TESIS
RI998
1

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN SOCIOLOGIA (SOCIOLOGO)

Título: EMPRESA VS. FAMILIA
ESTUDIO DE LAS CARACTERISTICAS FAMILIARES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL

Realizado por: JESSICA MILLAN DE LANGE

Profesor guía: THAMARA HANNOT

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: VEINTE PUNTOS (20) puntos.

Nombre: MAURICIO BRANZO Firma
Nombre: Thamara Hannot Firma
Nombre: MARÍA ELENA VIVEGAS Firma

Caracas, 11 de Diciembre de 1998

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

RESUMEN

En casi todos los contextos, la Pymi representa un actor de suma importancia, económica y social que contribuye al desarrollo de las naciones. En Venezuela, la Pymi representó un actor importante hasta la década de los '80, cuando comenzó a verse opacado su desempeño.

La importancia de la Pymi como actor social no debe dejarse a un lado, pues se puede afirmar, que la inmensa mayoría de la industria venezolana está constituida por pequeñas y medianas empresas.

Al estudiar la Pymi, se observan características comunes, entre las que destaca, el ser en su mayoría empresas familiares. A partir de allí, se busca explicar la influencia de la familia sobre la empresa.

Las empresas familiares se caracterizan fundamentalmente por la superposición de dos sistemas diferentes, cada uno con su propia lógica, a saber, el sistema familiar, con la lógica familiar-tradicional, y el sistema empresarial, con su lógica económico-empresarial.

Estas dos lógicas conviven dentro de la empresa, afectando y determinando la forma en la que se conduce la misma.

Todo este proceso supone una carga cultural que en última instancia determina la forma en la que las variables se conjugan para influir en el desarrollo de la empresa.

En el desarrollo, la forma de conducción de las empresas y la manera en la que enfrentan el entorno cada vez más cambiante, como en todo fenómeno social, repercuten una multiplicidad de variables.

En este caso, se estudia la influencia de la variable "Empresa Familista", sobre el "Desarrollo".

Se entiende por la primera, la propensión a actuar de acuerdo con los lineamientos de uno de los polos de decisión, a saber, familia o empresa, por encima del otro.

Y por desarrollo, se entiende, un proceso de cambios que no responden a un simple incremento de variables cuantitativas. Implica un cambio en la forma de pensar la empresa, que tiene relación directa con los objetivos de la organización, el estilo de conducción, cambios en la estructura y los factores claves para el logro de objetivos que permiten la evolución hacia la madurez de la empresa.

Por tanto, el desarrollo se encuentra muy ligado a la capacidad de adaptación al medio, que a su vez supone una relativa disposición al cambio, que se ve obstaculizada en nuestras empresas por actitudes familistas-tradicionales.

En las empresas de ésta naturaleza, dada la complementariedad de los dos sistemas, no puede hablarse a la hora de tomar decisiones, de cálculos costo-beneficio sencillos.

La empresa es la vida del empresario. Para el padre-fundador, representa el esfuerzo de toda una vida consagrada al trabajo, para el hijo, representa su patrimonio.

Entre éstos dos actores dentro de la empresa, se presentan relaciones contrapuestas. El hijo representa en la mayor parte de los casos, el factor modernizador por excelencia, mientras el padre-fundador, es el abanderado de la tradición y las costumbres.

El enfrentamiento entre las dos lógicas encuentra claro ejemplo entre la relación de estos dos actores y en última instancia, el desarrollo de la empresa depende de cómo se lleve este tipo de relación.

El desempeño de la Pymi en los últimos 40 años será tratado a la luz de diferentes variables, para hacer una aproximación a su situación actual. El sector a estudiar es el calzado. Como la mayor parte de las empresas de calzado son fundadas por inmigrantes, básicamente italianos, que llegaron en la década de los '50, éstos tienen un patrón cultural con tendencia al familismo que es interesante estudiar, además de su uniformidad en muchas otras características, lo que imprime un alto poder de generalización al estudio.

El funcionameinto de las lógicas que imperan en la empresa se estudiaron mediante la teoría parsoniana y el familismo de Banfield, y por último, el desarrollo de las empresas se estudió a través de la teoría de Churchill y Lewis.

A partir, de todo lo anteriormente mencionado, pudo construirse un esquema explicativo de la relación existente entre familismo y desarrollo en el contexto de las pequeñas y medianas empresas.

Se estudió un fenómeno social, que responde a multiplicidad de variables, es por esto que no se pretende, establecer relaciones de causalidad entre las variables. Lo que se busca es observar un fenómeno social a la luz de un cuerpo teórico que permita entender la red de relaciones que allí se presentan.

Esta aproximación permitió explicar la interrogante inicial, y en definitiva, construir un cuerpo conceptual que facilitó afirmar con cierta validez, que el familismo influye en la forma de conducción de la empresa, que se traduce en éxito o fracaso organizacional. En otras palabras, en diferentes niveles de desarrollo empresarial.

INDICE

Agradecimientos..... I

Resumen..... II

Introducción.....III

Formulación e Hipótesis..... 4

Marco Metodológico..... 8

Marco Situacional

Industria Manufacturera en Venezuela 14

Pymi a nivel mundial.....15

Pymi en Venezuela 16

Calzado en Venezuela 20

Implicaciones Culturales

Lo tradicional y lo moderno en la empresa venezolana.....33

Papel del Inmigrante.....37

Discusión sobre las variables

Pymi.....44

Empresas Familiares 50

Desarrollo.....60

Marco Teórico

Variables Pautas y Familismo.....66

Etapas de Desarrollo.....72

Presentación y Descripción de los resultados

Características de la muestra.....79

Características del fundador..... 80

Características de la empresa de calzado.....85

Funcionamiento de la empresa..... 90

Análisis de Datos

Tipificación del empresario..... 110

Tipificación de la empresa 111

Aspector relevantes en cuanto a familismo

Experiencias previas..... 112

Relación padre-hijo-gerente 113

Nacionalidad y Familismo.....115
Relación Familismo y Desarrollo.....115
Esquema explicativo de la relación familismo-desarrollo..117
Conclusiones y Recomendaciones
Aspectos generales.....122
Lógica familiar vs. Lógica empresarial.....122
Conveniencia de la lógica usada.....123
Hijo como factor modernizador.....124
En cuanto a sucesión.....125
Desempeño de la Pymi del calzado en Venezuela.....126
Limitaciones.....132
Anexos.....III
Bibliografía.....IV

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca estudiar a la Pequeña y Mediana Empresa (PYMI) del calzado, como actor económico, y la manera cómo el familismo presente en las mismas, influye en su desarrollo.

En primer lugar, es importante decir, que la Pequeña y Mediana Empresa es un actor económico importante, pues la mayor parte del parque industrial venezolano está conformado por pequeñas y medianas empresas. Por tanto, los estudios dedicados a este sector de la economía son de especial relevancia porque entender sus problemas y virtudes es el primer paso hacia su solución.

La Pymi en general y especialmente el sector calzado, ha sufrido un considerable deterioro en su desempeño en los últimos años. Entender alguna de las razones que generan esta situación, es parte de la intención de este estudio.

A modo de antecedente, puede decirse, que en el sector calzado, como en muchos otros sectores del país, es importante el aporte de los inmigrantes, sobre todo en los años de postguerra, en la formación del parque industrial que hoy poseemos. En el caso específico del calzado, el mayor aporte fue el de inmigrantes italianos que huyendo de la destrucción y la mala situación vivida en su país, llegan a Venezuela y con mucho esfuerzo y trabajo crearon muchas de las empresas que fueron objeto del presente estudio. Su aporte y su sello personal en la industria del calzado en general es innegable.

La industrialización en nuestro país, es un proceso que comienza en la década de los '50 y '60 como consecuencia de una política de sustitución de importaciones promovida por el Estado venezolano. Esta fase de la industrialización fue asumida en el caso del calzado por esos inmigrantes quiénes con mucho trabajo lograron con éxito crear y consolidar empresas en el país. Hoy día, los problemas generados por la globalización, enfrentan a la industria a nuevos retos, que ameritan un cambio en la manera en la que se manejan las empresas. El éxito empresarial, depende hoy de otros factores y las empresas sólo lograrán el éxito empresarial, si saben asumir esos nuevos retos. Entender algunos de los posibles obstáculos que impiden asumir esta nueva necesaria, es la finalidad de esta investigación.

En cuanto al esquema de trabajo, puede decirse, en líneas generales, que los primeros capítulos están referidos al planteamiento y discusión del problema de investigación, así como de los objetivos. Luego, se explican los aspectos metodológicos importantes que guiaron el presente trabajo. Posteriormente se presenta el marco situacional, las implicaciones culturales y la discusión sobre las variables. Para finalmente mostrar el Marco Teórico a la luz del cuál se presentarán y describirán los resultados que serán interpretados, para a partir de ellos, obtener las conclusiones y recomendaciones, puntos con los que culminará el presente trabajo.

Como puede observarse en el esquema descrito, el marco situacional, tiene un papel importante en la construcción del presente trabajo. El Marco Situacional, permite en primer lugar, mostrar las características de la Pymi a

nivel global, luego en Venezuela, y por último, en el sector calzado que es el objeto de estudio de esta investigación. Todo esto se hace para mostrar la situación de crisis que está viviendo la industria venezolana, sobre todo en el sector que nos ocupa, además, permite ir desmitificando la Pymi como actor económico, para entender así sus verdaderos alcances. El Marco Situacional, en definitiva, lo que busca es dibujar con bastante claridad cuál es el entorno que enfrenta la Pymi en general, pero sobre todo la Pymi del calzado. Entender esta situación permitió más adelante observar cómo ese entorno afecta a la industria del calzado y que hace ésta para defenderse ante ese medio que se hace, más amenazante.

El desempeño de la industria, se midió por la evolución de cuatro indicadores principales: personal ocupado, sueldos y salarios, valor bruto de la producción y número de establecimientos. Éstos no son los únicos indicadores del desempeño de las empresas, pero son los que a juicio del investigador, se consideraron más importantes.

Luego se presenta el apartado referido a las implicaciones culturales de ser Pequeño y Mediano empresario en nuestro país, además de explicar cuál ha sido el legado cultural que el inmigrante a dejado en las empresas de calzado del país, y que las hace ser de una manera determinada.

En la discusión de las variables se explica en primer lugar, cuáles son las características principales de ser una Pequeña y Mediana Empresa, luego se explican los beneficios y los problemas que trae ser Pymi. Se muestra, además, lo qué significa ser una empresa familiar, Sus ventajas, desventajas, y principales problemas, entre los que destacan la sucesión y la profesionalización. Finalmente, se presenta el desarrollo empresarial como variable. Al hablar de desarrollo, se intenta observar el fenómeno más allá del simple crecimiento de variables cuantitativas como número de trabajadores, volumen de ventas, producción, etc. Lo que se estudia es el desarrollo ligado al estilo de conducción, los objetivos de la empresa y del empresario, además del fundador como factor clave en la maduración y evolución de la empresa.

Posteriormente se presenta el Marco Teórico. Éste se presenta luego del Marco Situacional, y del análisis de las variables, porque si se colocara antes, perdería sentido. El Marco Teórico sirve precisamente para explicar la situación que vive el sector calzado. Al describir la situación, se comienzan a mostrar los efectos que tiene el entorno sobre la Pymi del calzado, y su papel inhibidor sobre el desarrollo de la empresa, lo que luego se retoma en el Marco Teórico. La explicación de las variables, aclara muchos aspectos, sobre todo de las empresas familiares que si no se presentan previo al Marco Teórico, el mismo resultaría sumamente vacío. Las implicaciones culturales, aportan igualmente un acercamiento previo a las teorías. El apartado referido a la cultura, lo que busca es, en definitiva, explicar qué papel jugó el ascetismo del inmigrante de la postguerra en la formación de empresas, en un entorno cómo el venezolano. Sólo después de aclarado éste asunto, puede entenderse a plenitud, el familismo como variable.

En definitiva, delimitar bien la situación real y discutir las variables en el contexto de las empresas antes de explicar la teoría, permite que ésta última responda realmente a lo que ocurre en el contexto de la Pymi del calzado. Es decir, aplicar las teorías que resultaran realmente convenientes. No se toma una teoría y se trata de aplicarla a una realidad, sino que se observa un fenómeno, y a partir de allí, se intenta explicar por el conjunto de teorías que se considere más apropiada.

Es importante destacar, además, que las teorías que se usaron no se tomaron tal como los autores las plantean, sino que se hizo un intento por adecuarlas a las necesidades del estudio. Lo que se presenta entonces, es un cuerpo teórico construido a partir de un grupo de teorías de las cuáles se utilizó sólo lo pertinente y se adecuó a la realidad que ya se había descrito y a la cuál debía darse explicación. Es por esto, que se llamó al Marco Teórico, la Teoría de una Situación. A continuación se especifica cuál fue el grupo de teorías utlizada.

En primer lugar, se utilizan las variables Pautas de Parsons como indicadores del familismo que se intento explicar por medio de los estudios de Edward Banfield, a saber, The Moral Basis of Backward Society. El familismo en la presente investigación, se encuentra muy relacionada con lo tradicional de la cultura, no son dos cosas diferentes, sino que forman parte de un conjunto.

A partir de esta explicación general, avalada por este cuerpo teórico del cuál solo se utilizan algunos postulados, se está en capacidad de intentar medir las tendencias, las actitudes familistas o no, por medio las 5 variables dicotómicas de Parsons.

Por último, se utiliza la teoría de Churchill y Lewis de las cinco etapas de crecimiento que a pesar de su nombre, podría tomarse más como una teoría del desarrollo empresarial. Esta teoría se basa en indicadores cualitativos relativas al fundador y su repercusión en el desarrollo de la empresa. Un aspecto importante, es que representa una teoría para la Pequeña y Mediana Empresa, además, supone que una empresa no tiene necesariamente que crecer para mantenerse en una etapa de desarrollo estable, y ser bastante exitosa. El crecer o no, depende tanto de las características del empresario, como de las posibilidades que ofrece el medio, y a veces no crecer es más sensato dependiendo de las circunstancias.

Después del Marco Teórico, viene ya la presentación y descripción de los resultados, la interpretación de los mismos, y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

A partir de los resultados obtenidos, de su interpretación y ayudados por la descripción de la situación, y la discusión de las variables, se construyó un esquema explicativo de la relación familismo-desarrollo, que sin ser un modelo profundo, pretende explicar en cierta medida esta relación, y es el modesto aporte que presenta en éste estudio.

Explicar en la introducción los resultados sería tanto como adelantar los hechos que irá descubriendo el lector a medida que lee el trabajo, pues cada

parte se construye a partir de la anterior y le da sentido. Por tanto, que el familismo influye en el desarrollo de las empresas. Que en las etapas más desarrolladas, la tendencia es a encontrar menores niveles de familismo y viceversa.

Es importante adelantar, además, la actitud familista diferencial que se encontró entre padre-fundador, hijo y gerente. Esta diferencia implica una visión distinta que tiene cada uno de los actores, y que repercute directamente en la posibilidad de éxito o fracaso empresarial. La actitud diferencial sirvió para explicar los matices del desarrollo en las empresas, y en cierta forma predecir su potencial éxito o fracaso.

FORMULACION Y DISCUSIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

- **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Existe relación entre las características familiares de las empresas de calzado localizadas en el Área Metropolitana de Caracas y el grado de desarrollo empresarial alcanzado por las mismas?.

- **Discusión a partir del problema de investigación:**

Tal como se señaló, esta investigación busca establecer las relaciones que existen entre las características familiares, de pequeñas y medianas empresas de calzado y el grado de desarrollo alcanzado por las mismas. Las pequeñas y medianas empresas de calzado, en su mayoría, parecen tener características familiares pues a pesar de existir procesos de dirección, sistemas de control e información relativamente formalizados, se le da un peso considerable a los criterios familiares en la toma decisiones. ***Verificar este supuesto y estudiar las relaciones internas de las empresas y cómo influyen en el grado de desarrollo empresarial alcanzado por las mismas*** es el objeto de esta investigación.

La forma de ser del empresario y el tipo de relaciones familiares-laborales que se manejan en la empresa, forman parte de las características familiares que se estudian en la presente investigación. Para efectos del estudio, lo importante es descubrir cómo ésta cultura familista afecta el manejo de la empresa, más allá del simple problema de la propiedad. Para tal fin es importante entender las características y dinámica interna de las pequeñas y medianas empresas familiares, y sus principales dilemas. Entre los conflictos vividos por dichas empresas destacan los problemas de sucesión, profesionalización y gerencia que se encuentran altamente ligados al tema del desarrollo y el crecimiento de la empresa.

En un primer acercamiento al tema se buscó mostrar que los problemas generados por la estructura y las relaciones informales y familistas de las Pymis se veían agravadas en situaciones de crisis económica. Si bien esto podría ser cierto, también es cierto que exista crisis económica o no, las limitaciones que tiene la empresa por ser pequeñas y familistas están presentes siempre. Esto quiere decir que no tendría en realidad sentido limitar la investigación al estudio de las reacciones de la empresa en tiempos de crisis económicas, sino más bien ver su evolución y desarrollo como empresa.

Es importante aclarar qué se entiende a efectos del presente trabajo, como desarrollo y crecimiento de la empresa. El desarrollo implica cambios cualitativos en la estructura y la cultura de la empresa, que permiten, en última instancia, lograr el éxito, alcanzar un crecimiento armónico, o el mantenimiento de la solidez económica de la empresa. Esto quiere decir, que no siempre el crecimiento y el desarrollo se dan a la par, aún cuando están altamente relacionados.

El crecimiento de variables cuantitativas puede representar la muestra más tangible del desarrollo de una empresa. Aún así, el desarrollo no se limita al

crecimiento cuantitativo, expresado en el número de ventas, plantas, activos, número de trabajadores, entre otras variables. El desarrollo implica, como se explicará con mayor claridad en el Marco Teórico, la ubicación de variables culturales que imprimen cierta propensión al crecimiento planificado, ó lo inhiben. **El desarrollo implica, por tanto, la superación de conflictos claves para el crecimiento de una empresa que están directamente relacionados con los objetivos planteados por los propietarios, la estructura alcanzada por la empresa, el estilo de conducción de la misma, y los factores claves para el logro de los objetivos.**

Otra aclaración pertinente, antes de finalizar la discusión del problema de investigación, está referido a lo que significa ser una empresa familiar y una empresa con características familistas. Estos términos, al igual que en el caso del crecimiento y el desarrollo, se encuentran relacionados en gran medida, pero, aún así, existen claras diferencias. Realizar ésta aclaración servirá para que se observe con claridad hacia donde va dirigida la presente investigación.

Puede decirse entonces que, ***una empresa familiar es aquella en la que la propiedad de los medios de producción se encuentran mayoritariamente en manos de un grupo familiar específico***. Ahora bien, en una empresa familiar, siempre se presenta una superposición de dos lógicas que responden a sistemas diferentes. Por un lado se encuentra el sistema familiar, con sus exigencias y objetivos propios, regidos por la lógica familiar-tradicional. Por el otro, se encuentra el sistema organizacional, caracterizado por la lógica económica-empresarial. El hecho de que en un sólo conjunto social se encuentren sistemas que poseen objetivos, características y exigencias tan diferentes como lo son la empresa y la familia, no puede dejar de reflejarse en la manera en la que se conduce, tanto la empresa como la familia misma. En este caso el estudio se centra en las relaciones que afectan específicamente a la empresa.

La finalidad de la presente investigación es, descubrir en qué medida, el hecho de que una pequeña y mediana empresa mantenga relaciones familistas entre sus miembros, afecta su desempeño y, por tanto, los niveles de desarrollo empresarial alcanzados por la misma. Expresando dicho desarrollo más allá del crecimiento cuantitativo, por medio del cambio producido en: los objetivos de la empresa, estructura, estilos de conducción.

OBJETIVOS E HIPOTESIS

OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO

Demostrar que las características familiares de las pequeñas y medianas empresas de calzado influyen en su nivel de desarrollo empresarial.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Tipificar al empresario dueño de pequeñas y medianas empresas de calzado.
- Tipificar a la pequeña y mediana empresa de calzado.
- Establecer si existe rigidez en el liderazgo de las pequeñas y medianas empresas de calzado que impida la profesionalización de las relaciones.
- Establecer el nivel de desarrollo alcanzado por las pequeñas y medianas empresas de calzado.
- Establecer la actitud que tienen los propietarios de las pequeñas y medianas empresas de calzado ante el desarrollo empresarial alcanzado por las empresas.
- Demostrar la naturaleza tradicional-familista de las relaciones en las pequeñas y medianas empresas de calzado.
- Determinar si las pequeñas y medianas empresas tienen planes de sucesión.
- Mostrar, de qué manera el entorno afecta a la Pymi del calzado.

HIPÓTESIS GUÍA

Las características familistas inciden en el funcionamiento de las relaciones empresariales en la toma de decisiones, el estilo gerencial, y, por tanto, en los niveles de desarrollo alcanzado por las pequeñas y medianas empresas de calzado.

VARIABLES

Independientes: - Empresa Familista
- Pequeña y Mediana Empresa

Dependiente: - Desarrollo empresarial.

Relación entre las variables:

El presente trabajo busca estudiar el comportamiento del fenómeno familismo, en las pequeñas y medianas empresas familiares estudiadas; y establecer la vinculación de éste con el desarrollo empresarial alcanzado por las mismas.

Se estudian las pequeñas y medianas empresas, porque la mayor parte de las empresas de calzado se suponen pequeñas y medianas.

Se busca estudiar un fenómeno social; es por esta razón, que múltiples variables afectan el proceso y en última instancia no se busca, ni se pretende establecer, relación de causalidad directa entre las mismas, ya que el desarrollo de la empresa es un proceso en el que intervienen múltiples factores. El desarrollo, no depende exclusivamente de que la empresa sea familiar o no, ni de las características familistas que posee.

A continuación se muestra una breve descripción de las variables y de cómo serán utilizadas en el presente estudio:

Desarrollo Empresarial: el desarrollo será explicado por medio de la teoría de las 5 etapas de crecimiento de un negocio pequeño, propuesto por Churchill y Lewis.

Empresa Familista: Es aquella empresa, que se encuentra en manos de un grupo familiar, y en la cuál a pesar de existir procesos de dirección, administración, control e información relativamente formalizados, se le otorga un peso considerable a los criterios familiariares.

El término de familismo, surge del estudio realizado por Banfield[1] y de allí se tomará, el supuesto básico que propone que los individuos actúan con la intención de maximizar los beneficios para sí, y para gratificar las exigencias de su círculo inmediato de pertenencia. Además de las variables pautas de Parsons que permiten, a efectos de la presente investigación, observar las decisiones que se toman entre polos dicotómicos de la empresa familiar, a saber, empresa y familia, cuya tensión genera una manera específica de conducción en las empresas.

Pequeña y Mediana Empresa: definir la pequeña y mediana empresa, se limita al número de trabajadores. Esta variable sirve para delimitar la muestra, además el ser pequeña y mediana empresa supone estructuras relativamente sencillas que representan el entorno propicio para que, junto con la característica familiar de la empresa, generen actitudes familistas dentro de las mismas.

La empresa según la teoría, puede mantenerse en una etapa de desarrollo siempre que el entorno no la afecte negativamente, ni sea objeto de una mala administración. Es obvio que el entorno es una variable coyuntural que afecta la situación de la empresa, pero es algo que se sale de las manos del empresariado, y es, solamente la administración la que puede ser modificada y orientada. Esto quiere decir que para poder enfrentar los problemas que presenta el entorno, la empresa debe adaptarse, para lo cuál necesita una gerencia que esté dispuesta a generar esos cambios.

La operacionalización de la variable desarrollo muestra una serie de indicadores, construidos a partir de la teoría, que permiten medir el desarrollo de

[1] BANFIELD, Edward: The moral Basis of Backward Society. Illinois, 1958.

las empresas, para así poder ubicarlas en las diferentes etapas propuestas por Churchill y Lewis.

La administración depende de las decisiones tomadas por la gerencia, y ésta debe enfrentar las exigencias que provienen de dos sistemas que se encuentran presentes en la empresa: el sistema familiar, regido por una lógica familiar tradicional, y el sistema empresarial, regido por una lógica económico-empresarial. A los efectos de esta investigación, estos serán los polos dicotómicos de decisión en los que descansarán las decisiones tomadas en la empresa y determinarán el estilo de conducción de la misma, que resultará, más ó menos familista, dependiendo de cuál es la lógica que se impone.

