las organizaciones familiares aún poseen su importancia como factor de crecimiento en la comunidad de Torres. Su participación en el desarrollo global, a nivel estatal y nacional, quizás es de poco impacto, pero el hecho de ser fuente de bienestar colectivo la ubica en un puesto de gran significado para la construcción de una mejor sociedad

8. Referencias Bibliográficas

AMAT, J. (2004) *La Sucesión de la Empresa Familiar*. Instituto de la empresa Familiar. Ediciones Deusto. Colección del IEF. Barcelona. España

DRUCKER, P. (1993) *La Gerencia Moderna*. Editorial Suramericana. Buenos Aires. Argentina

GONZÁLEZ, T. (2005) Problemas en la Definición de Microempresas. Revista de Gerencia. Volumen 10 N° 31.2005. Maracaibo. Estado Zulia. Venezuela

NEUBAUER, F. y Lank A (2003) *La Empresa Familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto. Bilbao. España

VAINRUB, R. y RODRÍGUEZ, A (2007) *Empresas Familiares*. Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA). Caracas. Venezuela