Este proceso se medirá mediante la observación de las actitudes de las personas que tienen la dirección de la empresa, ya que en última instancia son las que determinan el rumbo de la misma. Este proceso permite determinar los niveles de familismo que se encuentran en la empresa. Los indicadores construidos en la operacionalización de la variable Familismo, a partir de las Variables Pautas de Parsons, serán medidas por medio de una escala actitudinal Likert, que muestra un puntaje que a los efectos determinará la mayor o menor propensión al familismo existente en las empresas.

Al final del estudio, se espera corroborar si existe alguna relación entre los niveles de familismo de las pequeñas y medianas empresas y el grado de desarrollo alcanzado por las mismas.

MARCO METODOLÓGICO

MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación: La primera fase de la investigación pretende alcanzar una tipificación del empresario dueño de pequeñas y medianas empresas de calzado por medio de la caracterización y descripción de las empresas estudiadas. Partiendo de esta primera fase, se busca llegar a niveles de análisis más profundos, para que finalmente se dé paso a la explicación de fenómenos. En este sentido, el presente estudio es de tipo explicativo pues no solamente pretende medir variables, sino estudiar las relaciones de influencia entre ellas, para conocer la estructura y los factores que intervienen en los fenómenos sociales y en las dinámicas que se presentan en las Pequeñas y Medianas empresas de calzado. **Lo que se busca es conocer y explicar el comportamiento de las variables, así como el establecer las influencias que existen entre ellas, con el fin último de generar conocimiento.**

Diseño de Investigación: el diseño de la investigación es no experimental, pues no se tiene (ni se pretende tener) control sobre las variables que se manejan; se utilizan modelos asumidos como causales para entender las variables tal como se dan en la realidad, reconociendo que no se tiene ningún control sobre ellas. Por otra parte la investigación se realizará en un momento específico, el estudio no pretende realizar análisis longitudinales, que serían mucho más costosos y que ameritarían estudios muchos más largos, sino estudiar la estructura y relaciones en el momento del estudio.

Unidad de análisis: el objeto de estudio son las pequeñas y medianas empresas de calzado, las cuales, se suponen poseen características familiares.

Población: la población se refiere al conjunto de todos los elementos para los cuáles serán válidas las conclusiones obtenidas, los cuáles tendrán vigencia para el período en el cuál se ha realizado el estudio. Bajo esta afirmación, la población se refiere a todas las pequeñas y medianas empresas de calzado localizadas en el Área Metropolitana de Caracas. La población de la presente investigación está conformada por un total de 213 pequeñas y medianas empresas localizadas en el Área Metropolitana de Caracas registradas por la OCEI en el último directorio nacional de la Industria del año 1995. Se escogieron las empresas que confeccionan calzado pues este sector presenta homogeneidad en cuanto a las raíces de las empresas, tienen características similares, lo que permitiría hacer generalizaciones y determinar un "Tipo de Pequeña y Mediana empresa de características familiares en el sector calzado". Por otra parte se realizará el estudio en el Area Metropolitana de Caracas pues aquí se concentra el mayor número de empresas de esta naturaleza.

Muestra: De la población total, anteriormente mencionada se tomó una **muestra aleatoria** que con un nivel de confianza del 95% y un error del 9%, representa un total de 76 empresas. El Nivel de Confianza garantiza en un 95% la representatividad de la muestra y por otra parte se establece un error permitido de no más del 9%. Esto garantiza dada la naturaleza social del fenómeno en cuestión, una muestra altamente representativa de la población total.

Técnicas de recolección y análisis de datos:

La presente investigación consta de dos grandes apartados, lo que necesariamente implica el uso de diferentes técnicas de análisis y procesamiento de la información. Por un lado, se busca entender la estructura de la empresa, los factores económicos que la afectan, y por otro, la historia de su nacimiento, al mismo tiempo que su funcionamiento interno. Esto último, implica el estudio de la red de relaciones dentro de la empresa, los niveles de familismo y la tradicionalidad presentes en las mismas y su repercusión en los niveles de desarrollo alcanzados por las empresas.

En el primer caso, se busca observar: las fuentes de financiamiento, planes de crecimiento, debilidades y fortalezas, objetivos de la empresa, situación de los recursos, financieros, mercantiles y humanos, formas de conducción y principales habilidades de los empresarios. El cuestionario incluyó un organigrama de la empresa. Como investigadores se sabia que sería muy difícil que los empresarios contestaran esta pregunta, pero, aún cuando no pudiesen hacer el organigrama, se les preguntaba acerca de la distribución de cargos en la empresa, para saber si la estructura era simple y además para saber , si existía relación familiar entre quienes ocupaban los cargos. Esta información será valiosa a la hora de ubicar a las empresas por nivel de desarrollo.

Toda esta información ayudará a entender la situación, estabilidad y nivel de desarrollo alcanzado por las empresas. La técnica de recolección de información que se escogió para obtener este tipo de datos, es un cuestionario, de preguntas generalmente cerradas. El análisis estadístico de la información así recopilada, logra mostrar una visión general de la situación vivida por las empresas de calzado en el Área Metropolitana de Caracas, y sobre todo que permite, ubicar a las mismas según los niveles de desarrollo plateados en el Marco Teórico.

En el segundo caso, los datos anteriores, no son suficientes para explicar la red de relaciones que aquí se desea presentar. Por tanto, la técnica de análisis más idónea para esta segunda fase, está orientada a la construcción de índices y categorías, que permitan entender una parte de la realidad de acuerdo a la intervención de las variables escogidas, entendiendo las relaciones de influencias existente entre ellas. [2]

La escala Likert está destinada a medir actitudes, o más bien, predisposiciones individuales a actuar de cierta manera en contextos sociales específicos. Este tipo de escala se consideró de relevante interés para la presente investigación, pues por medio de ella, se logra establecer los niveles de familismo que poseen las personas que conducen las pequeñas y medianas empresas objeto de estudio. Inicialmente se construyeron 46 ítems en total para medir las actitudes familistas de los encuestados.

Se le aplicó la prueba de comprensión entre algunos empresarios, con lo cuál se descartaron inicialmente 8 frases que no guardaban las reglas de unidireccionilidad y claridad necesarias en los indicadores. De los 38 ítems que

[2] BRIONES, Guillermo: Métodos y Técnicas de investigación para las Ciencias Sociales, Editorial Síntesis, Madrid. 1995.

pasaron la prueba de comprensión, 19 median predisposiciones familistas y la otra mitad, tendencias no familistas.

Posteriormente se realizó una prueba piloto a 20 individuos, que representaban un 26% de la muestra. Aplicando el método de Edwards, para la validación de los indicadores, se eliminaron un total de 14 indicadores que no lograban diferenciar realmente entre actitudes familiares y no familiares (ver anexo No. 2). Luego, a juicio del investigador, se eliminaron otros dos indicadores que aún cuando lograron superar la prueba de la t de Edwards, no eran del todo claras ni mostraban una verdadera diferencia entre actitudes. De este modo, el instrumento final, contó con 22 afirmaciones para la medición de la actitud familista en las empresas. Los resultados fueron divididos en cinco grandes categorías, a saber:

- Extremo No Familismo (0 - 17)
- No Familismo (18 - 35)
- Familismo medio (36 - 52)
- Familismo (53 - 70)
- Extremo Familismo (71 – 88)

Las anteriores técnicas de recolección de datos se aplicaron por igual a todos los individuos de la muestra. No sucedió lo mismo con las entrevistas semi-estructuradas empleadas para enriquecer el instrumento escrito. En general, las personas que dirigen pequeñas y medianas empresas de calzado, suelen tener gran desconfianza frente a extraños. En los casos en los que los individuos a los que se les aplicó el instrumento se mostraban receptivos, se buscó la manera de entablar una conversación informal que no pareciese tener relación estricta con la investigación. De este modo, al sentirse en confianza, las personas hablaban más abiertamente sobre la historia de la fundación de las empresas, su relación con los miembros de la familia, las potencialidades y deficiencias del negocio familiar, los beneficios y los problemas que trae trabajar con familiares, entre otros asuntos. En total se realizaron 15 entrevistas semi-estructuradas.

MARCO SITUACIONAL

MARCO SITUACIONAL

En este capítulo se busca ubicar a la Pymi en general y a la Pymi del calzado en el contexto real que viven estas empresas en nuestro país. Esta visión de la situación servirá de referencia a la hora de caracterizar y tipificar a las empresas objeto de estudio. Los puntos que serán tratados son los siguientes: breve reseña histórica de la manufactura en Venezuela, seguida de un análisis de la situación de Pymi a nivel Mundial y en Venezuela, en la que se destacan los principales indicadores de desempeño de las empresas. Y, finalmente se muestra la historia y principales indicadores de la Pymi del calzado en Venezuela.

La historia de la manufactura en Venezuela permite entender en qué entorno se formaron las empresas y cuáles son las características consecuencia del momento y las condiciones que dieron lugar a su nacimiento. Aquí se hace referencia al proceso de sustitución de importaciones y al proteccionismo de las empresas nacionales como características bajo la que surge la mayor parte del parque industrial venezolano.

En segundo lugar, se muestran las características de la Pymi a escala mundial y luego en el ámbito nacional, lo que permitirá comparar a la Pymi venezolana, y, además, observar los alcances reales de la pequeña y mediana empresa nacional. Detenerse en la evolución de los principales indicadores de la pequeña y mediana empresa nacional permite no sólo ir recopilando información que ayuda para la tipificación de las empresas, sino, además, desmitificar a la Pymi, que se ha considerado per se como la gran empleadora, productiva y flexible, sin medir sus verdaderas capacidades. Todo lo anterior ayuda a entender cuál es la verdadera relevancia de la Pymi como tema de estudio.

Finalmente, es importante que en el marco de la situación se centre el análisis en el sector específico que ocupa esta investigación, es decir, el sector calzado. Para tal fin, se analizará en primer lugar quiénes son los fundadores de pequeñas y medianas empresas de calzado y cuándo las fundaron. En este mismo marco de ideas, se examinará la distribución geográfica de la Pymi del calzado para que sirva a la hora de escoger la muestra. Posteriormente se centra el análisis en los principales indicadores que miden el desempeño de las empresas, a saber: número de establecimientos, sueldos y salarios, personal ocupado y producción. Estos indicadores que fueron los mismos utilizados para el análisis de la Pymi en general, permiten comparar al sector calzado con la pequeña y mediana empresa a escala nacional para observar si se comportan de igual manera o si más bien muestran una evolución diferente.

Las páginas siguientes estarán dedicadas al desarrollo de los temas aquí propuestos en el mismo orden en el que se han presentado en esta introducción:

Industria Manufacturera en Venezuela:

El Proceso de industrialización venezolano comenzó durante la década 50-60, produciéndose un crecimiento y consolidación económico, consecuencia de una política de estado de sustitución de importaciones que dejó un parque industrial importante y relativamente adelantado. Durante la década '70-'80 se observó un proceso de grandes inversiones de ampliación y adquisición de tecnología, además de un rápido crecimiento y desarrollo social.

Para los años ochenta, la industria venezolana sufre un proceso de estancamiento, ya que el número de establecimientos varía de sólo 10.082 en 1981 a 10.539 en 1991. Lo anterior muestra la necesidad de modernización que requería la industria para ese momento. Pero, debido a las políticas económicas, y a la entrada de nuevos competidores internacionales, las empresas no sólo no pudieron asumir la modernización de equipos y tecnologías, sino que, además, no lograron enfrentar las nuevas exigencias del mercado, consecuencia de las políticas que el Estado se vio obligado a implementar.

Todo lo anterior muestra en la década de los '90 una industria poco adelantada y en proceso de obsolescencia en cuanto a maquinarias, técnicas y recursos humanos, al mismo tiempo que la descapitalización de las empresas y la disminución de la capacidad utilizada de la industria en general.

En términos económicos, se observa que la industrialización venezolana comenzó en la década '50-'60 con retraso en comparación a los demás países Latinoamericanos. El desarrollo petrolero genera un alto y permanente ingreso de recursos financieros. Sucedió, además, que la abundancia de capital gerenarado por el petróleo, no se vio reflejada en el desarrollo de las fuerzas productivas internas ni estimuló la industrialización por la elevada capacidad para importar. Es en los años cuarenta (como consecuencia de las restricciones que impuso al comercio internacional la segunda guerra mundial), que comenzó a desarrollarse en el país un proceso de industrialización sustitutiva de importaciones de productos de consumo final.

Antes de los cuarenta, la producción se limitaba a un sector industrial muy reducido, casi artesanal, en una época en la que la economía venezolana exportaba materias primas (primero café y cacao, luego petróleo) e importaba todos los bienes de consumo final que necesitaba.

En este contexto, ya para los años cincuenta, la industria venezolana termina siendo una especie de apéndice del "comercio importador". Para completar las deficiencias, las políticas gubernamentales se limitaron a ofrecer créditos sin orientación y con un estímulo desmedido hacia la construcción sustentada mediante el gasto público.

En los años '50, el Gobierno inició una política de protección industrial basada en el alza de aranceles, exoneraciones de impuestos aduaneros para importaciones de materias primas y bienes intermedios de capital, al mismo tiempo que ofrecía créditos públicos para inversiones en el sector industrial.

Para 1983, aproximadamente un 85% de todos los bienes producidos, eran de consumo final, lo que quiere decir, que el país había disminuido su dependencia del abastecimiento externo. Pero, al mismo tiempo, la industria venezolana mantiene una elevada dependencia tecnológica, y se orienta fundamentalmente a cubrir el mercado interno, careciendo de capacidad exportadora, limitándose el mercado a ser un refugio para una producción nacional protegida. Como puede observarse, durante varias décadas, la economía venezolana creció a expensas de una política comercial proteccionista que trajo consigo grandes deficiencias en el funcionamiento del aparato productivo interno. Otro problema importante, era que los recursos humanos a niveles gerenciales administrativos y técnicos generalmente resultaban insuficientes.

A partir de febrero de 1989, y como respuesta a la gravedad de los desequilibrios macroeconómicos acumulados a través de los años, se puso en práctica un programa económico integral, con lo que se pretendía que Venezuela comenzara a transitar hacia una economía abierta. En consecuencia se impulsó el libre cambio de divisas, se eliminaron los controles de los precios, se liberaron las tasas de interés, se inició un proceso de desmantelamiento del proteccionismo excesivo. Estos hechos hicieron que las empresas tuvieran que enfrentar una competencia a la que no estaban acostumbradas, ni en muchos casos preparadas. Todo este escenario se tradujo en el cierre de gran número de empresas, la caída del peso relativo de la producción y generación de empleo, descapitalización, etc.

Pymi en el ámbito Mundial (aspectos generales):

Es necesario señalar que no existe uniformidad en cuanto a un criterio de agrupación en el ámbito internacional, ni nacional, para definir lo que se considera Pymi, sino que existen diversas criterios, entre los que destacan, número de trabajadores, capital, ventas, estructura, entre otros.

Puede considerase a la Pymi como:

> "Una industria se considera pequeña o mediana cuando cumple al menos dos de estas características: los gerentes son a la vez propietarios; estos han aportado el capital; tienen un área local de operaciones y el tamaño de la empresa es relativamente pequeño dentro del sector industrial en el que actúa"[3].

La Pymi en líneas generales, como ya se ha asomado, es considerada la Gran empleadora. La Pymi agrupa aproximadamente el 95% de las empresas y sobre todo asegura un alto porcentaje del empleo industrial. En países como Francia, Alemania, Gran Bretaña, Italia, etc., la Pymi genera entre 40 y 68% del empleo[4].

---

[3] Instituto de Altos Estudios Empresariales: "Papel de los grandes grupos y la Pequeña y Mediana Empresa, en el Desarrollo Industrial". Buenos Aires, 1989. Pág. 7.

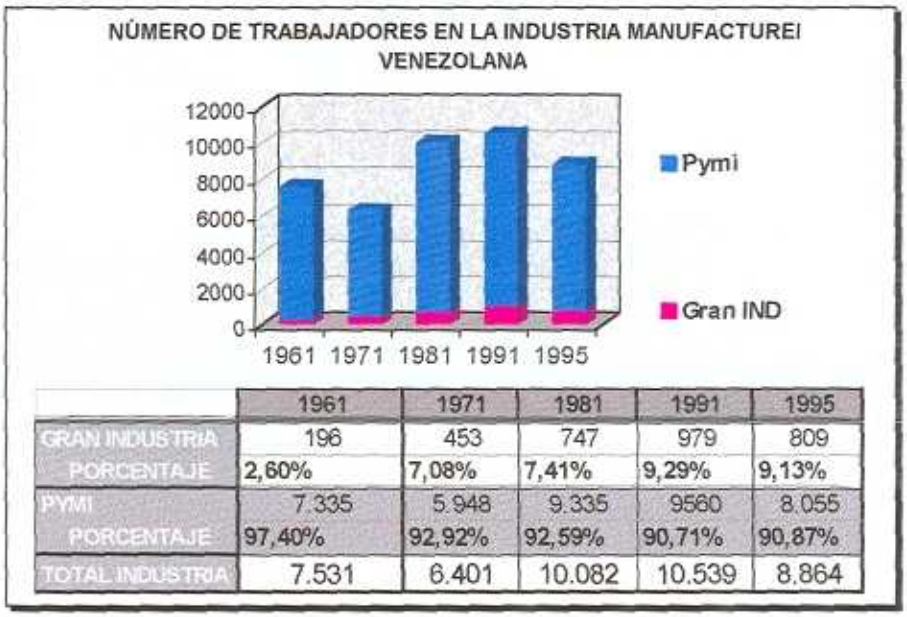
[4] Documentos Comunidad Económica Europea: "La Comunidad y la Pymi. Comisión de las comunidadees europeas". Madrid, 1985. Pág. 2.

Por otra parte, la Pymi Latinoamericana no muestra un patrón muy diferente, pues en éstos paises, la Pymi aporta entre 40 y 70% del empleo[5].

La Pymi enfrenta problemas en común, que no deben desconocerse por la importancia que genera este sector. Éstos problemas nacen de su misma configuración, entre ellos se destacan: un entorno jurídico y administrativo poco eficiente, difícil acceso a los recursos financieros del mercado, apertura restringida a las nuevas tecnologías y la fuerte competencia internacional. Adaptarse a ese entorno y seguir cumpliendo el papel que ha venido desempeñando, en líneas generales en casi todos los países del mundo, como la gran empleadora, no es fácil. Es necesario que se den cambios dentro de las empresas que permitan adaptarse al entorno, para no desaparecer.

Pymi en Venezuela:

Al hablar de la Pymi venezolana, lo primero que salta a la vista como en tantos otros paises, es la gran participación que han tenido siempre en el parque industrial nacional, tal como puede observarse en el siguiente cuadro:



	1961	1971	1981	1991	1995
GRAN INDUSTRIA	196	453	747	979	809
PORCENTAJE	2,60%	7,08%	7,41%	9,29%	9,13%
PYMI	7.335	5.948	9.335	9560	8.055
PORCENTAJE	97,40%	92,92%	92,59%	90,71%	90,87%
TOTAL INDUSTRIA	7.531	6.401	10.082	10.539	8.864

OCEI, 1995.

Es necesario destacar que la PYMI ha representado entre un 90% y 97% de nuestro parque industrial durante los últimos cuarenta años y que la tendencia se mantiene, pues para los años '60 la Pymi representaba un 97,40% del total de industrias (7.335 de 7.531). Durante la década '71-'81, se nota un acelerado crecimiento, producto de las políticas de Estado adoptadas para el momento. Para la década '81-'91 se nota un proceso de estancamiento de la industria, pues el crecimiento del número de establecimientos ha sido de tan solo 4,53% en diez años. Para el periodo '91-'95 se observa claramente una caída

[5] CARVAJAL, Jaime: Micro, pequeña , mediana empresa y desarrollo. I Jornadas Latinoamericanas de Bienestar Social en la Industria. Caracas, 1991. Pág. 3.

vertiginosa en todos los estratos al disminuir el número total de empresas de 10.539 establecimientos industriales en el año 1991 a 8.055 en el año 1995.

Normalmente, al hablar de la Pymi la teoría suele ligarla a la generación de empleos, la flexibilidad y otras características que la Pymi de nuestro país no parece mostrar. Por esto se hace necesario analizar las principales variables que miden el desempeño de la industria nacional, para a partir de allí desmitificar nuestra Pymi y mostrar sus verdaderos alcances, pues si se pretende estudiar a la Pymi no puede hacerse con premisas falsas:

1. **Personal Ocupado**: es importante analizar la situación del empleo de nuestra Pymi en los últimos 40 años. En el cuadro siguiente se muestra la participación de la Pymi respecto a la Gran Industria y al total Nacional.

	1961	1971	1981	1991	1995
GRAN INDUSTRIA	58.427	132.293	247.753	341.021	267.368
PORCENTAJE	37,23%	54,58%	58,09%	62,97%	60,50%
PYMI	98.511	110.103	178.721	184.691	174.537
PORCENTAJE	62,77%	45,42%	41,91%	37,03%	39,50%
TOTAL INDUSTRIA	156.938	242.396	426.474	498.712	441.905

OCEI, 1995.

El análisis del cuadro anterior puede arrojar la siguiente información:

- El personal ocupado es una variable que no crece en medida proporcional y responde a situaciones coyunturales.

- Para el año 1961 la Pymi muestra un contundente 62,77% del Personal Ocupado del total de la industria (98.511 personas del total de 156.938); cifra que muestra la capacidad de empleo que tuvo para la época la Pymi, pero que fue perdiendo con el pasar de las décadas.

- La Pymi para el año 71 empleaba a un 45,42% de los trabajadores (110.103 personas con respecto a los 242.396 del total), cifra que, desde cierto punto de vista podría realzar la capacidad empleadora de la Pymi. Pero aún cuando la cifra resulta significativa, la realidad muestra que esa capacidad disminuye cada vez más respecto a la Gran Industria, ya que en la década 71-81

disminuyó su capacidad de empleo en un 3,5%. De los 426.474 empleos que se derivaban de la actividad industrial la Pymi tenia 178.721, lo que representaba un 41,91%, tomando en cuenta que el Parque Industrial estaba en pleno crecimiento y que la Gran Industria incrementó su capacidad de empleo en un 74,94%.

- Para la década '81-'91, se observa una caída vertiginosa de la capacidad de empleo de la Pymi ya que de los 498.712 empleos de la industria en total, la Pymi contaba tan solo con 184.691 (un 37,03%), mientras que la Gran Industria logra generar para ese período un total de 341.021 empleos que representaban un 62%. Esto responde a la mortalidad de la Pymi en esta difícil década, que estuvo marcada por conflictos de orden económico, político y social y la sobrevivencia de la Gran Industria que mantuvo e incrementó su capacidad de empleo.

- Para el período '91-'95, se observa una leve recuperación de la Pymi, cuando en general hubo un drástico descenso en la actividad industrial pasando a tener un 39,5% del personal ocupado, pero manteniéndose la Gran Industria como la generadora de empleo a pesar de su menor número.

> "En cuanto al personal ocupado, la Pymi tuvo el mismo comportamiento fluctuante y nada sostenido, que poco nos dice de su pasada posición socio-económica y socio-política como potencial generador de empleo a nivel del sector industrial, así como nacional, en las décadas de los sesenta y setenta"[6].

2. **Sueldos y Salarios:** la situación en cuanto a sueldos y salarios se muestra en el siguiente cuadro:

	1961	1971	1981	1991	1995
GRAN INDUSTRIA	260	1.656	8.658	57.889	157.112
PORCENTAJE	56,16%	63,72%	64,76%	73,01%	69,13%
PYMI	203	943	4.711	21.404	70.144
PORCENTAJE	43,84%	36,28%	35,24%	26,99%	30,87%
TOTAL INDUSTRIA	463	2.559	13.369	79.293	227.26

OCEI, 1995.

[6]"Importancia y Desarrollo de la Pymi dentro de la Economía venezolana, Período 1981-1991". En: El Desarrollo económico como Problema: Seminario Nacional. Serie Foro al día No 2. CENDES. Caracas 1997.Pág. 214.

En cuanto a sueldos y salarios, no es necesario a efectos de nuestro problema hacer mayores precisiones a través de los años, lo importante es lograr mostrar la tendencia del comportamiento de esta variable. En este sentido, la Pymi venezolana muestra una marcada tendencia hacia el descenso de los sueldos y salarios en los últimos años. Esto demuestra la pérdida del impacto de la Pymi, por tanto, su importancia como generadora de empleos e ingresos. Puede observarse así que, del total de sueldos y salarios pagados en la industria, la Pymi ha tenido una participación de entre 26 y 36% aproximadamente en los últimos 40 años, situación que contrasta marcadamente con el 70% que posee la Gran Industria.

3. Valor Bruto de la Producción:

	1961	1971	1981	1991	1995
GRAN INDUSTRIA	5.76	17.574	102. 506	1.212.714	4.997.090
PORCENTAJE	**62,20%**	**72,32%**	**73,99%**	**82,21%**	**81,11%**
PYMI	3.5	6.727	33 . 026	262 497	1.163.791
PORCENTAJE	**37,80%**	**27,68%**	**26,01%**	**17,79%**	**18,89%**
TOTAL INDUSTRIA	9260	24.301	138. 532	1.475.211	6.160.881

OCEI, 1995.

Al igual que en el caso anterior lo pertinente es mostrar las tendencias. En este sentido, puede observarse en los datos presentados anteriormente que la Pymi va disminuyendo su nivel de producción durante los años analizados. Del total producido por la industria, la Pymi ha tenido una participación de entre 27 y 17% aproximadamente en los últimos 40 años. Esta situación contrasta marcadamente con el crecimiento de la Gran Industria, que en 1961 aportaba el 62,20% y para 1971 aportaba el 72,32%, en 1991 un 82,21% y en 1995 tras la difícil situación que presentó la Gran Industria desciende levemente a 81,11%. Esto demuestra que a pesar del duro golpe recibido por la gran industria es ella quien realmente aporta, y no la Pymi, la mayor parte del valor Bruto de la Producción.

De todo lo anterior se desprende que la capacidad organizacional de la Pymi "per se" no genera nuevos y mayores empleos. Lo que los datos demuestran, es más bien, la alta dependencia que la Pymi nacional posee ante los desequilibrios presentados por factores macroeconómicos, políticos y sociales predominantes en toda la década de los ochenta en el país. Las pequeñas y

medianas empresas que desarrollan estas capacidades no lo logran sólo por el mero hecho de ser pequeñas, sino porque ha logrado un uso eficiente de los recursos y ha sabido enfrentar las crisis, manteniéndose productivas, siguiendo modelos gerenciales que se adaptan a sus necesidades.

La importancia de la Pymi venezolana como objeto de estudio no proviene de su capacidad como generadora de empleo, por el aporte a la producción, ó a sueldos y salarios, porque como se ha demostrado hasta ahora, éstos principios que la teoría sostiene como ventajas de la Pymi no se dan en nuestro país. Sin embargo, no se puede desconocer a la Pymi como un actor económico que existe y que difícilmente va a desaparecer en el transcurso de los años. Si la Pymi, a pesar de sus deficiencias ha logrado sobrevivir como actor económico importante, numéricamente hablando, es necesario promover estudios que permitan entender su dinámica, sus potencialidades y limitaciones para a partir de allí lograr que la Pymi juegue un papel diferente en nuestra economía, siendo más eficiente, moderna, flexible y productiva, capaz de ser realmente generadora de empleos, y riquezas.

Calzado en Venezuela:

A) Marco Histórico:

La industria del calzado en Venezuela, cuenta con una tradición que no es reciente en nuestro país, pues data del siglo pasado (1890), cuando la firma Boccardo, introdujo la mecanización. Pero, la producción a escala industrial se inició en 1940 y tomó mayor auge después de la protección industrial. Puede decirse entonces que la industria del calzado nace en Venezuela alrededor de los años '50, con algunas empresas en forma de talleres donde mediante procesos sencillos y casi artesanales, y un personal reducido se comienza a producir. Los que inician estas empresas son básicamente inmigrantes italianos quienes llegan a Venezuela con la idea de obtener beneficios y prosperidad económica. Para el momento el Estado ejercía una política de inmigración con la intención de modernizar al país, en todos los aspectos, para lo cuál era indispensable obtener mano de obra calificada obtenida por medio de la inmigración.

En Venezuela para el año 1974 no existía realmente tradición industrial del calzado, esto quiere decir, que de otros países principalmente de Italia se nos proporcionó el personal especializado y sólo más adelante comienza a aparecer personal nacional luego del entrenamiento impartido por parte de los extranjeros.[7]

El hecho de que son principalmente inmigrantes italianos los que forman empresas de calzado podría ponerse en duda, pues no se cuentan en el país con estadísticas oficiales en las que se relacione el origen del empresario con el sector. Pero, no es difícil corroborar en el directorio de empresas de CAVENIC, (organismo oficial responsable de las estadísticas del sector calzado), o en la III Encuesta de esta misma organización, que la gran mayoría de los

[7] AMPARO, URSO y Peñaloza S: La Industria del Calzado en Venezuela, Tesis de Grado. UCV, 1974.

representantes, gerentes y dueños de las mismas poseen apellidos italianos. Es por supuesto importante destacar que lo anterior representa sólo un intento por probar la raíz eminentemente italiana que se cree posee la industria del calzado en Venezuela. Aún cuando esta aproximación se encuentre ceñida, más al sentido común, que a métodos estadísticos, representa un intento nada despreciable.

Es interesante para apoyar la afirmación anterior, citar un documento realizado por CAVENIC con motivo del evento: Expoindustria '81, donde se observa la influencia de los inmigrantes italianos en nuestra industria del calzado:

"La industria de calzado venezolana como tal, se origina en nuestro país en la década de los años cincuenta con la inmigración italiana, la cual constituyó prácticamente el 90% del empresariado. Se puede mencionar como empresas precursoras de la fábrica moderna a: Lucas, C.A. fundada en 1940; S.A. Rex, fundada en 1941 y, Calzado Super, C.A., fundada en 1945, entre otras"[8].

Puede citarse, además, un documento en el cual se plantean los antecedentes de la industria del calzado, que menciona la importancia de los inmigrantes italianos en el florecimiento de este sector en el país:

> "La industria del calzado tiene su origen en Venezuela a partir de 1950, década en la cuál se inicia casi en forma doméstica, mediante la instalación de talleres de fabricación de calzados con un número de dos a cinco personas, generalmente vinculados entre sí por los lazos familiares, estos talleres fueron fundados en su mayoría por inmigrantes de nacionalidad italiana, país con una cultura y costumbres tradicionalmente ligada a la rama del calzado"[9].

Es importante añadir que la mayor parte de los italianos (62,8%), españoles (58,2%) y un número elevado de portugueses (42%) llegados en el período del '50-'60, en nuestros días, ya están nacionalizados. Se observa que para el año 1961 se encontraban nacionalizados 62,8% de aquellos inmigrantes que llegaron en 1950, y para los años '70 un 13,4% adicional. Esto demuestra que, si bien, casi el total de la industria actual de calzado es netamente venezolana, en ellas existe un importante componente cultural italiano que no puede ser desconocido[10].

A medida que pasaron los años, aquellos pequeños establecimientos se transformaron en fábricas "modernas" que utilizan técnicas avanzadas, mecanizadas, y con personal capacitado, que comienza a generar empleo y a convertirse en la industria de calzado tal como se conoce hoy día. Para esta época, el Estado protege al sector calzado como actividad del sector primario por medio de los programas de industrialización de los años '60 y '70.

---

[8] Documento: Expoindustria '81, Caracas 1981. Cámara Venezolana de la Industria del Calzado (CAVENIC).

[9] Documento, Biblioteca INSOTEV: La industria del calzado en Venezuela. S/F, S/A.

[10] PELLEGRINO, Adela y otros: Los inmigrantes en Venezuela: primeros resultados de la encuesta de inmigración, Caracas, 1981.

Pero, en la década '80-'90, a raíz de una apertura comercial provocada por la situación del país, además de la inestabilidad política y social, comienza un proceso de freno indefinido en cuanto a capacidad utilizada con un pronóstico de cierre que no visualiza fin y que está deteriorando al sector calzado cada día más.

B) Número de Establecimientos y Distribución Geográfica:

La Industria del calzado en Venezuela es una de las que, por el número de establecimientos, características y homogeneidad de los mercados, guarda relación con el modelo teórico de competencia perfecta. De hecho, para 1985, último año en el que se dispone de estadísticas oficiales realizadas por la Cámara Venezolana de la Industria del Calzado (CAVENIC)[11], se puede observar que el 86,23% de los establecimientos encuestados correspondían a la pequeña y mediana empresa. Por otra parte, en los datos anteriores se corroboran con los estudios formales industriales de mayor data, realizados por la OCEI[12] los cuáles arrojan los siguientes resultados:

Fuente: OCEI, 1995

Es importante observar que para el año 1995, de un total de 451 establecimientos, sólo 21 pertenecen al estrato de Gran Industria, mientras que 430 (95%) pertenecen a la PYMI. [13]

Si se quería hacer un estudio de pequeñas y medianas empresas familiares, el sector calzado, presenta gran homogeneidad en cuanto a las raíces culturales de las empresas. Sus fundadores son como ya se ha explicado, en su mayor parte inmigrantes italianos, el nacimiento y trayectoria de estas empresas

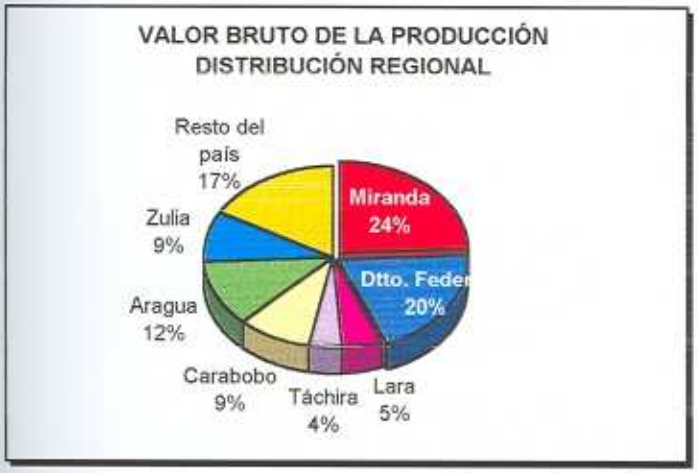
[11] Es importante resaltar que CAVENIC sólo ha realizado 3 estudios formales. La información deriva de la III Encuesta de la Industria y el Calzado, año 1985.
[12] OCEI, Encuesta Industrial, 1995.
[13] Fuente: Ocei, 1995

es bastante parecido y comparten una cultura empresarial y familiar bastante similar, hechos estos que permiten hacer generalizaciones y determinar un "Tipo de Pequeña y Mediana Empresa Familiar en el sector Calzado". De allí deriva la gran importancia de estudiar la industria del calzado y haber escogido el sector. Todo lo anterior permite que a efectos de nuestro estudio se puedan hacer aseveraciones más precisas y tener un poder de generalización mayor.

Por otra parte, es necesario agregar que en la III Encuesta Industrial de CAVENIC (1985), se evidencia que la mayor parte del Parque Industrial se encuentra en la región capital, así se observa que:

Fuente: CAVENIC, 1985

El cuadro anterior muestra que, del total de 334 establecimientos encuestados, sólo 77 se distribuyen en otros estados y 257 (76,95%) se encuentran concentrados en la región capital. Pero, la última encuesta oficial realizada por CAVENIC tiene la desventaja de haber sido realizada en 1985 y los datos podrían haber variado sustancialmente. Para observar si la tendencia se ha mantenido a lo largo de los años, se buscaron datos más actualizados en la Oficina Central de Información (OCEI) donde se obtuvo lo siguiente:



Fuente: Ocei, Encuesta Industrial 1990.[14]

[14] Citado en: SANTORO, José Luis: La Pequeña y Mediana Industria y la Transformación económica de Venezuela. Caracas, 1994. Pág. 42.

Los datos anteriores muestran claramente cómo la Región Capital ha seguido concentrando el mayor porcentaje de establecimientos de la Pymi (50%), al mismo tiempo que el mayor porcentaje (44%) del Valor Bruto de la Producción. Pero, interesan más los datos referentes al sector calzado; por eso, si se observan más de cerca las cifras, cabe destacar que en el Distrito Federal, las actividades más relevantes, son en orden de importancia las siguientes[15]:

- Vestuario, con una participación del 26% en el número de establecimientos total de dicha región.
- Alimentos, con 18%
- Calzado, con 14%
- Artes Gráficas, con 9%
- Muebles y Accesorios, con 8%

En cuanto a Miranda, la distribución por actividad se presenta a continuación:

- Productos Metálicos 15%
- Muebles y Accesorios 12%
- Alimentos 12%
- Plástico 9%
- Artes Gráficas 7%
- Vestuario 7%

Como puede observarse, el sector calzado ocupa el tercer lugar en cuanto a número de establecimientos en el Distrito Federal, lo que hace relevante su estudio en esta zona, por lo menos numéricamente hablando. En Miranda por el contrario el sector calzado no figura entre las primeras seis actividades lo que quiere decir que el número de establecimientos pertenecientes a este sector ocupa menos del 7% del total de establecimientos del Estado Miranda.

A primera vista podría pensarse que el presente estudio debería, dadas las cifras anteriores, concentrarse en el Distrito Federal dejando a un lado al Estado Miranda. Pero lo cierto es que cada vez con mayor frecuencia la frontera real en cuanto a producción y comercialización entre Distrito Federal y Miranda se hace más tenue. Lo anterior ha hecho pensar que es prudente para obtener una muestra significativa, tomar el Área Metropolitana de Caracas en pleno como la población a la que va dirigido el presente estudio.

Lo anterior explica porqué se centra el estudio en la región capital del país, pues es allí donde se concentra el mayor número de pequeñas y medianas empresas, el mayor número de Pymis del calzado y, además, el mayor porcentaje de la producción nacional.

Numéricamente hablando la región capital concentra según el Directorio Industrial de la OCEI, 213 pequeñas y medianas empresas de calzado,

[15] Ibidem Pág. 43.

correspondiendo 161 establecimientos al Distrito Federal y 52 al estado Miranda, este listado será el utilizado como población en el estudio que nos ocupa.

C) Situación Actual de la Industria del Calzado:

En la presente sección se pretende mostrar cuál ha sido el desempeño de la industria del calzado, especialmente de la Pymi, para así poder entender el entorno en la que se mueve y sus principales problemas. Se destaca así que, a través de los últimos años se ha observado un drástico descenso en los niveles *de producción y una baja de la capacidad utilizada en la Industria del Calzado.* Para explicar la afirmación anterior, se hace necesario mencionar algunos aspectos importantes que muestran la situación general de la industria del calzado:

a) Nivel socioeconómico a que se dirige el producto: Un dato importante es el nivel socioeconómico a que se dirige el producto, ya que del total de establecimientos industriales existentes, un 52,1% (174 empresas) está dirigido al sector popular, un 68,87% (210 empresas) al estrato de la clase media y sólo un 23,05% (77 empresas) al consumo de lujo.[16] Esto puede explicar la relación directa que tiene el consumo de zapatos con la situación económica que vive el país. Si la misma es desfavorable o empeora, disminuirá la capacidad adquisitiva del consumidor, por tanto, bajará la demanda de calzado y existirán mermas en el ingreso de las empresas. Esto, naturalmente, impide una mayor producción que se traduce en capacidad ociosa ya que implica inversiones extras en almacenar y esto representa un riesgo, como consecuencia de una demanda muy fluctuante, por responde a modas y gustos del consumidor.

b) Poca o casi nula exportación: La industria del calzado en Venezuela trabaja principalmente en función de la demanda interna. Lo anterior se refleja *en la III Encuesta del calzado de CAVENIC donde se observa que del total de las* empresas encuestadas (334 empresas), sólo 16 habían realizado algunas exportaciones en algún momento de su vida como empresa y para 1985, sólo 4 empresas, de las cuáles 2 eran grandes y 2 medianas realizaron exportaciones. Siendo los mercados de destino Latinoamérica, el área del Caribe y Estados Unidos. Es importante señalar que no hay exportación de calzado porque las empresas en su mayoría son Pymi y no cuentan con la capacidad para hacerlo, y quienes pueden, es decir, la Gran Industria tampoco exporta; y esto responde a que no hay la voluntad para hacerlo, porque la demanda interna es suficiente para que la empresa se mantenga con cierto nivel fijo de ventas.

C) Competencia Desleal: En los últimos años se ha observado una drástica reducción de la capacidad utilizada y de la producción de las empresas. Dicha reducción se debe a la importación de productos provenientes en su mayoría del sureste asiático (Corea, Taiwan, etc.) que son considerados como competencia desleal ya que el sector industrial venezolano no ha alcanzado niveles de precios que puedan competir con los productos importados de esos países. La situación se agrava porque los aranceles impuestos por nuestro Estado son bajos y la importación de calzado se da sin limites ni control alguno. Esto responde a que

[16] *III Encuesta Industrial, CAVENIC, 1985.*

estos países cuentan con una mano de obra barata y una reglamentación que permite que los costos sean bajos mientras que, en Venezuela, los mismos se incrementan debido a que se trabaja en su mayoría con insumos importados que cada día son más costosos; aunado a altas tasas de interés, procesos de contratación colectiva y nuevas leyes como el nuevo Impuesto Sobre la Renta y Ley Orgánica del Trabajo, que representan mayores costos al proceso productivo.

Todo lo anteriormente expresado lo ha confirmado por el Presidente de la Cámara Venezolana de industriales del Calzado (CAVENIC). Para el año 1995, Piero Pezzutti, quien demuestra la crisis con cifras: " hace cuatro años el consumo percápita era de cinco pares. Luego en 1993, bajó a 1,3 pares y actualmente estamos por debajo de este promedio.

Los números no son exactos, pues según Piero Pezzutti, CAVENIC no dispone de cifras actualizadas, son estimaciones. Se está utilizando entre el 25 y 39% de la capacidad instalada del Parque Industrial venezolano "Es mucho lo que se está dejando de producir".

Profundizando un poco más en la situación actual de la industria del calzado, se evaluarán a continuación los principales indicadores de su desempeño, a saber: Producción, Número de Establecimientos, Sueldos y Salarios, Personal Ocupado y Valor Bruto de la Producción.

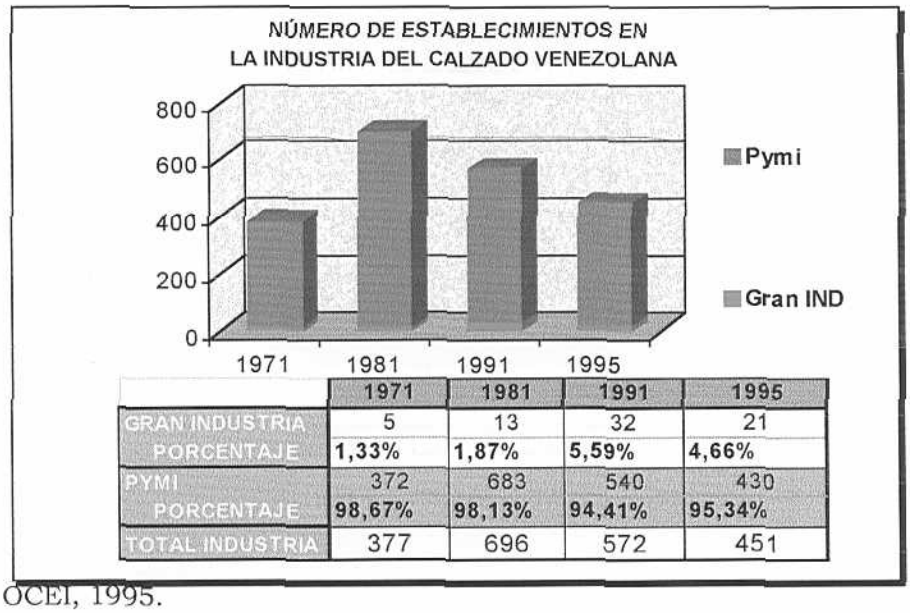
Es importante destacar, antes de comenzar el análisis de los factores mencionados, que el objeto del presente estudio no es hacer un análisis longitudinal de la industria.

Aún así, se consideró importante a efectos del trabajo evaluar el comportamiento y la evolución que a lo largo de las últimas décadas ha tenido la industria del calzado, para explicar sus altos y bajos, y las situaciones coyunturales que han motivado a la industria a tomar decisiones que la han afectado. Para ello se han tomado en consideración los años 1971, 1981, 1991 y 1995.

En la década de los '60 las estadísticas nacionales agrupan el sector calzado con el sector vestido, lo que hace que las cifras no muestren en realidad la evolución del sector calzado, con lo cuál se desvirtúan los datos, lo que los hace incomparable con las estadísticas posteriores. Por esto, se decidió comenzar el análisis a partir de la década de los '70.

A continuación se muestra la evaluación de los principales indicadores de desempeño de la Industria del Calzado en Venezuela:

1) Número de Establecimientos: la situación en cuanto a este punto puede observarse en el siguiente cuadro:



	1971	1981	1991	1995
GRAN INDUSTRIA	5	13	32	21
PORCENTAJE	1,33%	1,87%	5,59%	4,66%
PYMI	372	683	540	430
PORCENTAJE	98,67%	98,13%	94,41%	95,34%
TOTAL INDUSTRIA	377	696	572	451

OCEI, 1995.

De los datos anteriormente mostrados podría inferirse lo siguiente:

1.1) Para la década del '71 – '81 se observó un crecimiento acelerado del sector pasando de 377 empresas a 696, es decir, el sector presentó un crecimiento del 84,62%, dicho crecimiento respondió a los incentivos y protecciones que el Estado venezolano mantuvo durante los gobiernos de Rafael Caldera, Carlos Andrés y Luis Herrera que provocaron que no sólo el sector calzado, sino la industria en general tuviese un nicho seguro y protegido. Para la década del '81 – '91 se observa como consecuencia de las políticas adoptadas, un proceso de cierre de empresas[17]. La devaluación responde a múltiples factores entre los que destacan: la devaluación disparada de nuestra moneda frente al dólar en el gobierno de Luis Herrera en 1985, y a la inestabilidad social que se produjo con el estallido social de 1989, durante el II período de Carlos Andrés Pérez. Estos hechos conducen a una apertura del mercado y el fin de la excesiva protección que se le venía dando a la industria venezolana, lo cuál era de esperarse, provoca un proceso de cierre de empresas que se mantiene hasta nuestros días.

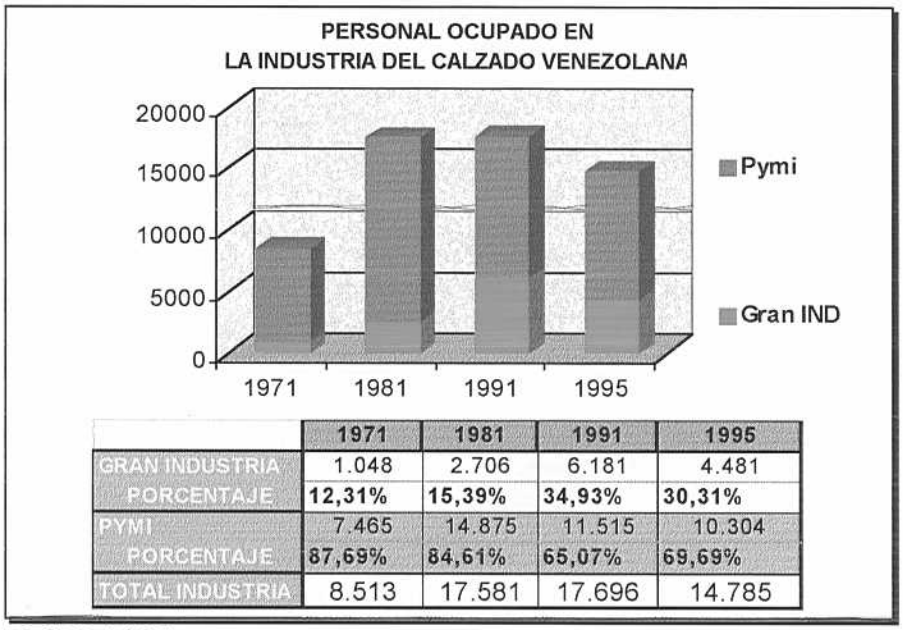
1.2) Para el período '91-'95 se observa una caída vertiginosa del número de establecimientos, ya que de 572 empresas en el año 1991, se llega a 451 en el año 1995, es decir, se presentó una mortandad de 121 empresas[18]. Esta situación responde a la inestabilidad política provocada por el intento de golpe de estado llevado a cabo el 4 de noviembre de 1992 durante el segundo gobierno de

[17] a excepción de la Gran Industria que mostró un crecimiento estable.

[18] De las cuáles 11 era grandes, cuando en la década pasada habían 32 y llegaron a 21.

Carlos Andrés. Además de las decisiones macroeconómicas que se tomaron en el actual gobierno de Rafael Caldera[19]. Todo lo anterior provocó el cierre de muchas empresas y al parecer es la tendencia para los próximos años.

2) Personal Ocupado: en cuanto al personal ocupado, la situación se expone en el siguiente cuadro:



	1971	1981	1991	1995
GRAN INDUSTRIA	1.048	2.706	6.181	4.481
PORCENTAJE	12,31%	15,39%	34,93%	30,31%
PYMI	7.465	14.875	11.515	10.304
PORCENTAJE	87,69%	84,61%	65,07%	69,69%
TOTAL INDUSTRIA	8.513	17.581	17.696	14.785

OCEI 1995

Basados en los datos anteriores pueden destacarse los siguientes aspectos:

2.1) En la década del '71-'81, cuando se dio el inmenso crecimiento de nuestro parque industrial el personal ocupado creció en un 106,5%, al pasar de 8.513 a 17.580 personas ocupadas, de los cuáles un 87,69% (7.465 personas) se encontraban en la Pymi. Estas cifras muestran claramente que para esa década la Pymi del calzado era de hecho, la gran empleadora del sector.

2.2) Para la década '81-'91 con la desaparición de tantas empresas, la Pymi perdió poder al bajar de 14.870 personas ocupadas en 1981 a 11.510 en 1991, cuando la cantidad general de las mismas incrementó levemente, pero lo importante esta en señalar el poder que ganó la Gran Industria al aumentar su capacidad de empleo en un 128,42%, al pasar de 2.706 personas empleadas en 1981 a 6.181 personas en 1991. Esto demuestra una cosa: la Gran industria se mantuvo y comenzó a ganar capacidad de empleo mientras que la Pymi comenzó a perderlo[20].

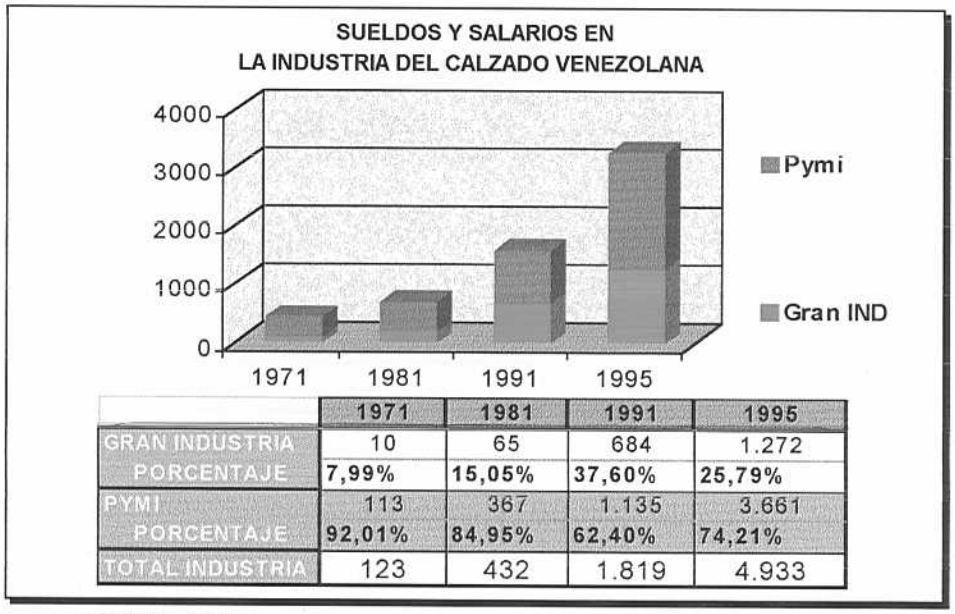
2.3) Para el período 91-95 hubo un descenso en todos los estratos y es importante señalar la caída general del empleo que se observó en la industria durante el gobierno actual (aún habiéndose mantenido en la difícil década pasada), al pasar de 17.690 en el 1991 a solo 14.780 en el año 1995. Lo anterior demuestra el descenso creciente y constante en el que esta sumergida la

[19] Además de la liberación de los controles cambiarios

[20] Pero esta situación no desvirtúa la condición de la Pymi como Gran Empleadora en el sector calzado.

industria del calzado. No se puede obviar que la gran industria muestra una gran caída, que disminuye en un 27,5% el personal ocupado, bajando de 6.181 puestos en 1991 a 4.481 en 1995, situación que aunque coyuntural es importante resaltar. Esto responde a las medidas macroeconómicas, la liberación de aranceles y la entrada de nuevos competidores que han representado una amenaza, ya que la Gran Industria no puede jugar con sus costos, posee un aparataje mayor y no puede resistir como lo haría la Pymi, que se vio afectada, de hecho, pero en menor medida.

3) Sueldos y salarios:



	1971	1981	1991	1995
GRAN INDUSTRIA	10	65	684	1.272
PORCENTAJE	7,99%	15,05%	37,60%	25,79%
PYMI	113	367	1.135	3.661
PORCENTAJE	92,01%	84,95%	62,40%	74,21%
TOTAL INDUSTRIA	123	432	1.819	4.933

OCEI, 1995

Cabe destacar la tendencia al descenso que ha presentado la Pymi del calzado en los últimos años, pero, aún así, para el año 1995, se observa una buena participación en cuanto a sueldos y salarios se refiere. Para ese año la Pymi del calzado contaba con un 74,21% de los sueldos y salarios pagados en la industria, mientras que la Gran Industria contaba con un 25,79%. Es necesario aclarar que esta tendencia se debe a que la Gran Industria crece y aumenta su capacidad a través de los años, mientras la Pymi pierde importancia como generadora de ingresos.

4) Producción:

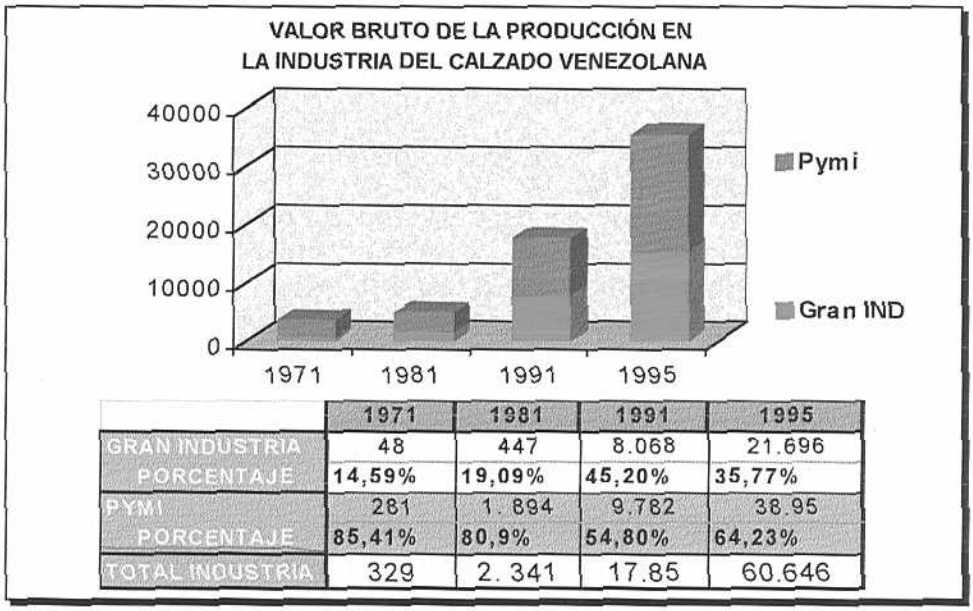
Es importante mostrar la capacidad productiva de la industria del calzado ya que se debe aclarar que la Gran Industria a pesar de ser mayor en cuanto al número de establecimientos, es sin embrago la más productiva en el ámbito nacional (más de 1/3 de la producción nacional):

	% PRODUCCION	% No. DE EMPRESAS
GRAN INDUSTRIA	33.66%	3.59%
PYMI	66.34%	96.41%

Fuente: CAVENIC, 1985.

Esto no le resta importancia a la PYMI como objeto de estudio, pero es necesario aclarar que el sector que más aporta a la productividad nacional es la Gran Industria.

Siendo más específicos, a continuación se muestran los datos que arroja el Valor Bruto de la Producción en la Industria del Calzado en Venezuela:



	1971	1981	1991	1995
GRAN INDUSTRIA	48	447	8.068	21.696
PORCENTAJE	14,59%	19,09%	45,20%	35,77%
PYMI	281	1. 894	9.782	38.95
PORCENTAJE	85,41%	80,9%	54,80%	64,23%
TOTAL INDUSTRIA	329	2. 341	17.85	60.646

OCEI, 1995

Para el año de 1981 la Pymi aportaba el 85,41% del Valor Bruto de la Producción de calzado, mientras que la Gran Industria solo el 14,59%, lo que significa que para ese momento la Pymi de calzado contaba con un alto porcentaje del Valor Bruto de la Producción Industrial de calzado del país.

Esta situación responde al poco desarrollo de la Gran Industria para el momento. Sin embargo, en los años siguientes comienza un descenso en la participación en el Valor Bruto de la Producción de la Pymi. A este respecto, CAVENIC muestra que para el año 1985 la Pymi producía el 66,34% de la producción total de la industria del calzado; mientras la Gran Industria producía un 33,66%. Esta situación se agrava en la década del 80-90, cuando la Pymi tan sólo aporta un 54,8% del Valor bruto de la producción y la Gran Industria un 45,2%. Para el período 91-95 la Pymi presencia un proceso de leve recuperación que responde a los problemas que presentó la Gran Industria para el momento, al pasar a aportar un 64,23%, es decir, un incremento de aproximadamente 10%, pero en ningún momento comparable al 85,41% que poseía para 1971. Esta situación sería de esperarse: la Pymi tenía una alta participación en el Valor Bruto de Producción en sus inicios ya que el número de grandes empresas era mínimo, pero a medida que la Gran Industria crece con el devenir de los años, la Pymi comienza a disminuir en su aporte al Valor Bruto de la Producción.

Los datos arrojados por los principales indicadores de desempeño en la industria del calzado, son significativamente diferentes a los de la industria en

general. A la luz de esta diferencia, podría considerarse a la Pymi del calzado como una industria eficiente y competitiva a diferencia de la Pymi nacional. Esta afirmación debe tratarse con cuidado, porque puede estarse considerando a la Pymi del calzado como altamente competitiva cuando en realidad su eficiencia se determina por la poca participación de la Gran Industria en este sector. Puede suceder entonces, que la Pymi del calzado no sea tan eficiente y competitiva en relación con la Gran Industria, sino, que el sector calzado en Venezuela es Pymi, dada la escasa participación de la Gran Industria.

Para confirmar la afirmación anterior, se muestran los siguientes datos:

En el año 71 tan sólo existían 5 empresas grandes que contaban con 12,31% del personal ocupado, un 15,05% de los sueldos y salarios y un 15,49% del valor bruto de la Producción. Estas Grandes Empresas por su número no son representativas estadísticamente hablando de la Industria del Calzado en general. Por tanto, puede suceder que se vea la Pymi como la gran empleadora, de grandes aportes a la producción y la que contribuye en gran medida a los sueldos y salarios pagados, por lo menos en la industria del calzado, sin que necesariamente sea así. Lo que sí se ha visto claro es que a pesar de mantener el mayor porcentaje en todos las variables tratadas, lo cierto, es que ha perdido paulatinamente su participación a través de los años.

A medida que la Gran Industria se consolida y se hace fuerte a través de los años se demostró que la PYMI no era tan competitiva como se suponía.

IMPLICACIONES CULTURALES

IMPLICACIONES CULTURALES

Como se ha observado hasta ahora, el presente estudio tiene un trasfondo cultural importante. Este capítulo está destinado a mostrar el papel de la cultura en las organizaciones para entender la manera en la que influye en la conducción de las mismas. Pero más allá de esta afirmación que es cierta para cualquier tipo de organización, lo importante en este apartado es destacar algunos aspectos culturales que se han considerado cómo claves para entender la naturaleza de las pequeñas y medianas empresas familiares que se están estudiando.

En este sentido, la discusión se basa en dos aspectos fundamentales. En primer lugar, una descripción de la tendencia marcadamente tradicional de las relaciones en la cultura venezolana y como ésta se cuela entre la estructura empresarial influyendo en la manera en la que se entiende y asume la empresa. En segundo lugar, se realiza una descripción del inmigrante europeo que llega al país en los años '50, que se supone fundador de un importante número de Pymis. Se muestran sus características personales, y se enfatiza en el inmigrante italiano como el principal fundador de empresas de calzado en el país.

Lo tradicional y lo moderno en la Empresa Venezolana

Todo tipo de institución humana crea sus modos propios de hacer y asumir las cosas, estos modos dependen en gran medida de quiénes son las personas que interactúan, bajo qué circunstancias, y cuáles son las creencias y objetivos perseguidos por la institución que los agrupa y por los individuos que pertenecen a ella. De la cultura dependen esos modos de hacer y asumir las cosas, pues la cultura de un grupo resulta de la interacción de valores, creencias, actitudes y conductas.

Toda institución humana ya sea familia, empresa, iglesia, etc. posee una cultura que le es propia y la diferencia de los demás. En la presente investigación lo importante es, descubrir cómo las relaciones familiares-laborales, así como la tendencia tradicional que caracteriza la cultura de la empresa familiar, afecta la forma en la que se maneja la empresa. **La cultura afecta la forma en la que se maneja la empresa porque influye los objetivos y estilos de conducción propios de la misma.** Es a partir de la cultura que pueden entenderse realmente las estrategias adoptadas y el comportamiento general no sólo de la empresa, sino de los individuos en relación con ella y en relación con la familia.

Queda claro, por tanto, que los componentes culturales afectan el comportamiento de las pequeñas y medianas empresas familiares, pues más allá de la racionalidad económica bajo la que se fundamentan, están formadas y manejadas por personas que le imprimen sus conocimientos, modos de pensar y obrar a la empresa.

En este orden de ideas, es importante saber que:

> "El concepto de cultura organizacional se refiere al conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosas para el logro de sus objetivos. Puede definirse también como un conjunto particular de reglas formales e informales que la gente acepta como verdadero y como guía de su pensamiento y su conducta; el autoconcepto de una organización o la fuerza que guía el día a día de los integrantes de una organización"[21]

La cultura organizacional, no es más, que una forma de vivir la empresa, es la manera de hacer las cosas, así como las normas conductuales prescriptivas y proscriptivas vigentes en la misma.

La cultura de la empresa es más fuerte en la medida en la que existe mayor unidad cultural, es decir, cuando los valores centrales se aceptan con firmeza y donde se posee un rico sistema de valores compartidos por todos que influyen en el comportamiento de los individuos. No existe un ideal de modelo cultural organizacional a seguir, porque no hay modelos estandarizados que puedan aplicarse indiscriminadamente, ya que cada organización es una circunstancia en sí misma y en su sabiduría debe decidir cuál debe ser su destino y como lograrlo[22]. Por tanto, no hay rasgos ni dimensiones culturales que estén necesariamente asociados a la competitividad. Cada empresa con sus valores e idiosincrasia, puede y debe encontrar su camino hacia la competitividad y el desarrollo[23].

Con base en lo anterior, lo importante al hablar de cultura es lograr contribuir a la explotación de tendencias culturales y conductuales de la empresa que potencien sus ventajas, así como las competencias de los diversos actores sociales involucrados en su desarrollo.[24]

Pero, la cultura organizacional no es un ente aislado, está altamente relacionado con la cultura nacional en la que se encuentra inmersa. En este sentido, cabe destacar, en líneas generales, que la cultura del venezolano así como la del italiano, tienden a ser fuertemente tradicionales y esta característica no deja de manifestarse en las empresas de calzado fundadas por italianos, en el país. El marcado componente tradicional de nuestra cultura, junto con la tradicionalidad que de por sí, imprime la familia dentro de las empresas objeto de estudio, hace importante preguntarse acerca de las limitaciones culturales que tiene el venezolano para alcanzar la modernidad.

En este punto podría preguntarse qué tiene que ver el presente estudio con la tendencia moderna o tradicional como componente cultural. **La respuesta**

---

[21] GRANELL, Elena: Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades para Venezuela. Ediciones IESA, 1997. Pág. 5 y 6.
[22] ALVAREZ LONDOÑO, Hernán: La nueva organización. Una visión a través de la cultura. Pliegos Administrativos y Financieros. Colombia, 1993.
[23] Ibidem. Pág. 16.
[24] PIRELA, Arnoldo: Cultura empresarial en Venezuela. Fundación Polar. Caracas, 1996.

está fundamentada en el hecho de que la empresa industrial, tal como la entendemos hoy día luego de la revolución industrial, debe responder a criterios racionales y objetivos propios de la modernidad y totalmente contrarios a la racionalidad afectiva que debe reinar en el círculo de lo privado (familia, amigos, etc.).

Por un lado, en el caso de las empresas familiares objeto del presente estudio, la cultura tradicional-familiar es un trazo muy fuerte que influye de manera intensa las relaciones de los miembros de la familia dentro de la empresa. Por otra parte, cabe destacar igualmente que, la cultura del venezolano tanto como la del italiano, es más propensa a actuar por criterios tradicionales que modernos. Esto hace que se presente una fuerte tendencia hacia el familismo y la conducta tradicional entre las pequeñas y medianas empresas de calzado en Venezuela.

La actitud marcadamente tradicional como componente cultural del venezolano y sus limitaciones se expresan claramente en las siguientes líneas:

> "Las instituciones venezolanas presentan una disfuncionalidad para alcanzar los objetivos de la modernidad. Tal distorsión se explica por un componente cultural marcadamente tradicional con apego a la informalidad y a la familiaridad, que se cuela entre las normas institucionales amoldándolas a sus mandatos. En Venezuela se han desarrollado con mayor fuerza las relaciones interpersonales basadas en el parentesco, la vecindad, el prestigio o la influencia, que las normas objetivas. Si esto es cierto, las empresas se enfrentan necesariamente a un esquema de comportamiento que se aplica no sólo a la vida individual, sino también en la organización y crea disfuncionalidades que se convierten en una barrera para el adecuado desarrollo de las mismas[25].
> Nuestros modos de relación tradicionales, propios de la sociedad tradicional, característicamente premoderna, se caracterizan por un conjunto de preferencias valorativas que dificultan la comprensión de la vida en términos modernos. Estos modos de relación tradicionales que tienen un espacio en el orden de lo privado, se transforman en corrosivos y disolventes en una sociedad que aspira llegar a ser moderna[26].
> La modernidad exige necesariamente no sólo respeto a las normas, sino, además, la universalización de las relaciones, lo que significa que las obligaciones y deberes de cada persona se respeten acorde con el rol que la misma ocupa y con los méritos obtenidos, no por amiguismo, ni familiaridad como suele suceder en Venezuela. Sin éstos requisitos que suponen la formalización de las relaciones no pueden alcanzarse una empresa moderna realmente competitiva..."[27]

---

[25] GONZALEZ FABRE, Raúl: Sobre el estado del Estado en Venezuela. Ediciones IFEDEC, Caracas, 1997.
[26] Conferencia: DE VIANA, Mikel: Medio Siglo de cambios culturales. El modo de hacer y expresar la vida en Venezuela. Diálogos Sociopolíticos, Insotev, Caracas, 1997.
[27] MALDONADO, VÍCTOR, y otros: "La Industrialización de la Política Económica": Insotev y Fedeindustria. Caracas, 1998. Pág. 4.

A continuación se muestra un cuadro que resume los rasgos que caracterizan por un lado las orientaciones modernas y por otro las tradicionales para diferenciar claramente entre los dos rasgos culturales:

ORIENTACIONES BASICAS EN LA CONDUCTA DE INDIVIDUOS Y GRUPOS	
ORIENTACIONES MODERNAS	**ORIENTACIONES TRADICIONALES**
Énfasis en las características personales del individuo.	Énfasis en las características del grupo social al que pertenece el individuo
La manera como se trata a una persona depende de su capacidad, de sus méritos propios y en general, de sus características individuales	La manera como se trata a una persona depende de los méritos, características e influencias del grupo social al que pertenece
Énfasis en criterios generales para la toma de decisiones	Énfasis en criterios particulares para la toma de decisiones
Propensión a la toma de decisiones orientadas hacia la innovación la experimentación y el cambio en general	Propensión a la toma de decisiones orientadas a evitar la modificación de los patrones existentes y conocidos.
Actitud tolerante hacia el riesgo	Actitud adversa al riesgo
Énfasis en explicaciones racionales	Énfasis en explicaciones sobrenaturales
Propensión a justificar decisiones o situaciones a partir de explicaciones basadas en razones y motivos que pueden ser comprendidos y eventualmente influidos por los seres humanos	Propensión a justificar decisiones o situaciones a partir de causas ajenas a la voluntad humana y poco susceptibles de ser alteradas por el esfuerzo racional.

Fuente: NAIM, Moisés: Viejas Costumbres y Nuevas Realidades, en: Las Empresas Venezolanas: su Gerencia. Ediciones IESA. Caracas, 1989. Pág. 469.

En Venezuela, como se ha venido diciendo, se le otorga un enorme peso a la conducta informal en el funcionamiento de las organizaciones, aún en las muy grandes y formales, y mucho más en las pequeñas y familiares.

El siguiente cuadro muestra una matriz en la que se hace evidente las características en cuanto estrategia, estructura y cultura que diferencian a una pequeña y mediana empresa tradicional de una moderna:

	PYME TRADICIONAL	PYME MODERNA
ESTRATEGIA	Visión estratégica del líder	Estrategia relacional orientada por la tecnología
ESTRUCTURA	Simple, centralizada y rígida	Simple, descentralizada y flexible
CULTURA	Basada en la ideología del líder	Fuerte, basada en el grupo

Fuente: NUÑEZ SUAREZ, Tirso: Estrategia, estructura y cultura en la Pyme. En Investigación y Gerencia, No 51, Caracas, 1993. Pág. 315.

Como puede observarse en el cuadro anterior, la tendencia tradicional o moderna de una empresa influye de manera directa en las estrategias gerenciales asumidas y en la estructura de la empresa.

Lo cierto es que, la importancia de entender las limitaciones culturales del venezolano para alcanzar la modernidad, es porque en las pequeñas empresas familiares, la informalidad de las relaciones característica de las empresas en el contexto venezolano, se ve agravada por la superposición del sistema familiar y el empresarial. Lo anterior supone (como se explicará en detalle más adelante) que las exigencias personales conviven y permean las decisiones empresariales y viceversa, haciendo difusos los roles, lo que distorsiona el comportamiento tanto de la familia como de la empresa.

La empresa venezolana en general, y más aún la empresa familiar, debe reconciliar en la práctica gerencial las exigencias de un medio social donde las actitudes tradicionales tienen gran importancia con las presiones que imponen las relaciones económicas y los sistemas gerenciales modernos.

Lo cierto, es que, en la práctica, ninguna organización muestra actitudes absolutamente modernas o tradicionales. Como todo tipo ideal, la modernidad o lo tradicional, es una tendencia que inclina la balanza a un lado más que al otro, pero que no entiende de términos absolutos. Por tanto, se habla de orientaciones tradicionales o modernas. Bajo este esquema, por todo lo expresado hasta ahora, puede decirse que, nuestras pequeñas y medianas empresas familiares, tienen tendencias marcadamente tradicionales.

Papel del Inmigrante como fundador de Pequeñas y Medianas Empresas

Otro aspecto cultural, que es importante tomar en cuenta en la presente investigación, es entender quién es el empresario dueño de pequeñas y medianas empresas de calzado y cuáles fueron los incentivos que lo motivaron a la fundación de las mismas. Entender el papel del empresario ayuda a explicar en gran parte la forma en la que se concibe y maneja la empresa.

Como ya se dijo en el marco histórico referente a la industria del calzado en Venezuela, aún cuando no se pueda comprobar con cifras, muchos son los indicios de que nuestra industria del calzado está formada por un gran porcentaje de personas de origen italiano que llegaron en la década del '50. Por lo que se hace importante destacar el papel del inmigrante en general y en especial del inmigrante italiano en la formación de pequeñas y medianas empresas en el país, en especial en el sector calzado.

Cabe destacar, sin embargo, que esto no quiere decir que la industria del calzado en Venezuela sea exclusivamente italiana, pues, otros inmigrantes como portugueses y españoles también pudieron participar en la fundación de empresas de calzado en esos años, al igual que los venezolanos. Lo que se desea, es mostrar un perfil del empresario, para lo cuál, se hace necesario aclarar la relevancia del componente cultural italiano en la formación de estas empresas.

Tampoco quiere decir esto, que todos los italianos llegados al país se dedicaron a participar en este sector de la producción, algunos se dedicaron al comercio, servicios entre otras muchas actividades. Los inmigrantes, italianos o no, se dedicaron a desarrollar los conocimientos o saberes que aprendieron y a los que se dedicaron en su lugar de origen. Algunos, forman empresas, tiendas o comercios, mientras otros trabajarán como asalariados. Lo cierto, es que, no se puede desconocer el papel jugado en la Pymi venezolana por los inmigrantes, básicamente europeos, llegados en los años '50, ya sea como mano de obra o como promotores de nuevas empresas, destacándose específicamente la importancia del componente cultural italiano, en el sector calzado.

Se toma como punto de partida, para el siguiente análisis, los años '50 porque es, en esa década, cuando según las cifras del último censo de inmigración comienza a cobrar real importancia, la inmigración europea hacia el país. Puede observarse entonces que la inmigración en Venezuela comienza a tener un volumen significativamente importante a partir de la Segunda Guerra Mundial. Los Censos anteriores a 1950 registran volúmenes muy poco significativos. Así, se muestra que en 1936 por ejemplo, el total de inmigrantes en Venezuela era de 47.026 personas, lo que significa un 1,4% de la población, mientras que en 1941, representaba un 1,2% de la población total. En ambos casos, la mayor parte de la población inmigrante provenía de Colombia, en 1936, el número de colombianos en el país representaba el 41,3% del total de inmigrantes y 34,7% en 1941.

Es a partir de 1945, en especial entre 1950 y 1958 cuando llega un número importante de inmigrantes europeos al país, siendo éstos fundamentalmente españoles, italianos y portugueses. El sector inmigrante de la población estaba representado para esos años principalmente por europeos. Así se observa que por ejemplo, en 1961, 68,2% del total de inmigrantes eran de origen europeo, y en 1971 los mismos representaban un 55,3%.

Debe recordarse al respecto que:

> "El país había permanecido, durante los primeros cuarenta años del siglo, debido a la política del gomecismo, cerrado al contacto con el mundo exterior. La visión del extranjero en Venezuela estaba especialmente ligada a los enclaves petroleros y a los representantes de las casas comerciales."[28]

Pero, lo realmente importante para efectos de la presente investigación a la hora de hablar del inmigrante, es saber cuáles fueron sus características más resaltantes.

En primer lugar, como puede observarse en el cuadro que se presenta a continuación, los años de mayor afluencia de inmigrantes al país son los comprendidos entre 1951 y 1960. Donde el mayor porcentaje de entradas al país está representado por los italianos (49,6%) y españoles (44,4%). Los portugueses por su parte, si bien representan un grupo mucho más reducido, son, sin

[28] PELLEGRINO, Adela y otros: Los inmigrantes en Venezuela: primeros resultados de la encuesta de inmigración, Caracas, 1981. Pág. 216-217.

embargo, el grupo que ha tenido una entrada constante a lo largo de los años. Debe destacarse además, que si bien la inmigración europea es la de mayor importancia en el período de 1951-1960, y la que interesa a efectos de este estudio, lo cierto es que no puede desconocerse el aporte colombiano en cuanto al número de inmigrantes que no sólo crece con el tiempo, sino que se mantiene a través de él.

POBLACIÓN NACIDA EN EL EXTERIOR SEGÚN FECHA DE LLEGADA POR PAÍSES

PAÍS	1940 o antes	1941 1950	1951 1960	1961 1970	1971 1975	1976 1980	1981	No declarados	TOTAL
COLOMBIA	2.3%	4.0%	13.2%	27.3%	19.4%	28.9%	1.0%	4.0%	100%
ESPAÑA	1.3%	10.5%	44.4%	20.9%	3.8%	11.1%	0.1%	7.9%	100%
PORTUGAL	1.0%	4.3%	21.0%	32.2%	21.4%	15.6%	0.9%	3.6%	100%
ITALIA	2.4%	12.7%	49.6%	17.5%	4.6%	8.4%	0.0%	4.8%	100%
BOLIVIA ECUADOR PERU	0.9%	1.8%	14.5%	7.4%	13.3%	53.6%	3.0%	5.5%	100%
ARGENTINA CHILE URUGUAY	1.4%	0.7%	9.0%	5.9%	24.1%	58.0%	0.2%	0.7%	100%
OTROS	4.9%	10.7%	19.0%	20.9%	12.6%	26.6%	1.9%	3.4%	100%
TOTAL	2.3%	6.7%	23.5 %	23.2%	14.5 %	24.3%	0.9%	4.5%	100%

FUENTE: Encuesta de Migración 1981.

Como es lógico suponer dada la necesidad del estado venezolano de promover migraciones que tienen como factor principal la movilidad de la fuerza de trabajo, los inmigrantes tienden a ser hombres jóvenes solteros en edad activa. En el Distrito Federal, el impacto demográfico producido por los inmigrantes en edades activas fue de gran importancia (38% de los hombres en esas edades) lo que muestra la influencia que los mismos representaron para la fuerza de trabajo en la región capital. [29].

En la década del '50, las tendencias fueron hacia la concentración de europeos en la región capital y de colombianos en los estados fronterizos. En cuanto a los inmigrantes europeos puede decirse que:

> " Los inmigrantes europeos de mediados del siglo XX... eran hombres que tenían aspiraciones urbanas en el plano laboral, en lo que se refiere a los hábitos de vida y a la educación de sus hijos. El aporte de los inmigrantes fue decisivo en la industria manufacturera, la construcción, el transporte y el comercio. Los inmigrantes no provenían, salvo excepciones, de regiones industrialmente desarrolladas, pero en sus medios culturales de origen la modernización había tenido una expansión mayor que en la Venezuela de esta época..." [30].

[29] Ibidem, Pág. 208.
[30] Idem, Pág. 219

En líneas generales, el inmigrante no poseía un nivel educativo elevado, en parte porque las políticas nacionales no buscaban la incorporación de profesionales, sino más bien, de agricultores y obreros industriales. Más de uno de cada cuatro inmigrantes llegados al país en esos años, era obrero o artesano. De estos artesanos pudieron surgir los fundadores de empresas, no solo de calzado, sino además, de otro tipo de manufacturas, quiénes aún sin grandes conocimientos teóricos, poseían la técnica, la habilidad, y además el empuje que da la necesidad de labrarse un futuro desde cero, sólo con su potencial.

> "El origen típico de la pequeña empresa es el conocimiento de alguna tecnología por parte de una persona o grupo de personas, generalmente especialistas en el área en cuestión... que consideran que ha llegado el momento de independizarse. También es éste el caso de técnicos y artesanos inmigrantes, que optan por desempeñarse en la especialidad que aprendieron en el país de origen". [31]

Llegados a este punto, es importante hablar un poco más acerca del inmigrante italiano, quién, en su mayor parte, crea empresas de calzado en el país. Al respecto, puede decirse, en primer lugar, que como otros muchos europeos, un importante número de italianos llegó a Venezuela luego de la destrucción de su país de origen a raíz de la Segunda Guerra Mundial. El éxodo hacia Venezuela, se vio propiciado por la política de inmigración que se implantó en nuestro país, con la finalidad de conseguir mano de obra; al mismo tiempo que por la política de emigración, que la misma Italia puso en marcha, para disminuir los niveles de desempleo, hambre y para evitar hechos de violencia. Puede observarse así que en Italia:

> "Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, Italia se halla en graves problemas económicos, además de las dificultades sociales, causados por el regreso a la patria de los soldados, exilados y emigrantes que años atrás poblaron las colonias. La península no estaba en capacidad de darles albergue. Su economía, destruida en más de un 20%, no podía emplear toda esa mano de obra. El desempleo comenzó a alimentar el descontento popular, y a preocupar a los primeros gobiernos de la República. Era un elemento que podía desequilibrar la frágil estructura política, económica y social de la nación. La emigración pareció ser el único camino viable para alejar el peligro de manifestaciones violentas, o brotes revolucionarios"[32].

Por todo lo anterior, pasada la II Guerra Mundial el Ministro de Exteriores de Italia declaró que la emigración era una exigencia fundamental del país y se tomó como una política de Estado. Otro aspecto importante a la hora de describir la situación es que Italia, en particular el norte del país, gozó de un relativamente rápido crecimiento económico entre las décadas de los 50 y 60. Por esto, el mayor número de inmigrantes vino del sur de Italia, donde el hambre y el desempleo se sentían con mayor fuerza que en el norte. Para finales de los 60, aunque ya recuperada de la guerra y convertida en un país industrializado, Italia experimentó una mayor inestabilidad económica, social y política; la

---

[31] BETANCOURT, Norelis: Prácticas Gerenciales en la Pequeña y Mediana Empresa: caso Venezuela. Monografía, Iesa. Caracas, 1991. Pág. 15.
[32] Ibidem.

inflación se convirtió en un problema perenne y el crecimiento industrial disminuyó.

El inmigrante que llega a Venezuela y depende exclusivamente de la empresa, (que ha formado con innumerables esfuerzos), está caracterizado por la necesidad de éxito que le otorga el empuje necesario para el desarrollo de la empresa. Estos individuos suelen trabajar durante muchas horas y se resisten a retirarse, entregan su vida a la empresa, pues en última instancia dependen casi exclusivamente de ella. Estas características personales que resultan sumamente provechosas en los primeros pasos de una empresa, pueden llegar a generar problemas en las sucesivas etapas de crecimiento, pues los empresarios miran frecuentemente a la empresa que han creado como algo propio, sujeto a su control y les resulta difícil delegar autoridad y responsabilidad. Este hecho se analizará con detenimiento más adelante.[33]

Si bien los inmigrantes llegaron alrededor de los años '50, es apenas lógico suponer que no llegaron fundando empresas. El Censo de la Industria de Calzado realizado por CAVENIC para el año 1981, resalta el auge de un gran número de empresas de calzado para los años '70. Puede observarse así que, de un total de 390 empresas de calzado encuestadas, el 23% de las mismas se fundaron entre los años 1960 y 1969, aumentando esta cifra hasta llegar a su punto máximo (58%) para los años 1970-1979, y descendiendo luego a 12% durante la década de 1980. Lo anterior hace pensar que al inmigrante llegado en los años '50, le tomo alrededor de unos diez o veinte años, para acumular el capital y los demás requerimientos necesarios para formar empresas de calzado. No pueden olvidarse además los incentivos que el Estado Venezolano otorgó durante esos años para la formación de empresas, que ya han sido expuestos en el apartado referido a la industria manufacturera en Venezuela.

Es importante tomar en cuenta que:

> "Una alta proporción de empresas manufactureras, han sido creadas después de 1960, y sólo una pequeña porción fue fundada antes de 1950. La explicación evidente es el inicio tardío y el carácter acelerado del desarrollo económico venezolano. La consecuencia es que la mayoría de las empresas venezolanas son todavía manejadas por sus fundadores o sucesores inmediatos. Por otra parte, la gran mayoría, por no decir la casi totalidad, de las empresas privadas venezolanas, son de propiedad familiar y están gerenciadas primariamente por miembros de la familia propietaria y sus allegados. Si combinamos los rasgos de juventud de las empresas, con el carácter familiar y una alta diversificación, podemos visualizar la conformación de grupos empresariales tejidos inicialmente en torno de familias de empresarios"(Naím, 1994)[34]

---

[33] CARVAJAL ITALIA, Cira: La empresa familiar. Caracas, mayo 1990. Pág. 14 y 15.

[34] Citado en: FRANCES, Antonio y Dávalos Lorenzo: La corporación en 4 dimensiones. Ediciones IESA, Caracas. Octubre 1994. Pág. 91.

La empresa de calzado también forma parte de esos establecimientos cuya formación comenzó a mostrarse en los años '50, pero que incrementaron en número importante alrededor de 1960-1970.

A continuación se muestra un cuadro con los datos que corroboran esta afirmación:

PORCENTAJE DE EMPRESAS DE CALZADO POR AÑO DE FUNDACIÓN

AÑOS DE FUNDACION	% TOTAL DE EMPRESAS	NÚMERO DE EMPRESAS
1940 - 1949	1%	4
1950 - 1959	6%	24
1960 - 1969	23%	92
1971 - 1971	58%	225
1980 - 1981	12%	45
TOTAL	100%	390

FUENTE: II Encuesta Industrial, CAVENIC, 1981

DISCUSIÓN SOBRE LAS VARIABLES

CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES

El presente capítulo busca describir a fondo las características de las Pequeñas y Medianas Empresas y de las Empresas Familiares. El polemizar e indagar sobre sus características, principales problemas, ventajas y desventajas, entre otros puntos, ayuda a conocer las variables a fondo, lo que permitirá hacer un mejor uso posterior de las teorías.

En el caso de la empresa familiar, se muestran las conclusiones a las que han llegado otros estudios sobre los principales conflictos y nudos críticos que deben superar las empresas de esta naturaleza para sobrevivir. Entre las encrucijadas más importantes destacan principalmente los problemas de sucesión y profesionalización de las relaciones, aspectos que se encuentran altamente relacionados con el desarrollo de la empresa. Al analizar estos asuntos en un apartado previo al Marco Teórico se hace más sencillo, establecer la conexión con los niveles de desarrollo alcanzados por las empresas.

En cuanto a las variables independientes, en primer lugar se analiza cada una de ellas por separado, para finalmente observar cuáles son los puntos de encuentro, pues las empresas objeto del presente estudio son al mismo tiempo empresas pequeñas ó medianas y familiares.

Posteriormente, luego de analizadas las variables independientes, se discute la variable Desarrollo empresarial, intentando mostrar los nexos entre las dos primeras variables y esta última. Esta sección del capítulo espera mostrar con claridad la diferencia que existe entre crecimiento y desarrollo; para dejar claro en que sentido se utiliza cada uno de éstos términos.

Este último punto es el que permitirá entender más adelante la aplicabilidad de la teoría de Churchill y Lewis y su conexión con el familismo expresado en función de las Variables Pautas de Parsons, que se presentan en el Marco Teórico.

PYMI:

Definición de Pequeña y Mediana Empresa:

Es necesario señalar que no existe uniformidad en cuanto a un criterio de agrupación en torno al que se define el concepto de Pymi. Por el contrario, existen diversos criterios, entre los que destacan, número de trabajadores, capital, ventas, estructura, entre otros.

Por tanto, caracterizar a la Pymi es difícil, por su diversidad, tamaño y alcance, pero existen puntos en común en los que convergen las Pymis, lo que ayudará a definirlas en los siguientes términos:

> "Aunque en general aún no hay un consenso en cuanto a como definir una pequeña y mediana empresa, se puede entender como aquella empresa administrada por sus propietarios, que trabaja con poca tecnología, fabricando artículos que no requieren de un proceso muy sofisticado de comercialización,

teniendo una cobertura de mercado más bien modesta y local... Son empresas formadas con mucho esfuerzo y trabajo, sacrificando horas y ahorro, muchas veces interviniendo en ellas todo el grupo familiar para poder salir adelante y que después de unos cuantos años logran una situación más o menos desahogada, con un taller en el que a con una clientela relativamente fija." [35]

Es importante destacar, que las estadísticas nacionales basan su clasificación exclusivamente en el número de trabajadores con los que operan las empresas. Podría pensarse que esta variable por sí sola no muestra del todo lo que implica ser una Pequeña ó Mediana empresa, pero, éstas son las estadísticas con las que se cuentan a la hora de ubicar la población. Por lo tanto, se tomará en consideración el criterio seguido por la OCEI, aún cuando al analizar el tamaño y características de las empresas que formen parte de la muestra, se atiendan otros criterios como Propiedad, naturaleza del capital (Propio, etc.) y estructura.

A continuación se especifica la definición de estratos industriales seguida por la Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI):

- Gran Industria (Estrato I): Establecimientos industriales que emplean más de 100 trabajadores.
- Mediana Industria Superior (Estrato II): Corresponde a las industrias que emplean entre 51 y 100 trabajadores.
- Mediana Industria Inferior (Estrato III): Se refiere a las empresas del sector que requieren entre 21 y 50 trabajadores.
- Pequeña Industria (Estrato IV): Engloba a todas las unidades de producción industrial que emplean entre 5 y 20 trabajadores.

Ventajas y Problemas de ser Pymi:

A continuación se muestra las ventajas y problemas que poseen las pequeñas y medianas empresas. Conocerlas, permitirá entender a plenitud las potencialidades y limitaciones de las empresas objeto de estudio. Es importante destacar, que la Pymi se encuentra bastante mitificada. El ser una pequeña empresa no otorga potencialidades per se. Por esto, en este apartado, se exponen las características que teóricamente posee la Pymi, analizando la aplicabilidad de las mismas en el caso venezolano.

Puede decirse, entonces, que la Pymi en líneas generales se considera un sector que posee una alta capacidad de generar empleos, tiene una alta utilización de insumos y servicios nacionales en sus procesos y una gran adaptabilidad frente a los cambios del entorno.

Así mismo, las pequeñas y medianas empresas presentan una serie de características que maximizan su desempeño, entre las que se destacan:

[35] OJEDA, Wilfrido: Impacto de las medidas económicas de 1989, en el sector de la Pequeña y Mediana Industria. Tesis de Grado. UCV, 1994. Pág. 20.

a) Principales Ventajas:

- Baja carga de estructura: por su propio tamaño y configuración, la Pymi posee una organización del trabajo y de los cargos, relativamente simple que hace que no incurra en los costos y demoras que se presentan en algunos aparatos excesivamente burocráticos.

- Alta identificación del empleado con la empresa: se crea así, un sentimiento de confianza y compromiso que hace que el trabajador se considere parte de la empresa y por lo tanto, la rotación de personal sea baja, situación que se traduce en beneficios para la empresa porque no se tiene que invertir en los costos que tiene un proceso de adiestramiento, además, al tener un trabajador compenetrado se garantiza el compromiso del mismo con la empresa.

- Flexibilidad: considerada como una ventaja de las Pequeñas y Medianas empresas, consiste en la:

> " Capacidad de innovación y creación, tanto en diseño y formulación de productos, como en la adaptación y creación de equipos y máquinas, y en el mejor uso de materiales e insumos"[36]

Así como variar los niveles de producción para responder rápidamente a las demandas de un mercado cambiante. La flexibilidad, es en definitiva, esa capacidad y versatilidad para adaptarse a los cambios, en un contexto donde la economía, la sociedad y la tecnología son muy dinámicas. Esa flexibilidad le permite al mismo tiempo a las empresas, mediar entre sus debilidades y fuerzas para aprovechar las oportunidades que se presenten, y resistir ante las amenazas del medio. Lo importante está en la capacidad de aprovechar una situación favorable para crecer, no sólo para resistir o para hacer que la empresa sobreviva. Esto es lo que a la larga permite el éxito de las empresas.

La potencial flexibilidad de la Pymi es producto de su tamaño, su estructura simple y del alto compromiso de la gente, además de la capacidad de dar rápidas respuestas a las nuevas exigencias del mercado.

b) Principales Problemas:

En los diferentes estudios se observa que la Pymi en Venezuela enfrenta ciertos problemas comunes que responden al entorno y a otros que tienen que ver con aspectos internos. En cuanto al entorno se puede observar que:

- La Pymi se enfrenta muchas veces a un proceso de competencia desleal respecto a productos importados provenientes de países cuya mano de obra y factores de producción son más baratos que los nuestro y el Estado no establece los controles arancelarios para proteger suficientemente la producción nacional.

- Los altos costos que implica la mano de obra han representado un problema básico de la Pymi, ya que las leyes protegen en demasía al trabajador, haciendo que el recurso humano sea un factor muy costoso para el proceso productivo.

---

[36] FEDEINDUSTRIA: "Serie de Estudios sobre la Pequeña y la Mediana empresa". 1990. Pág. 33.

- La demanda suele ser un problema que afecta a la Pymi pues, una pequeña empresa no puede responder adecuadamente a variaciones en la demanda. La Pymi por su propia configuración no puede cubrir altos niveles de demanda, pues no cuenta con la capacidad de almacenar mercancía. Por otra parte, se presenta otro problema y es el referido a la disminución del poder adquisitivo de las personas que se traduce necesariamente en una excesiva caída de la demanda, afectando negativamente a la Pymi.

- La baja calidad de los insumos nacionales ha hecho que la Pymi dependa en cierta medida de los insumos que provienen del exterior. Esta situación, le resta poder negociador, ya que no está en capacidad de cambiar de proveedores si éstos no le brindan un nivel de calidad- precio– tiempo de entrega adecuado.

Los altos costos de los insumos importados representan un problema para la Pymi, ya que se está a merced de las variaciones de la moneda. Esto quiere decir, que en los momentos en que el bolívar pierde valor y fuerza respecto a la moneda extranjera, los costos de la materia prima se incrementan y en consecuencia los costos de producción. Toda esta situación hace a la Pymi una industria poco competitiva que se encuentra débil ante cambios y variaciones del entorno, ya que si se decide a trabajar con insumos nacionales corre el riesgo de ofrecer un producto de baja calidad. La gran dependencia de insumos, maquinarias y tecnologías importadas se traduce necesariamente en una industria fuertemente consumidora de divisas al mismo tiempo que supone en muchas ocasiones la obsolescencia de equipos e instrumentos de trabajo, en la medida en la que no se puede acceder a esa tecnología externa, ya sea por los costos o por falta de información.

- La dificultad de financiamiento es un problema que afronta la Pymi, ya que el Estado aplica políticas crediticias y tasas preferenciales ineficientes que no llegan verdaderamente al sector de la Pymi y obligan al empresario a tomar la decisión de autofinanciarse, poniendo en peligro el patrimonio propio y el familiar inclusive. Se presenta, por tanto, una carencia de mecanismos de créditos apropiados, ágiles, suficientes y oportunos en cuanto a financiamiento se refiere. Además de esto, se observa la situación en la que se encuentra inmerso el empresario:

> "También es importante reconocer que el nivel educativo de los dueños o gerentes de las pequeñas y medianas empresas, los prejuicios, la tradición empresarial en un sector de actividad, la antigüedad de las empresas y los problemas operativos de los sistemas bancarios han alejado a muchos empresarios de los mercados financieros. Estos aspectos deben ser tomados en cuenta en el diseño de los programas de asistencia financiera a la Pymi"[37].

Sería necesario aclarar que muchas veces la asignación de los recursos es ineficiente y que la empresa suele acumular inventario sin criterio, compra equipos innecesarios y no hacen un seguimiento del retorno de la inversión, razón que explica el mal manejo de los recursos que los gerentes y dueños dan al producto de la inversión.

[37] BETANCOURT, Norelis: Prácticas gerenciales en la Pymi: Caso Venezuela, 1991. Monografía IESA. Pág. 43.

Las Pymis también presentan problemas inherentes a su condición de pequeña y mediana empresa que responden a factores propios de la dinámica interna de la empresa, y que son, los que realmente serán de utilidad para el presente estudio:

- Los recursos humanos que se encuentran en la Pymi deberían, por definición, estar compenetrados con la empresa por las razones ya expuestas, pero muchas veces la Pymi no puede establecer una remuneración competitiva y el recurso humano se pierde, además la escasez de mano de obra calificada y la disponibilidad de la misma es un problema que viene inmerso en el contexto socio-económico que vive el país. Otro factor que agrava la situación del recurso humano en la Pymi es la imagen de "status" dada por las grandes empresas, que se traduce en un rechazo a trabajar en la Pymi. Además de los problemas referentes a la calificación del personal, que suele ser baja.

- La carencia de habilidades gerenciales, no permite un desenvolvimiento óptimo de la Pymi, pues sus cuadros gerenciales, además de ser reducidos, no poseen los conocimientos, habilidades, capacidades y/o experiencia para gerenciar la empresa. Sucede con gran frecuencia que no se encuentran profesionales capacitados ejerciendo roles gerenciales, y si lo hacen, se ven afectados por el estilo autocrático y rígido de la dirección de la empresa.

- El propietario posee una relación directa y exclusiva con la empresa que lo hace poco propenso a delegar funciones. Esta actitud es provechosa en los inicios de la empresa, porque agiliza los sistemas de información y permite desarrollar una relación estrecha entre clientes y proveedores. Pero, superadas las etapas iniciales de la empresa, comienza a ser un obstáculo la dependencia de un solo centro de mando, que no permite que las funciones sean delegadas a otros.

- El bajo nivel de agremiación, se traduce en un débil poder de negociación en el entorno económico y político: la agremiación permitiría crear mecanismos propios para obtener financiamiento, fomentar cooperativas de créditos, entre otras ventajas. Las asociaciones permiten por una parte, producir servicios para las empresas, que no podrían ni producir, ni comprar por sí solas; pero sobre todo, le proporciona a las empresas la capacidad de representación política, que les permite intervenir en el debate de acciones de desarrollo nacional que los involucra.

A continuación se muestra un cuadro que presenta los problemas más comunes que atraviesan las pequeñas y medianas empresas. El cuadro plantea, al mismo tiempo, las posibles soluciones a esas limitaciones. Un estudio de las deficiencias de la Pymi, no es objeto de la presente investigación, pero, lo que aquí se trata de mostrar, es que la mayor parte de los problemas de este sector, pueden ser solucionados por el mismo empresariado, y que gran parte de sus deficiencias, nacen de una gestión poco acorde con las exigencias del medio y una poca voluntad de agremiación por parte de los mismos.

Esta falta de voluntad, responde en parte, a la desconfianza que los empresarios tienen hacia las instituciones. Además, por patrón cultural, los empresarios no participan en proyectos comunes que no representen un claro beneficio inmediato para sí mismos y los suyos, y en la mayor parte de los casos, los gremios suponen esfuerzos que se concretan en beneficios a largo plazo.

MATRIZ DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES DE LA PYMI:

PROBLEMAS	SOLUCIONES
• **MERCADO:** ✓ Poca participación en el mercado interno y casi nula en el ámbito externo ✓ Problemas en la adquisición de insumos ✓ Poca experiencia en el área de comercialización interna y externa	✓ Capacitación y formación empresarial ✓ Información, enlaces, trámites ✓ Asociación - Agrupación ✓ Integración vertical.
• **TECNOLOGÍA:** ✓ Procesos productivos con niveles tecnológicos inapropiados y con propensión a la contaminación del medio ambiente. ✓ Resistencia a la incorporación de avances tecnológicos	✓ Asesoría ✓ Infraestructuras de difusión y desarrollo tecnológico ✓ Asociación - Agrupación ✓ Capacitación y formación empresarial.
• **ACTITUD EMPRESARIAL:** ✓ Propensión al aislamiento ✓ Falta de organización, integración y tendencias a la improvisación ✓ Poca disposición para emprender proyectos empresariales asociados	✓ Capacitación y formación empresarial ✓ Difusión de experiencias asociativas exitosas. ✓ Capacitación y formación de jóvenes emprendedores.
• **FINANCIAMIENTO:** ✓ Limitado al financiamiento institucional ✓ Carencia de avales y garantías	✓ Asociación - Agrupación ✓ Créditos de fomento y promoción ✓ Sistemas de garantías
• **CALIFICACIÒN DE RECURSOS HUMANOS:** ✓ Poca especialización y formación ✓ Bajo nivel de productividad ✓ Baja valorización y estímulo al trabajo	✓ Adecuación y mejoramiento del sistema educativo a los nuevos requerimientos de la demanda de trabajo ✓ Capacitación gerencial ✓ Capacitación de cuadros medios
• **ASISTENCIA TÉCNICA:** ✓ Costos elevados ✓ Escasas instituciones de apoyo ✓ Aplicación de conceptos inadecuados de intervención en las empresas.	✓ Formación de formadores ✓ Aplicación de experiencias exitosas ✓ Promoción y fomento de instituciones de apoyo en el área de asistencia técnica
• **MARCO JURÍDICO - NORMATIVO:** ✓ Excesivas regulaciones y trámites ✓ Inestabilidad política y económica	✓ Adecuación del Marco Legal ✓ Programas económicos coordinados y coherentes
• **PROMOCIÒN:** ✓ Carencia de estímulos fiscales ✓ Ausencia de políticas selectivas en el área industrial ✓ Poca experiencia en el área de promoción de productos y búsqueda de nuevos mercados	✓ Adecuación del marco legal ✓ Política Industrial coherente "reestructuración" ✓ Modernización de las agregadurías comerciales con la incorporación de profesionales idóneos y competentes en el área. ✓ Capacitación y formación en el área de comercialización y mercadeo ✓ Formación de consorcios para la comercialización de productos.

Fuente: Documento del Sela: El desarrollo de la Pymi en el contexto de la Modernización del Aparato Productivo y la Competitividad en América Latina. Costa Rica, 1994.

Caracterización de las Empresas Familiares:

"La empresa familiar es aquella estructura conformada por la superposición de tres sistemas a saber: el familiar, el sistema de propiedad, y el sistema organizacional"[38].

También puede verse a la empresa familiar como un sistema en el que se superponen dos lógicas diferentes, por un lado, se encuentra la lógica familiar-tradicional y por otra, la económica-empresarial.

En las empresas familiares a pesar de existir procesos de dirección, sistemas de control e información relativamente formalizados, se le da un peso considerable a los criterios familiares en la toma de decisiones.

Este caso, suele presentarse en las empresas que han nacido por el impulso de un fundador, donde los miembros de la familia participan activamente en su conducción, algunos de los cuáles se suceden en la dirección, mientras otros participan en la gestión cotidiana. En este tipo de empresas se produce un enfrentamiento entre dos sistemas heterogéneos (empresa y familia). La superposición de roles provoca conflictos, al enfrentar la racionalidad de la empresa con la afectividad que exige la familia.

Algunas características propias de este tipo de empresas, donde lo familiar es parte importante de la dinámica empresarial, son las siguientes:

- " Mantienen un marcado estilo autocrático de dirección, que las hace resistente a los cambios.
- Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos.
- La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y como un motivo de escasa discusión.
- No se admite cuestionar el poder.
- Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.
- Existen dificultades para (o se traba) la incorporación de extraños expertos
- Por lo general, son pequeñas y medianas empresas
- Tienden a familiarizar todas las relaciones...Las relaciones personales matizan las relaciones laborales y viceversa.
- La sucesión directiva deviene de la posición familiar.
- La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la empresa-familia.
- Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes pero, por otra, rechazan sus sugerencias e ideas"[39].
- "La lógica familiar rechaza con demasiada frecuencia la competitividad y tiende a resolverlo todo por la igualación"[40].
- Los sistemas de comunicación suelen ser bastante informales, lo que se presenta no sólo por las características familiares de la empresa, sino también por la sencilla estructura de las mismas, poco jerarquizadas.

---

[38] SREBROW, Carlos: Desafíos de la empresa familiar. Congreso TÉCNICO Empresarial. Documento de Internet. Nov. 1996. Pág. 25.

[39] Revista Administración de empresas, Volumen 19, Buenos Aires, 1988. Pág. 386.

[40] Ibidem, Pág. 26

- Se tiende a evitar la confrontación entre familiares.
- Las evaluaciones son generalmente subjetivas.
- No se delegan funciones
- Suelen formarse coaliciones familiares vinculadas de forma directa con las relaciones de poder entre Presidente-padre, hijos, sobrinos, etc.

Los conflictos surgen porqué las exigencias y valores del sistema familiar y el empresarial, son diferentes y en ocasiones contradictorios. Sucede entonces que el individuo se enfrenta ante la disyuntiva de tomar decisiones basado en uno sólo de los polos decisionales, poniendo entre dicho, la estabilidad económica y emocional tanto del círculo empresarial como del familiar. Puede observarse entonces que mientras el rol familiar supone el velar por el cuidado y desarrollo incondicional de sus miembros, la razón fundamental de la empresa es la generación de bienes y servicios a través de una conducta organizada de tareas.

En las primeras etapas de la empresa, las características familiares de la misma, suelen resultar bastante beneficiosas para su fortalecimiento y crecimiento. Puede observarse así que:

> "En esta etapa, la dinámica social de la compañía es aún altamente orgánica y todos los empleados reportan directamente al fundador/empresario. Con frecuencia, la naturaleza informal de las relaciones familiares se proyecta dentro de la empresa, ayudando a promover un sentido de identificación con la utopía del fundador y un compromiso con la empresa. Además, a lo largo de ese período inicial, la familia a menudo se constituye en corriente continua y confiable de fuerza de trabajo para la compañía" [41].

Sin embargo, en las etapas que siguen al momento inicial de formación, esas mismas características familiares tan productivas en los primeros años, pueden llegar a ser contraproducentes si no logran manejarse adecuadamente:

> "En la medida en la que los negocios prosperan y maduran y en que emergen formas organizacionales más complejas, la sobreposición entre familia y compañía comienza a generar conflictos en la organización. Estos conflictos se manifiestan típicamente bajo la forma de contradicciones normativas, a través de las cuáles lo que se espera de los individuos en términos de principios familiares, a menudo infringe lo que se espera de ellos de conformidad con los negocios y sus principios"[42].

De lo anterior se deduce que en la empresa familiar se hace necesario sobrellevar los distintos roles de sus miembros y saber aplicarlos según la situación, pudiendo ser contraproducente mezclar en forma indiscriminada los roles de padres e hijos, con los de propietario y empleado.

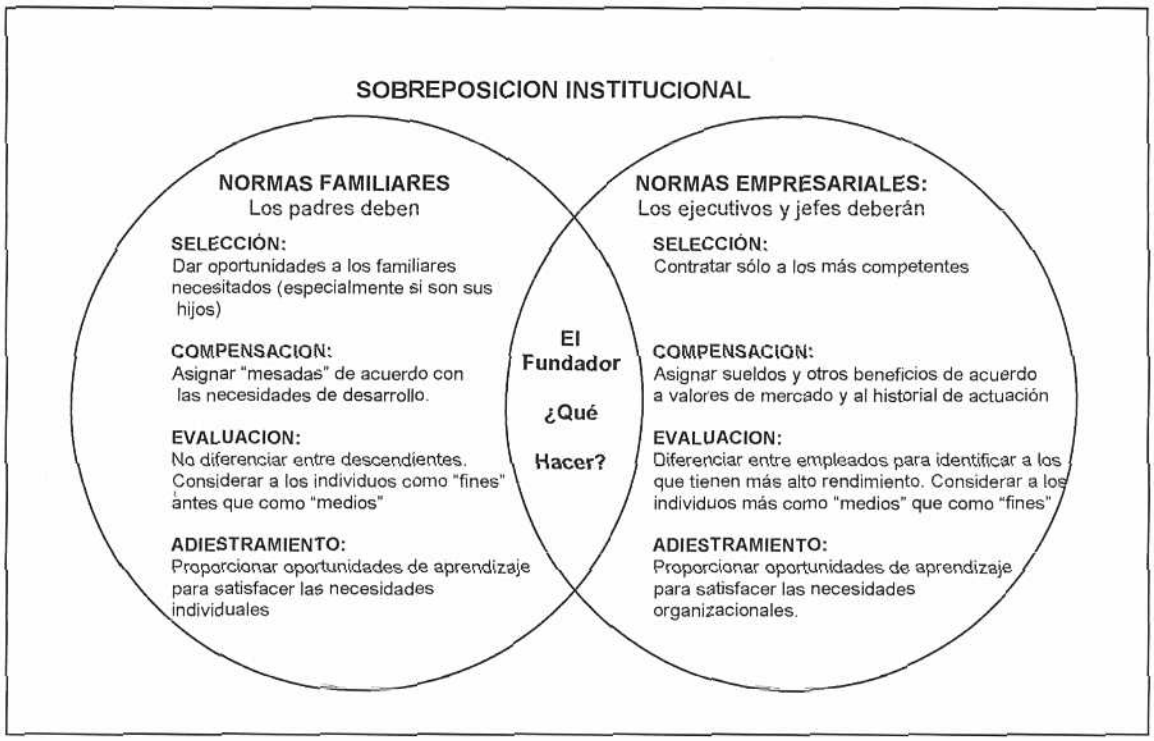
A la hora de tomar decisiones que afectan a los miembros de la familia siempre se tienen tres temores básicos en una empresa familiar, uno por cada sistema[43], en el primero se teme perder a la familia, en segundo lugar se teme

---

[41] LANBERG, Iván: La empresa debe Continuar. Caracas, 1985. Pág. 52.
[42] Idem, Pág. 53.
[43] Recordemos: sistema familiar, de propiedad y organizacional.

perder la empresa, y por último, está el miedo a la pérdida del patrimonio familiar.

En el fundador, se centran con mayor fuerza esas contradicciones, pues, es precisamente él, quien dirige tanto el sistema de trabajo, como el familiar. La ambigüedad normativa y los principios incongruentes podrían erosionar su capacidad de ejercer una gerencia efectiva y le generan dificultades psicológicas consecuencia de las presiones de ambos sistemas. Las contradicciones entre, el sistema familiar y la empresa, interfieren en el efectivo manejo por parte del fundador de los recursos humanos en la empresa, el cuadro que se muestra a continuación evidencia algunas de las disyuntivas a las que debe enfrentarse el fundador en la superposición institucional de normas familiares y empresariales:



Fuente: LANBERG, Iván: La empresa debe Continuar. Caracas, 1985. Pág. 59.

Lo cierto es que, en la bibliografía consultada, aparece una y otra vez, que la clave para el manejo efectivo de estas contradicciones, está en la separación de la gerencia y la propiedad. Lo anterior, no quiere decir que la familia deba perder la propiedad de la empresa, sino más bien que se deben construir ciertos patrones formales que sean un contrapeso para las fuertes tendencias familiares dentro de la empresa, de modo que:

> "En primer lugar, la firma debe aceptar sólo aquellos familiares que, por razones empresariales, se piense que poseen las habilidades y destrezas requeridas para un desempeño efectivo en el puesto. En segundo lugar... la compensación de los familiares que trabajan en la firma debe hacerse estrictamente sobre la base de principios empresariales. Todo premio, ventaja u oportunidad adicional debería asignarse bajo la cobertura de la propiedad e independientemente de la posición del familiar en la empresa... En tercer lugar los familiares que trabajen en la

empresa deben ser evaluados según criterios profesionales... la evaluación de los mencionados familiares debería incluir las opiniones de subordinados, pares y superiores, antes que basarse en la opinión potencialmente sesgada del fundador o la familia."[44]

Además de los conflictos ya mencionados, es importante destacar que la empresa familiar por sus características peculiares posee una cantidad de ventajas y desventajas entre las que se encuentran[45]:

Ventajas y Desventajas de ser Empresa Familiar

Ventajas:

- La conexión del nombre de la familia con la empresa conduce a sus miembros a preocuparse por mantener un nivel de calidad muy alto, porque el producto o servicio que se ofrece no es solo un reflejo de la empresa, sino también de la familia. Muchas de estas empresas tienen un compromiso con la calidad que difícilmente puede lograr una empresa donde el mundo emocional y familiar está separado del mundo de su trabajo.

- Capacidad de crear culturas organizacionales que son, casi hereditariamente una extensión de la dinámica familiar. Esto permite lograr la compenetración del ejecutivo que no es miembro de la familia, quien se convierte, desde el punto de vista psicológico, en un hijo adoptado con un alto grado de lealtad, fidelidad y compromiso con los objetivos de la empresa.

- La empresa familiar logra un balance más favorable, desde el punto de vista económico, entre los recursos que se sacan de la empresa y los recursos que se invierten en ella.

- La mano de obra se hace más barata, pues los miembros de la familia no cobran horas extras porque su dedicación es incondicional, y en las épocas de crisis, están dispuestos a sacrificar hasta parte de su sueldo por mantener la empresa andando.

Desventajas:

- Confusión de papeles: En una empresa familiar hay una interacción entre la propiedad, la gestión y la familia que, es complicada y hace que se tomen decisiones de gestión motivadas por factores familiares, o decisiones familiares impulsadas por hechos de la empresa. Un importante ejemplo de esto, es el eterno problema del padre que tiene un hijo que no da la talla dentro de la empresa y no tiene corazón para despedirlo. Dada esta naturaleza familiar, suele suceder que se toman decisiones estratégicas porque se quiere ayudar a un familiar, y no porque se ha hecho un análisis bien pensado de las oportunidades y los riesgos. Este tipo de situaciones conduce a decisiones que pueden ser nefastas, tanto para la empresa, como para la familia.

---

[44] Ibidem, Pág. 63.

[45] Entrevista con: LANSBERG SENIOR, Iván: "La Empresa Familiar ¿Una opción vigente?". Debates IESA, Vol. 2. No 4, Caracas, 1997.

- El empresario tiende a enfrascarse en sus realidades y tradiciones perdiendo la perspectiva del mercado.

Una importante situación que debe enfrentar toda empresa familiar es la transmisión del mando de una generación a otra. La lucha de roles y los conflictos entre las exigencias de la familia y las de la empresa, unido a una falta de planificación, (consecuencia de los miedos y conflictos internos de los miembros), se convierten en un importante obstáculo para la sucesión de la empresa.

Esta situación suele poner en peligro a las empresas y colocar en serios conflictos a la familia. A continuación se muestra con mayor detalle cuáles son los problemas a los que debe enfrentarse casi cualquier negocio familiar en el momento de la sucesión.

Sucesión:

El problema de la sucesión cobra vital importancia en el estudio de las Pequeñas y Medianas Empresas, pues la voluntad del empresario fundador de planificar su sucesión, se convierte en un factor decisivo que diferencia a las empresas familiares que perecen, de las que logran alcanzar con éxito la transición hacia un liderazgo de segunda generación, y que no mueren con el fundador.

Un problema que se presenta a la hora de hablar de sucesión, es el referido a lo que entendemos por el término. En muchas ocasiones, los empresarios, al planificar la sucesión, únicamente toman en cuenta la herencia de la empresa, confundiendo herencia con sucesión. El segundo proceso es mucho más complejo y supone, más que un cambio de gerencia, un ajuste de paradigmas frente a los nuevos retos que enfrenta la empresa, para que no sólo sea un cambio de dirección, sino una transformación que logre un avance en la misma.

Es importante no sólo que el sucesor este capacitado para afrontar los nuevos retos, sino, además, que el mismo haya logrado conquistar el poder entre los socios. Esto quiere decir, que el sucesor debe ser visto por los demás como el poseedor legítimo del poder de la empresa. De no ser así, le será sumamente difícil llegar a acuerdos productivos dentro de la misma.

Cuando se planifica la sucesión, a menudo se desencadena una dura competencia entre los familiares, lo que representa una amenaza tanto para la salud de la empresa como para la unidad de la familia. Este suceso, se ve agravado por el hecho de que la familia va creciendo y como consecuencia se va pulverizando la propiedad. En otras palabras, hay que compartir entre más lo que antes era fácil de repartir entre pocos. En este caso, los intereses personales y las divergencias individuales complican aún más la sucesión haciendo más difícil la posibilidad de alcanzar el consenso.

Pero no es únicamente la familia el factor que afecta la posibilidad de planificar la sucesión; el fundador, los empleados e inclusive el ambiente externo mismo, dificultan tomar la decisión de planear la transición.

A continuación se presentan los principales obstáculos que deben enfrentar cada uno de los actores:

- *El Fundador*: en primer lugar, el fundador ha entregado su vida a la empresa, y la idea de abandonar el trabajo diario lo hace sentir un vacío que no puede controlar, al no saber que hacer con su tiempo. Esta idea lo paraliza y evita la planificación. Por otro lado, es inevitable que el fundador experimente rivalidad y celos hacia sus sucesores potenciales, lo que se traduce en desconfianza ante las capacidades del sucesor. Además, el fundador desarrolla lo que Iván Lansberg denomina una visión exagerada y fatalista sobre su propia importancia dentro de la empresa, y supone que nunca se podrán hacer las cosas bien, si él no está allí para dirigirlas.

Por último, el fundador sabe que al tener que escoger un sucesor entre sus hijos será interpretado como un tratamiento preferencial, lo que se traduciría en una rivalidad destructiva entre ellos. El miedo del fundador-padre a la destrucción de la armonía familiar dada la decisión, es otro factor psicológico importante que impide la planificación de la sucesión. En la medida en la que la identidad del fundador no depende íntegramente de la empresa, logrará planificar, con mayor facilidad y menos sobresalto, la sucesión.

- *Los Empleados*: el principal temor de los empleados se fundamenta, en la creencia de que se perderá el lazo personal que los unía al fundador y por el cuál recibían beneficios, por darle paso a una relación mucho más formal con el sucesor. Los empleados suponen que la posibilidad de que se establezcan controles formales restringirá su autonomía e influencia.

- *El Ambiente Externo*: pero, los obstáculos no sólo provienen de la dinámica interna del sistema empresa-familia, también son importantes las fuerzas externas que intervienen en el proceso. En primer lugar se destaca la renuencia del grupo de pares de los empresarios fundadores, a aceptar la sucesión, por las mismas razones expuestas inicialmente. Éstos, logran crear un círculo de complicidad que los apoya a la hora de negarse a realizar, la planificación a futuro de la empresa, en cuanto a sucesión se refiere.

Si un empresario del grupo hace partícipe a sus compañeros de su decisión de planificar su sucesión, seguramente los mismos se opondrán y tratarán de convencerlo de lo inútil y contraproducente que puede resultar para él tomar ese paso. Pero, la presión, no sólo proviene del grupo de pares del fundador. Los viejos clientes que han terminado por depender del fundador, también temen al deterioro de las relaciones en la empresa y a los beneficios a los que accedían por medio de la complacencia del fundador.

En la figura siguiente, se muestra un cuadro resumen, donde se hacen explícitas, no sólo las fuerzas contrarias a la planificación de la sucesión, sino además las fuerzas favorables que esos mismos actores pueden tener ante la idea de relevo en la empresa:

FUERZAS QUE INTERVIENEN EN LA PLANIFICACION DE LA SUCESIÓN		
ACTORES	**FUERZAS CONTRARIAS**	**FUERZAS FAVORABLES**
FUNDADOR	• RENUNCIA A DEJAR EL PODER Y EL CONTROL • PÉRIDA DE IDENTIDAD • TEMOR DE PERDER ACTIVIDADES DE TRABAJO SIGNIFICATIVO • CELOS Y RIVALIDAD FRENTE AL SUCESOR	• ALTO GRADO DE AUTOCONCIENCIA • ALTO NIVEL DE COMPROMISO PARA PERPETUAR LA EMPRESA • OTROS INTERES ADICIONALES A LOS DE LA EMPRESA (INVOLUCRAMIENTO CON LA COMUNIDAD, ETC.) • BÚSQUEDA DE ASISTENCIA EXTERNA (LEGAL, FINANCIERA, FAMILIAR Y ORGANIZACIONAL). • BÚSQUEDA DE APOYO DE OTROS FUNDADORES.
FAMILIA	• NORMAS QUE SE OPONEN A DISCUTIR EL FUTURO DE LA FAMILIA DESPUÉS DE LA MUERTE DE LOS PADRES. • NORMAS QUE SE OPONEN A LA DIFERENCIA ENTRE LOS HIJOS	• PLANIFICAR CARRERAS (FUNDADORES, ESPOSAS, FAMILIA). • CLARIFICACIÓN DE EXPECTATIVAS RESPECTO DEL FUTURO DE LA FAMILIA Y LA EMPRESA
EMPLEADOS	• RENUENCIA A DEJAR LAS RELACIONES PERSONALES CON EL FUNDADOR • RENUENCIA A ESTABLECER CONTROLES FORMALES	• DESARROLLO DE UN PLAN PARA LA EMPRESA Y UTILIZACIÓN DEL MISMO COMO VEHÍCULO PARA VENCER RESISTENCIAS • DESARROLLO DE ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MINIMIZAR LA DEPENDENCIA DE LA FIRMA RESPECTO DEL FUNDADOR
MEDIO AMBIENTE	• RETICENCIA DE MIEMBROS DEL GRUPO DE PARES DEL FUNDADOR A ENFRENTARSE A SU PROPIA SUCESIÓN • DEPENDENCIA DE LOS CLIENTES RESPECTO DEL FUNDADOR • VALORES CULTURALES Y NORMAS QUE DESALIENTAN LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN	• CREACION DE CONTACTOS Y LAZOS ENTRE LA SEGUNDA GENERACIÓN CON LOS CLIENTES Y OTRAS PERSONAS EXTERNAS DE IMPORTANCIA CRÍTICA

Fuente: LANSBERG, Iván: Conspirando contra la sucesión. Tomado de la Revista Gerente. Caracas, Enero 1989. Pág. 151.

A juicio de Iván Lansberg Senior[46], en el caso venezolano el traspaso generacional está ocurriendo en medio de una crisis económica importante, agravado esto por el hecho de que, muchos de la nueva generación asumen dicho traspaso, con la actitud de bonanza de la Venezuela de los '70 y '80.

> "Las empresas familiares exitosas han logrado cultivar la idea de que el patrimonio que se recibe no es propio, sino que es un custodio temporal y que debe dejarse a los herederos algo mejor y más grande. Las empresas familiares que logran este concepto se convierten en un elemento central de su cultura y eso es lo que hace al heredero un accionista que se preocupa, un accionista responsable, un accionista con confianza social importante"[47].

Para Lansberg, la generación de relevo venezolana no adquirió suficientemente este concepto, no se sienten tan comprometidos con el patrimonio que reciben, pues su motivación es diferente a la de sus padres.

En este punto, debe tomarse en cuenta a nuestra forma de ver, que la generación de relevo empresarial en Venezuela es muy joven, y ha sido criada en la bonanza y no en la escasez como sus padres. En cuanto a la generación de relevo pueden suceder dos cosas fundamentales:

a) *Que los hijos deseen seguir con la empresa*: su concepto de empresa no es el mismo que el de sus padres y si forman parte de la empresa mientras el padre fundador está presente, se hace inevitable que se presenten enfrentamientos por diferencia de conceptos y por luchas de poder.

b) *Que los hijos prefieran tomar otro rumbo diferente al de dedicarse a ser empresarios*: muchos de los hijos desean tomar un rumbo diferente al de sus padres y algunos de ellos no están dispuestos a hacer tantos sacrificios y prefieren la vida más tranquila que les brinda un trabajo asalariado. En este caso pueden suceder dos cosas: que el hijo aún no siendo su vocación acceda a dirigir la empresa por la presión que significa el compromiso familiar, o que abandone la misma.

Profesionalización:

Unido al problema de la sucesión, está el de la profesionalización, porque supone que, en muchas ocasiones no existe una generación de relevo capacitada para llevar las riendas de la empresa. Además, el sucesor tiene que cambiar los esquemas de la organización tradicional y familista que se han venido manejando, si quiere que la empresa se mantenga en un entorno tan cambiante, exigente como el de hoy día, sin afectar su productividad, y sin romper los vínculos familiares que la mantienen.

En este sentido, el problema de la sucesión y la profesionalización, se encuentran internamente ligados a la disyuntiva que se presenta en muchas de nuestras pequeñas y medianas empresas familiares entre lo tradicional y lo moderno, encontrando todos estos problemas su arraigo en el componente cultural.

---

[46] Entrevista con: LANSBERG SENIOR, Iván: La Empresa Familiar ¿Una opción vigente?. Debates IESA, Vol. 2. No 4, Caracas, 1997.
[47] Idem.

Es por esto que, a juicio de Renato Bernhoeft:

"...De nada sirven modernos modelos de gestión, organigramas, descripciones de puestos, etc. si los que detentan la propiedad no crean entre sí una relación profesional". [48]

El término profesionalización en la empresa familiar, no se refiere sólo al hecho de enviar a los hijos a la universidad para que se preparen como futuros sucesores de la empresa. Profesionalizar significa cultivar dentro de la empresa una forma de pensar que esté vinculada con la universalización de las relaciones y con el valor de los méritos propios, sobre los vínculos familiares, en un esquema donde prive lo racional sobre la fuerza de la tradición y las costumbres, y donde los roles estén bien definidos, dependiendo del contexto y la situación.

Puede lograrse perfectamente que los dos sistemas: familia y empresa se manejen juntos sin que se destruya ninguno de los dos, es por esto, que la profesionalización ó universalización de las relaciones cobra vital importancia. Puede acotarse que:

" Es muy distinto ser una familia empresaria, en donde sus miembros giran alrededor de una determinada actividad, a ser una Empresa Familiar donde ser familia y el ser empresa está tomado con una discriminación tal que permite maximizar las ventajas que da el vínculo familiar y minimizar las dificultades que el mismo conlleva. Esta discriminación mostraría el grado de profesionalización de la familia."[49]

El problema fundamental consiste sobre todo, en hacer tomar conciencia a quienes ostentan la propiedad y el poder en la empresa, de que la continuidad de la misma depende en gran medida de la capacidad que tengan de separar las cuestiones familiares de la propiedad y de la gestión empresarial. Ahora bien, **esto no quiere decir en ningún momento, que la familia debe perder el control de la empresa, sino que aún siendo la familia la propietaria, debe lograrse la institucionalización de relaciones formales.**

La profesionalización, debe formar parte del deber ser que espera alcanzar la empresa, su norte. En este sentido puede decirse que:

" Profesionalizarse es un término que posee varias connotaciones. Empieza por una postura del mismo empresario, que debe comprender los riesgos de un proceso de crecimiento desordenado. Muchas empresas han desaparecido después de un proceso de rápido crecimiento, porque no establecieron, de forma clara su vocación... El crecimiento, la diversificación sin clara visión y el descuido en la profesionalización del grupo de herederos, han sido los errores más comunes cometidos por empresas familiares"[50].

---

[48] BERNHOEFT, Renato: La Sucesión y Profesionalización de la empresa familiar: un Proceso. Tomado de la Revista Investigación y Gerencia, No 47, Vol. X. Caracas, 1993. Pág. 85.

[49] SREBROW, Carlos: Desafios de la empresa familiar. Congreso Técnico Empresarial. Documento de Internet. Nov. 1996)

[50] Ibidem Pág. 86.

La falsa idea de contratar administradores externos a la familia, sin solucio los conflictos en la gerencia de las empresas, es equivocada, si no se resuelve problema central.

"El hecho de ser profesional no es una característica exclusiva de personas q no pertenecen a la familia. Un miembro de la familia puede ser tan profesior como cualquier otro. Solamente que de él se va a exigir una doble habilidad: q además de ser un buen ejecutivo tenga habilidades para mantener buen relaciones con sus socios. Esto quiere decir que, conseguirá legitimidad si s torna buen profesional en ambos aspectos"[51].

Y es, precisamente esta capacidad de dominio interno, y de manejar en pro de l empresa las relaciones entre sus miembros, lo que hace exitoso, no sólo al gerente qu la encabeza, sino también a la empresa.

Lo importante en este punto es entonces la profesionalización de las relaciones, de modo tal que se establezcan reglas, estructuras y modelos de sociedad, que contemplen el conflicto de intereses entre prioridades y estrategias colectivas (la empresa) y los caprichos, deseos y celos individuales (de los socios).

Empresa Familiar – Economía y Planificación

No sólo la sucesión constituye una causa de fracaso en las empresas familiares. Planificar la sucesión es necesario, pero no suficiente. En muchas ocasiones los problemas, que pueden llevar al desplome de las empresas, se deben a una mala planificación estratégica que no ayuda a enfrentar al mercado.

El empresario familiar suele cometer con demasiada frecuencia, el error de encerrarse en su propia realidad, manteniendo por años la misma lógica de su empresa. Aún cuando el empresario cambie algunas cosas de forma (maquinaria y equipos), mantiene inmutable sus estrategias y esto lo hace lento para responder a los cambios en el mercado. En consecuencia, este mercado acaba devorando a muchas de las empresas.

Para Iván Lansberg Senior:

"En América Latina se observa mucho este fenómeno, a partir de la apertura de los mercados. Ocurre algo paradójico, los mismos empresarios del sector privado que propulsaron las políticas económicas del libre mercado son muchas veces víctimas de esas políticas. Una vez que se abre la competencia, entran las multinacionales y tienen que competir con ellas y se dan cuenta de lo ineficientes que han sido durante tanto tiempo, mientras estuvieron operando dentro de una economía protegida. Entonces, desaparecen, no por ser empresarios familiares, sino porque no han sido buenos empresarios, desde el punto de vista de responder a los cambios y estar al tanto de lo que requiere el mercado para competir efectivamente"[52].

---

[51] Idem Pág. 88.

[52] Entrevista con: LANSBERG SENIOR, Iván: "La Empresa Familiar ¿Una opción vigente?". Debates IESA, Vol. 2. No 4, Caracas, 1997.

Esto quiere decir, que muchas empresas desaparecen no por razones estrictamente familiares ni por razones de sucesión, sino por la miopía estratégica de sus directivos, es decir por razones económicas. Ahora bien, esta miopía se debe también a razones culturales que caracterizan a la empresa familiar y que les hace más difícil realizar ciertos cambios en la visión de la misma, sobre todo en aquellas, donde todavía el poder se encuentra concentrado en manos del fundador. Lo cierto es, que lo que se quiere demostrar en este apartado, es que no por ser empresas familiares las pequeñas empresas que aquí se estudían están sentenciadas al fracaso, porque muchas son las empresas que han logrado sobrevivir y crecer siendo empresas familiares. Lo importante es resaltar, que quienes logran el éxito, es porque han asumido una postura empresarial acorde con los tiempos, con estrategias que responden realmente a las fuerzas económicas del mercado, logrando sacarle punta a las ventajas de ser pequeñas empresas familiares y sabiendo manejar sus desventajas.

Caracterización de desarrollo

El tema del desarrollo, considerado a la hora de la discusión del problema de investigación, es de vital importancia en el presente estudio, para poder encontrar las relaciones existentes entre dichos niveles de desarrollo y las características familistas de las empresas que ya han sido explicadas.

Sería inútil tratar de evaluar la influencia de las características familistas de las empresas sobre una determinada variable de crecimiento como ventas, producción, número de plantas, entre otras. El que una empresa logre aumentar algunas de las variables antes mencionadas puede obedecer a múltiples razones que seguramente tendrán mayor relación con las oportunidades del medio económico y razones de mercado que con las relaciones familistas presentes en las empresas. El familismo influye más, en la manera en la que se concibe y planifica la empresa. Por lo tanto, si se logra identificar y categorizar las fases de desarrollo de una empresa determinada por variables culturales, es decir de desarrollo, podría verse con mayor claridad la influencia del familismo en la conducción de las empresas.

Es por lo anterior que, debe aclararse ante todo, que más allá de medir si las empresas que nos ocupan han crecido o no, lo que se persigue es, establecer más bien cuál ha sido el grado de desarrollo alcanzado por las mismas. A pesar de lo expuesto hasta ahora, podría no quedar claro para quien lea esta afirmación, cuál es la diferencia entre crecimiento y desarrollo. Lo cierto es que si bien ambos conceptos están íntimamente relacionados, no son exactamente lo mismo.

El crecimiento describe la expansión de la fuerza de trabajo, del capital y del volumen de comercialización. Es un hecho mensurable, objetivo, y aunque representa la evidencia exterior más tangible del proceso de desarrollo de la empresa, el mismo no se limita simplemente al crecimiento. El desarrollo por su parte, describe no sólo las medidas económicas cuantitativas, sino además los cambios sociales, culturales y de cualquier otro tipo que dan lugar al crecimiento. [53]

Como ya se dijo en la discusión del problema de investigación, para efectos del presente trabajo se considera desarrollo, como los cambios cualitativos en la estructura y la cultura de la empresa que permiten en última instancia lograr el éxito, alcanzar un

[53] SELDON, Arthur: Diccionario de Economia. Ediciones OIKOS TAU. Barcelona España, 1968. Pág. 166, 185.

crecimiento armónico, o el mantenimiento de la solidez económica de la empresa. Esto quiere decir, que no siempre el crecimiento y el desarrollo se dan a la par, aún cuando están altamente relacionados.

Tal como se planteó, en la discusión del problema de investigación, el crecimiento se limita al incremento cuantitativo expresado en el número de ventas, número de plantas, activos, número de trabajadores, entre otras variables, mientras el desarrollo supone la ubicación de variables culturales que imprimen cierta propensión al crecimiento planificado, ó lo inhiben. El desarrollo tiene relación con la superación de conflictos claves para alcanzar más que el crecimiento la maduración de la empresa.

Los niveles de desarrollo alcanzados por las empresas están directamente relacionados con los objetivos planteados por los propietarios, la estructura alcanzada por la empresa, el estilo de conducción de la misma, y los factores claves para el logro de los objetivos.

Una empresa, por tanto, puede crecer, haciendo un cambio mínimo en la forma de la organización, mientras el desarrollo implica necesariamente un transformación en la estructura organizacional.

El desarrollo por tanto, va más allá del simple incremento de una variable cuantitativa, suele involucrar más bien un proceso amplio que implica sucesivas transformaciones organizacionales que imprime cambios a la empresa, que pueden tener que ver, o no, con el crecimiento, pero que seguramente van haciendo que en cuanto a estructura, metas, y formas de conducción la empresa vaya haciéndose distinta a como era en un principio y seguramente diferente a lo que será en el futuro.

Para aclarar más los conceptos se presenta la siguiente cita:

> "Podemos definir crecimiento organizacional como un aumento en el tamaño de la organización; indicadores comunes de éste pueden ser; número de empleados, el volumen de ventas o ingresos, y el número de empresas...El concepto de desarrollo es más complejo de definir que el de crecimiento por el componente teleológico que incorpora"[54].

El decir, que son las causas finales del desarrollo, las que complican la definición del término, lo que significa que la conceptualización depende en gran medida de motivaciones, causas y consecuencias sociales que van más allá del simple concepto de crecimiento.

El desarrollo organizacional puede definirse como:

"La estrategia y conjunto de acciones desarrollados para alcanzar un estado deseado distinto al actual, vinculados directamente a la eficacia organizacional..."[55]

---

[54] FRANCES, Antonio: La Corporación en 4 dimensiones. Ediciones IESA, Caracas 1992. Pág. 231.
[55] CAMARGO DIAZ, Miladys y Yonaide Sánchez Ferrer: Una estrategia de cambio para la gerencia social. Escuela de Gerencia Social, Caracas, 1995. Pág. 13.

El concepto anterior supone:

a) El desarrollo es un proceso dirigido, de cambios sucesivos en la empresa, que no responde a un simple incremento de una variable cuantitativa.
b) Puede incorporar el crecimiento cuantitativo de la empresa o no.
c) Implica un cambio en la forma de pensar la empresa que tiene relación directa con los objetivos de la organización, que se traduce necesariamente en cambios en la estructura y el tipo de factores claves que debe enfrentar.
d) Concepto vinculado necesariamente, a la mayor eficacia de la empresa.

Muchas veces, las teorías tratan de explicar el crecimiento mediante variables estrictamente económicas y ubican a la empresa en etapas o fases que se van superando hasta convertirse en grandes empresas como si el crecimiento significara siempre una línea recta. Este tipo de teorías no han tomado suficientemente en cuenta los aspectos culturales y sociales que explican el porqué una empresa decide o no crecer. Las motivaciones, valores, los conocimientos y las metas que persiguen los propietarios y/o gerentes, son factores claves para entender más allá del crecimiento, los niveles de desarrollo alcanzados por las empresas.

Por tanto, una empresa que ha crecido de forma desordenada, no planificada y sin cambios en la estructura y gerencia, posiblemente aún logrando aumentar su producción y ventas, no ha alcanzado un mayor nivel de desarrollo.

Al hablar de desarrollo, no puede dejar de tocarse el tema del crecimiento. Crecer o mantenerse como una empresa pequeña, es uno de los primeros dilemas que según Ramón Rosales Linares[56] deben enfrentar los dueños y fundadores de pequeñas y medianas empresas, luego de superadas las etapas iniciales de formación y consolidación de la empresa. Una vez asumido el reto de crecimiento, los principales dilemas que deben afrontar los propietarios y que generan gran angustia son los referidos a la delegación de responsabilidad versus la pérdida de control de la empresa y la factibilidad del crecimiento.

Esto quiere decir, que el crecer no es en sí una exigencia para las empresas, pues cualquier negocio puede tomar la decisión de no crecer, y ser tan, o más eficiente, como el que crece.

Tomar la decisión adecuada implica hacer un balance de las ventajas y desventajas que ofrece a la empresa cada opción, y un cuadro gerencial preparado para asumir los retos de la alternativa asumida.

En esta investigación cuando se habla de crecimiento se refiere más bien al estudio de la actitud hacia el crecimiento, la planificación del mismo, la toma de decisión consiente de crecer o no.

> "Si la empresa decide crecer, ello implica asumir el reto de controlar el crecimiento para que éste no gobierne a la empresa. Resistir la "atracción fatal" de aprovechar toda oportunidad que se presente, con el argumento de que no se sabe si mañana existirá, sin evaluar el impacto y los recursos disponibles,

[56] ROSALES LINARES, Ramón: Estrategias Gerenciales para la Pymi. IESA, Caracas, 1996.

particularmente en la gestión de producción, ha sido una de las tareas más difíciles en las empresas manufactureras y, en particular, en las pequeñas."[57]

Por lo tanto, la decisión de crecer o no, debe ser meditada por los dueños y gerentes para que no sea una simple respuesta a oportunidades o restricciones del medio, sin entender los verdaderos alcances de los cambios y sin saber si realmente pueden asumirlos. El crecimiento per se, entendido en los términos cuantitativos ya expresados, no siempre resulta ser la mejor opción para las empresas. Esto quiere decir, que el crecimiento es opcional, mientras el desarrollo es siempre necesario. Un empresario puede tomar la decisión de mantener su empresa pequeña o de crecer, pero necesita de la madurez necesaria para asumir cualquiera de las dos opciones y para eso, debe haber alcanzado cierto grado de desarrollo que permita tener una estructura y un estilo de conducción capaz de asumir cualquiera de los dos retos con éxito. Hoy en día, es indispensable tomar posición acerca del crecimiento para que una empresa pueda sobrevivir.

Lo cierto es que, en última instancia, crezca o no la empresa, su desarrollo necesita estar acompañado en gran medida por una transición gradual hacia una administración profesional que la haga perdurable en el tiempo, para que la empresa sea más eficiente y no muera con el fundador. Pero, no sólo se trata de alcanzar una administración profesional, sino lograr además la profesionalización de las relaciones.

Cabe destacar que:

"Las empresas al igual que los seres vivos tienen un ciclo de vida cuya duración está asociada al comportamiento de un conjunto de variables internas y externas. Entre las más importantes se puede destacar el origen de la empresa (por qué, por quién y para qué fue creada); las características personales de sus dueños (aptitudes, actitudes, metas para sí mismo y la empresa..."[58]

Es por lo anterior, que **la hipótesis de este trabajo supone que, las características familiares de los empresarios, su forma de ser, influyen de manera importante en los niveles de desarrollo alcanzado por las empresas.**

El desarrollo en una empresa, suele estar ligado con la diferenciación y división del trabajo, aumentando por tanto las funciones de coordinación y dirección que implica un cambio en el estilo gerencial de las empresas a medida que van desarrollándose. Así, el desarrollo exige que los dueños y gerentes vayan desprendiéndose progresivamente de la responsabilidad de ejecutar directamente muchas actividades que asumían personalmente cuando la empresa estaba en sus estadios iniciales. Si los propietarios no logran adecuarse a los requerimientos de la empresa, la supervivencia y eficiencia de la misma puede ponerse en juego.

Es importante destacar por tanto, que dada la afirmación anterior, un importante problema característico de las empresas familiares, ya expuesto en el apartado referido a la discusión de las variables, es el de la planificación de la sucesión y la profesionalización de las relaciones. En el caso particular de las

---

[57] Ibidem, Pág. 33.

[58] BATANCOURT, Norelis: Prácticas Gerenciales en la Pequeña y Mediana Empresa. Trabajo de Master. IESA. Pág. 9

pequeñas y medianas empresas, estos dos conflictos propios de la naturaleza familiar de la empresa tienen gran conexión con los niveles de desarrollo alcanzados por la empresa, pues si no se superan, la empresa corre el riesgo de morir con el fundador, y mientras viva, que la eficacia de la empresa esté mediada siempre por las exigencias familiares que se le hacen a la empresa.

No profesionalizar las relaciones en la empresa podría traer como consecuencia que "Cuando las decisiones de la gerencia están influenciadas por sentimientos relativos a las responsabilidades hacia los parientes que trabajan en el negocio, el nepotismo ejerce una influencia negativa"[59], lo que podría entorpecer el funcionamiento mismo de la empresa.

Las exigencias del medio amenazan la existencia misma de las empresas si éstas no resuelven sus problemas internos y los conflictos claves que se le presentan. Esto no quiere decir que las empresas no puedan ser familiares, sino que llegados a cierto desarrollo, deben abandonarse gradualmente las relaciones familistas, las cuáles aún habiendo representado un beneficio en las etapas de fundación y consolidación de la empresa, pueden convertirse en obstáculos a la hora del desarrollo.

[59] Ibidem. Pág. 3.

MARCO TEÓRICO:

LA TEORÍA DE UNA SITUACIÓN.

MARCO TEÓRICO:

Hasta ahora se han analizado las características de ser Pequeñas o Medianas empresas familiares, se describió las implicaciones culturales de mayor relevancia y se situó a las empresas en el contexto real en el que se desenvuelven. En este punto de la investigación, luego de analizados todos éstos asuntos, se está en la capacidad de exponer el cuerpo teórico que servirá para avalar el estudio. Las teorías, junto con el material hasta aquí presentado, permitirá explicar los resultados obtenidos, a partir de la aproximación a las empresas.

Como se ha ido mostrando a lo largo del trabajo, dos, son los niveles básicos de la investigación. Uno referido a las características familistas de las empresas y su relación con el hecho de ser pequeña y mediana empresa familiar y otro, la influencia de aquellas en el desarrollo empresarial alcanzado por las empresas. Por lo tanto, dos son el tipo de teorías necesarias para avalar la presente investigación. En este caso, se utilizarán las Variables Pautas de Parsons para medir el familismo de las empresas, y la teoría de las Cinco Etapas del Crecimiento de un negocio Pequeño de Churchill y Lewis, para abordar el tema del desarrollo empresarial.

Determinar el tamaño de las empresas, es decir, si son pequeñas o medianas, es sumamente sencillo si se toma en cuenta solamente la variable número de trabajadores tal como lo establece la Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI). Saber además, si las empresas son familiares, se limita a indagar la naturaleza de la propiedad para saber si se encuentra concentrada mayoritariamente o no, en manos de un grupo familiar definido. Lo complicado comienza a la hora de definir, si esas pequeñas y medianas empresas familiares, poseen características familistas y cuáles son los niveles de desarrollo alcanzado por éstas, para poder establecer la relación de influencia entre ambas variables. Esto hace suponer que los últimos dos puntos son los que realmente necesitan ser explicados por un cuerpo teórico más allá de las revisiones hasta ahora realizadas.

Al hablar de cada teoría, se explicará su pertinencia en relación a la presente investigación, lo que se espera alcanzar con ellas y la forma en la que serán utilizadas.

En primer lugar se explicará todo aquello referido a las Variables Pautas de Parsons como teoría que busca explicar las relaciones familistas que suponemos presentes en las empresas. Para luego, pasar a explicar la teoría de desarrollo seleccionada y finalmente establecer los nexos entre ambos cuerpos teóricos.

Variables Pautas y Familismo:

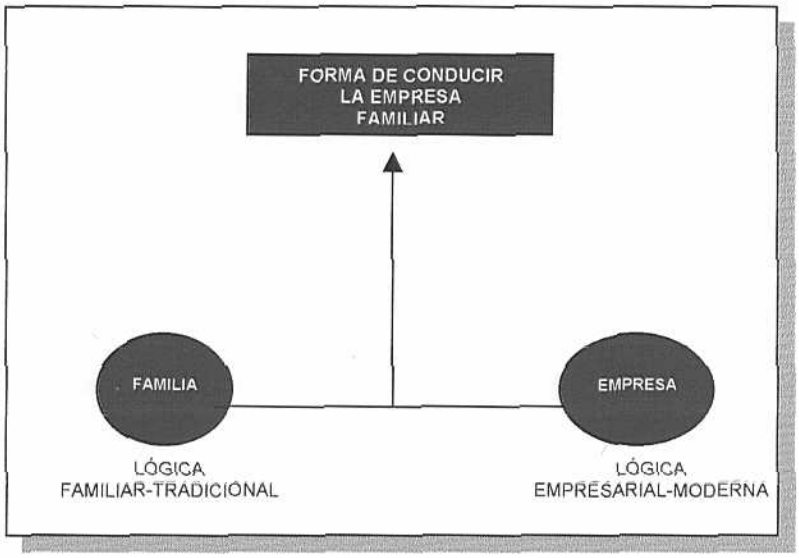
Dado que la investigación busca establecer la influencia que existe entre las características familistas de las pequeñas y medianas empresas, y los niveles de desarrollo empresarial alcanzados por las mismas, es crucial definir: ¿Qué se entiende por las características familistas en las empresas?.

Como ya se ha mostrado en la discusión del problema de investigación, la diferencia básica entre ser una empresa familiar, y ser una empresa familiar con características familistas, es que, mientras la primera se refiere a la naturaleza de la propiedad que se supone en manos de un grupo familiar específico, la segunda tiene relación con la naturaleza familista de las relaciones empresariales y su repercusión en la forma de manejo de la misma.

La pregunta básica entonces se refiere a: ¿Cuáles son las características propias de una empresa familiar que mantiene relaciones familistas?.

Lo primero que debe recordarse, es que, una empresa familiar se caracteriza por la superposición de dos lógicas que responden a sistemas diferentes. Por un lado, se encuentra el sistema familiar con sus exigencias y objetivos propios, regidos por la lógica familiar-tradicional, y por el otro, se encuentra el sistema organizacional, caracterizado por la lógica económica-empresarial. Esta ambivalencia presente en la empresa familiar hace inevitable que se manifiesten conflictos de roles, normas y expectativas.

Cada sistema, empresa y familia, representa un polo de decisión que posee su propia lógica, una racionalidad familiar-tradicional en el caso de la familia, y una racionalidad económica-empresarial en el caso de la empresa. Estos dos polos dicotómicos de decisión, entran en conflicto y de la tensión resultante entre ambas, se determina una lógica empresarial general, una forma de conducir la empresa, que puede tender más a un polo que a otro, pero que definitivamente es diferente a alguno de los dos por separado, porque resulta del enfrentamiento entre ambos.



Cuando la empresa familiar, soluciona el conflicto entre sistemas, incrementando de forma desmedida el cumplimiento de las exigencias propias del sistema familiar, por encima de los objetivos de la empresa, hablamos de una empresa con características familistas. Esto quiere decir, que no necesariamente una empresa familiar (en cuanto a la propiedad de los medios de producción), tenga que mantener relaciones familistas entre sus miembros.

Si una empresa de esta naturaleza logra alcanzar un equilibrio entre las exigencias de ambos sistemas de manera tal que afecte en la menor medida posible su desempeño, hablamos entonces de empresa familiar no familista.

Toda empresa familiar, por muy moderna que ésta sea, posee un familismo mínimo. Todas responden en parte a una lógica familiar, porque la familia es uno de los sistemas que la conforman. Por tanto, es ser familista o no, representa en última instancia un mayor o menor nivel de familismo. Cuando se dice que una empresa es no familista, porque logra alcanzar un

equilibrio entre los dos sistemas, no supone la inexistencia de la lógica familiar, sino una baja influencia de la misma en el manejo de la empresa.

El mantener relaciones familistas o no, es sólo una categoría, que mide una tendencia conductual a comportarse generalmente siguiendo patrones que se consideran familistas. Sin embargo, eso no quiere decir que en una empresa de este tipo, no puedan tomarse decisiones guiados por patrones no familistas, el modelo lo que supone es, la ***propensión*** a comportarse familísticamente.

La idea es, entonces, descubrir en qué medida, el hecho de que una pequeña y mediana empresa mantenga relaciones famililistas entre sus miembros afecta el desempeño de la misma, y por tanto, los niveles de desarrollo empresarial. Los cuáles serán expresados en función de cambios en los objetivos de la empresa, estructura, estilos de conducción y planificación.

Los individuos socializados en una cultura familista, consciente o inconscientemente actúan con reglas de preferencia de conducta, que imponen la maximización de las ventajas materiales para sí mismos y para su círculo inmediato de pertenencia, asumiendo cada uno que, todos los demás actores hacen exactamente lo mismo.

La teoría del familismo que aquí va a ser tomada en consideración está vinculada al estudio realizado por Banfield[60] en Montegrano, pueblo localizado al sur de Italia. El familismo supone una relativa incapacidad de los individuos y de las instituciones para actuar concertadamente en proyectos de carácter colectivo, más allá de lo que dictan sus propios intereses. En este sentido, el familismo, termina representando una barrera para el desarrollo de las sociedades, un obstáculo para alcanzar la modernidad.

> "Cuando el ethos tradicional pervive en una sociedad de masa su efecto es perverso porque bloquea la posibilidad de cualquier proyecto que rebase los alcances de los círculos primarios de pertenencia, es decir, se hace inviable la vida colectiva"[61]...

El familismo supone que, modos de relación que eran normativos en la sociedad tradicional y que tendrán siempre su espacio natural en el orden de lo privado, son colocados por encima de las relaciones universalistas propias de sociedades modernas.

Y como cada actor (ya sea grupo o individuos) supone que todos colocan sus intereses particulares por encima de los societales, esto hace que sea completamente válido obrar de esa manera.

Por tanto, el familismo permite explicar, cómo los individuos pueden mantener posiciones de lealtad y responsabilidad incondicional exclusivamente con un reducido núcleo o grupo primario de pertenencia; haciendo difícil que se desarrolle una vinculación semejante con la comunidad y las instituciones, a menos que se vislumbre la posibilidad de obtener ventajas materiales y beneficios para sí, y para su círculo inmediato de pertenencia. Este comportamiento es el propio de comunidades tradicionales que debe privar en el mundo de la intimidad de las relaciones primarias, pero, en Venezuela, ha sido transpuesto como modo de relación y cultura global societal. Esto explica por qué en la empresa familiar se mantienen altos niveles de compromiso.

---

[60] BANFIELD, Edward: The Moral Basis of Backward Society. Illinois, 1958.

[61] DE VIANA MIKEL:"Crisis Moral ó Letargo social". Conferencia dictada para el evento: Analicemos a Venezuela II. Ucab. 1997.

En el caso venezolano, según el sociólogo Mikel de Viana, algunas condiciones culturales necesarias para la modernidad están bloqueadas y hacen dificultosa las relaciones en organizaciones burocráticas, porque se sigue el patrón conductual del familismo, hecho que se complica aún más si en la empresa coincide la propiedad y la gerencia, con la familia.

Una cultura familista está caracterizada, por la ausencia de una ética universal con base en la racionalidad común a todos los hombres y además por la falta de un sistema que se aplique sin más consideraciones particulares que las mismas reglas universales. Este excesivo cuidado a lo particular, hace posible que se reconozca a los actores con base en lo que son, en vez de ser juzgados por lo que hacen, por sus méritos de desempeño, o según el resultado de sus acciones.

En las pequeñas y medianas empresas familiares, las obligaciones que se sienten hacia la propia familia no nacen de un simple cálculo costo-beneficio y permean todo el tiempo las decisiones de tipo empresarial, haciendo que las relaciones tiendan a ser familistas, tal como ha sido expresado hasta ahora.

Si en la cultura del venezolano y del italiano, los lazos familiares tienden a ser más fuertes que cualquier otro tipo de lazo social, que no se base en el parentesco, se hace evidente que en las empresas relativamente pequeñas y controladas por la familia, se agrava la propensión familista trastocando las relaciones no solo de la empresa sino de la familia misma.

Dada la particular complementariedad de la teoría del familismo con las Variables Pautas de Parsons, y debido a que éstas facilitan en gran medida el enunciado de indicadores propicios para medir el familismo, serán usadas las Variables Pautas como complemento de la teoría del familismo.

Se ha considerado, por tanto pertinente, el uso de las Variables Pautas de Parsons como indicadores del familismo propio de las empresas. Los cinco polos dicotómicos de elección que presenta Parsons colocan, de un lado, decisiones que tienen que ver con la maximización de los beneficios propios sobre los sociales, y del otro, las tendencias modernas ligadas al universalismo.

Las características familistas de las relaciones, cuando se presentan en las empresas, llevan, a esa confusión de roles de la que tanto se habló anteriormente y que trae consecuencias negativas sobre la empresa y la familia, si no son manejadas adecuadamente. La teoría del familismo, proporciona por tanto, un marco en el que se inscriben las características familiares de las empresas, y que será medido por medio de las variables pautas de Parsons.

Mediante las variables Pautas de Parsons, lo que se busca es mostrar los hábitos de elección comunes que se apoyan en uno u otro polo de cada uno de los dilemas. Éstos hábitos de conducta, no serán entendidos como reglas, recetas de acción, ni pasos necesarios, sino más bien como tendencias generales de la acción. Lo que se analiza aquí, no es el contenido concreto de las normas familiares ni de las empresariales. Se espera más bien identificar si en las empresas se colocan las normas familiares por encima de las empresariales.

Se considera familista a una empresa, bajo la óptica de las variables Pautas de Parsons a aquellas empresas guiadas por la afectividad, en las que predominan normas particulares que originan expectativas de roles considerados difusos, con miras a la realización hacia sí mismo, y cuyos actores son relevantes en base a la adscripción. En estas empresas, la permisividad de la familia obliga al colectivo, y muchas son las ocasiones en la que se

presentan desarmonía de intereses, creando problemas de elección entre las normas y necesidades de cada sistema (familia y empresa).

Puede observarse entonces que, los problemas de profesionalización de las relaciones, de universalismo, afectividad entre otras, responden a las llamadas variables pautas de la teoría Parsoniana, que resulta relevante para el análisis de problemas funcionales en las empresas y según la cuál, el actor se halla frente a dilemas de orientación. En el caso de las empresas familiares, lo cierto es que, tanto la empresa como la familia forman parte del círculo inmediato de pertenencia de los individuos, pues la naturaleza de la empresa es familiar. Esto quiere decir, que al aplicar la teoría del familismo en esta investigación, se considerará a la familia como círculo inmediato de pertenencia, y a la empresa como el colectivo.

A continuación se presentan las Variables Pautas de Parsons, explicando la aplicabilidad de las mismas a efectos de la presente investigación:

- La primera variable dicotómica, **Afectividad - Neutralidad Afectiva** supone, según la teoría, que el actor debe elegir si acepta la gratificación inmediatamente, es decir, si se deja llevar por su afectividad, o si por el contrario, debe llegar a niveles de evaluación, imprimiendo neutralidad afectiva a la situación. Como no se están tomando las variables pautas como recetas para la acción, esta primera variable dicotómica no será tomada tal como la entiende Parsons. El hecho de que el actor tenga que escoger entre si gratifica inmediatamente su deseo, o sí tiene que evaluar para continuar con los pasos subsiguientes no es aplicable a efectos de esta investigación. Por esta razón, se ha decidido que cuando se hable de la variable dicotómica afectividad- Neutralidad Afectiva, se entenderá en términos diferentes a los expresados por Parsons.

  En este sentido, será entendida la afectividad, como las relaciones que están regidas por los sentimientos, por criterios subjetivos y afectivos; mientras se entenderá por Neutralidad Afectiva cuando la situación se evalúa sin ningún tipo de carga afectiva. El dilema aquí, no es tanto si gratifica inmediatamente o posterga, sino, cómo percibe la situación dada la naturaleza de las normas a las que concede mayor peso, a los afectos y sentimientos familiares ó a la objetividad empresarial que debe reinar en la empresa.

  Si como se dijo anteriormente, en la empresa familiar muchas son las ocasiones donde se presenta desarmonía de intereses generando problemas de elección entre las normas y necesidades de cada sistema, se supone que el actor, a efectos de la investigación, en la inmensa mayoría de las situaciones debe llegar a los niveles de evaluación, porque se mueve siempre entre: la necesidad de satisfacer las normas, y expectativas familiares o las empresariales.

- La segunda variable está representada por la **orientación hacia sí mismo o hacia la colectividad**. En ella el individuo debe elegir entre dar o no primacía a las normas morales del sistema, por encima de la orientación propia. En otras palabras, asumir un rol autónomo (independiente) o representativo de un colectivo. Esta variable al igual que la anterior, también tiene sus matices a la hora de aplicarla al estudio. La decisión en las empresas parece no ser tan clara porque lo que enfrenta no es una relación entre normas morales del sistema y el individuo, sino en este caso, normas del círculo familiar y de la empresa. Se tomará por tanto, la orientación hacia sí mismo, como la maximización de ventajas para sí y para su familia, es decir, con primacía de las normas familiares; mientras se entenderá por Orientación hacia la colectividad, la primacía de las normas del sistema empresarial, lo que significa la maximización de las normas de la empresa.

➢ La tercera decisión se da ante el polo dicotómico **Universalismo – Particularismo**, se refiere a si el actor se guía por normas generales, es decir universales (profesionales por ejemplo), o si su primacía es hacia lo apreciativo (por ejemplo, se da prioridad a los lazos familiares). Esta variable si puede ser aplicada a efectos del estudio tal como la concibe Parsons. Se entiende por tanto, el Particularismo, como la aplicación diferencial de la norma entre familiares; mientras el Universalismo, será tomado como la aplicación de la norma sin diferenciación entre actores.

Las primeras tres variables se refieren a la orientación que adopta el actor frente a la situación, mientras las dos restantes reflejan una orientación, más bien, hacia los otros objetos sociales, es decir, hacia los otros actores. Los objetos sociales pueden ser divididos sobre la base de si son significativos para el actor-sujeto como complejo de cualidad o de realización, y basándose en el ámbito de significación que tenga el actor-objeto, para el sujeto.

➢ La cuarta elección se refiere a cómo debe ver el actor al otro, como un complejo de cualidades, o como un complejo de realizaciones: Esta dicotomía es la llamada **Adscripción – Desempeño**, y en definitiva, se refiere a si se percibe al otro por lo que hace, prescindiendo de lo que es, tomando en cuenta su capacidad para hacer cosas; o si por el contrario, se prescinde de lo que hace, basando la elección solamente en lo que la persona representa para el actor, es decir, por lo que es. Aplicado a las empresas estudiadas, se considerará si se toman decisiones por las habilidades que demuestran las personas en el desempeño de una labor dada dentro de la empresa, o por los lazos familiares que guarda con el actor. Lo anterior quiere decir, que a efectos de la presente investigación se considerará adscripción, como la percepción de los actores como el familiar que representa, mientras se entenderá por desempeño, la percepción del otro por lo que hace, por la calidad de su trabajo en la empresa, así como por su preparación y experiencia.

➢ La última decisión que debe tomar el actor, está referida al ámbito de significación de la acción. La pregunta es entonces, hasta dónde pueden llegar las pretensiones de un actor sobre otro, es decir, hasta donde pueden llegar sus demandas. Esta decisión está guiada por la dicotomía: **Especificidad - Difusividad**. En el primer caso, la respuesta dada estará influenciada por normas claras y establecidas, por ejemplo, por contratos: donde toda demanda está definida; mientras en el segundo caso, los objetos sociales pueden tener una significación tan amplia e indefinida, que cualquiera se ve obligado a conceder cualquier petición, al mismo tiempo que piensa que cualquier demanda es factible[62].

En este sentido, "puede decirse que cuando los objetos sociales tienen una significación tan estrecha y claramente definida para el actor-sujeto, que éste no se siente obligado a concederles ninguna demanda que no se halle claramente exigida en la definición de la relación que mantienen, se dice que el ámbito de significación del objeto es específico para el actor-sujeto"[63].

Se entenderá por tanto la Especificidad, como las exigencias claramente definidas por roles empresariales específicos. Mientras se entenderá la difusividad como el amplio grado de significación entre actores producto de los roles familiares abarcantes que permiten casi cualquier tipo de exigencia, siempre que se considere que no atenta de manera importante el sistema empresarial.

---

[62] Este es el caso en el que se colocan las demandas familiares por encima de todo.

[63] PARSONS, Talcott: "Hacia una teoría general de la Acción". Pág. 101. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, s/f.

Por último, es importante destacar, en cuanto a la aplicación que se le darán a las "variables pautas" de Parsons, que las mismas serán vistas como características en las tomas de decisiones que muestran la inclinación de los actores a incrementar de manera desmedida, o no, la fidelidad a los vínculos familiares por encima de otros, entre ellos los profesionales. En ningún momento se tomarán estrictamente como pasos en la toma de decisiones, tal como Parsons lo plantea. Simplemente serán usados como guías que den luces acerca de las prioridades que se consideran relevantes a la hora de tomar una decisión.

A los efectos del presente estudio, se destacan las características marcadamente familiares de las empresas, si las decisiones están guiadas por la afectividad, la orientación hacia sí mismo, el particularismo, la adscripción y la difusividad; mientras, las empresas regidas por las reglas empresariales sobre las familiares basan sus decisiones en el polo opuesto de las variables pautas anteriormente mencionadas.

Un modelo es sólo una guía para la comprensión de la realidad. Pero, esta realidad, es relativa y mucho más compleja que los modelos, que son solamente una visión simplificada de la misma. En consecuencia, ninguna empresa familiar puede situarse exclusivamente en uno de los dos sistemas fundamentales que la conforman (a saber, empresa y familia). Es por la naturaleza de la empresa familiar que mezcla dos sistemas, que se presenta la confusión de roles, que viene dada por el hecho de que no se es capaz de situarse en un solo polo decisional de las variables pautas. Al ligar la empresa con la familia, se mezclan dos racionalidades distintas, y lo que se mide por las variables pautas, es la propensión a actuar inclinado hacia uno de los dos polos, el económico-empresarial o el familiar-tradicional, como fuente de la lógica que sustenta la toma de decisiones.

Desarrollo

La variable desarrollo, que ya ha sido definida en la discusión de las variables, será explicada por medio de la teoría de Churchill y Lewis que permitirá, partiendo de todo ese análisis previo, llevar la investigación al punto en el que es importante preguntarse: ¿Cómo se manejan los conflictos claves para el desarrollo?, ¿Se planifica la sucesión? y finalmente, ¿Cómo se relacionan éstas formas de acción con las características familiares de las empresas?.

A continuación se muestra la descripción de la teoría utilizada , donde se explica al mismo tiempo su pertinencia en la presente investigación.

Cuerpo Teórico: Las Cinco Etapas del Crecimiento de un negocio Pequeño

Muchos investigadores se han dedicado a elaborar modelos que permitan describir del desarrollo de las empresas y ubicar las etapas por las cuáles atraviesan. Entre ellos, Roston 1960, Mc Guire 1963, Roland 1964, Steinmetz 1969, entre otros. Cada uno de ellos, utiliza como variables principales el tamaño de la empresa y el grado de madurez por el que atraviesa. Aunque estos modelos son de hecho exitosos y de gran aplicabilidad, pueden ser inadecuados para las pequeñas empresas por tres razones básicas:

1) Los modelos anteriormente nombrados suponen que la empresa debe crecer y pasar por todas las etapas del proceso o desaparecer, que la empresa no puede permanecer indefinidamente en una etapa.

2) No se incluyen etapas de origen y crecimiento que son fundamentales para el estudio de pequeñas empresas, pues son precisamente éstas las etapas que generan mayores nudos críticos. Estos autores trabajan la empresa como un ente ya creado y en etapa de funcionamiento; pero no explican cómo llegaron a ese estadio.
3) Definen el tamaño de las empresas básicamente en función de las ventas y número de trabajadores, dejando a un lado factores como modelos gerenciales, estructura, etc.

En este sentido, muchos son los indicadores que pueden utilizarse para medir el crecimiento de una empresa. Para efectos de esta investigación, se utilizará como teoría para el análisis del desarrollo de las empresas, el modelo de crecimiento de Churchill y Lewis (1983) en el que se además de definir las fases del ciclo de vida de una empresa, se muestran las exigencias de estilo gerencial, estructura y estrategia de la organización en cada etapa, al mismo tiempo que la relación del dueño con su negocio haciendo explícitas las posibilidades de decrecimiento, estancamiento y retroceso, partiendo del hecho de que el crecimiento de las empresas no puede verse como un proceso lineal y acumulativo.

Esta teoría permitirá situar las empresas en relación con el desarrollo correspondiente y comparar las prácticas organizacionales que efectivamente se presentan en la empresa con las que teóricamente la corresponderían según la clasificación propuesta.

La teoría de Churchill y Lewis, a pesar de llamarse las Cinco Etapas del Crecimiento de un Negocio Pequeño, asume el problema de manera tal, que a los efectos de la presente investigación puede considerarse más bien un modelo de desarrollo organizacional.

Se escoge esta teoría para entender el desarrollo de la empresa por:

a) Ubica a la empresa utilizando variables cualitativas, que van más allá del simple crecimiento.
b) Toma en consideración variables en las cuáles que intervienen importantes componentes culturales como: los objetivos y metas de los propietarios, la estructura alcanzada por la organización, el tipo de dirección o gestión que se utiliza en cada etapa
c) Toma en consideración el problema de la sucesión y la necesidad de un paso gradual hacia la profesionalización.

A continuación se explica con mayor detalle la teoría de Churchill y Lewis:

El esquema presentado por Churchill y Lewis propone cinco etapas de desarrollo por las que atraviesan las pequeñas empresas, a saber: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de los recursos. Cada una de estas etapas se caracteriza por un índice de tamaño, así como por la diversidad y complejidad de la empresa mediante cinco factores de administración: tipo de administración, estructura de la organización, existencia de sistemas formales, principales metas estratégicas y finalmente participación del propietario en la empresa. Esta teoría tiene la ventaja de permitir ubicar a las empresas según una línea de crecimiento para saber, qué tan desarrolladas están las pequeñas y medianas empresas familiares estudiadas, y saber si han logrado superar las encrucijadas básicas que afrontan las empresas de esta naturaleza, entre las que destacan, los problemas de sucesión, profesionalización, delegación de autoridad, manejo del dinero en relación con las necesidades de la empresa más allá de ciertos intereses familiares, entre otros.

A continuación se explica cada una de las etapas de desarrollo:

- Etapa I: Existencia: en esta etapa, el principal problema del negocio radica en conseguir clientes ofreciendo un servicio o producto que permita satisfacer a los mismos, manteniendo la empresa con eficiencia para que así el negocio se vuelva viable. Entre otros problemas, se encuentra el del capital ya que se en esta etapa se necesita una importante cantidad de dinero que permita mantener la empresa durante la fase inicial. La organización es sencilla, el propietario aporta el capital, hace casi todo y supervisa directamente a sus empleados. No existe planificación a largo plazo, el objetivo fundamental es sobrevivir.

- Etapa II: Supervivencia: en esta etapa el negocio ya es viable, tiene suficientes clientes y proporciona bienes y servicios de calidad que son demandados. El problema principal de esta etapa radica en generar una cantidad de dinero que sea lo suficiente para compensar lo invertido, para ir reconstruyendo el capital y generar suficiente flujo de efectivo para poder financiar el crecimiento necesario que permita consolidar la empresa. La organización sigue siendo sencilla, con un número de trabajadores reducido, dirigidos y supervisados por el gerente o por un encargado, quien cumple las órdenes directas del propietario, pero en este último caso, sigue siendo el propietario quien toma las decisiones importantes. Todavía no existe planificación[64], salvo la necesaria para que el negocio siga en marcha. La meta fundamental sigue siendo la subsistencia y la empresa todavía se identifica con el propietario. Aquellos que no logran cierto margen de ganancia y la viabilidad económica necesaria, desaparecen, mientras que si se aumenta la rentabilidad de la empresa, se pasa a la etapa III.

- Etapa III: Éxito: Los propietarios en este momento deben decidir, entre explotar los logros de la empresa para ampliarla, o mantenerla estable, percibiendo ganancias fijas. Esto dependerá en gran medida de la intención del propietario, de su forma de concebir la empresa. Dependiendo de las decisiones tomadas, la empresa puede encontrarse en alguna de las sub-etapas siguientes:

  ↳ Desentendimiento: en esta sub-etapa, la empresa ha alcanzado verdadera solidez económica, posee el tamaño y los clientes estables que le permiten beneficios superiores a los normales. Es en este punto, en el que la empresa puede permanecer indefinidamente atracada en la misma etapa, siempre y cuando el entorno no destruya su posición en el mercado, o siempre que una administración ineficiente no afecte negativamente su desempeño. En este momento, ciertas funciones se encuentran especializadas y es preciso que sean asumidas por personas con cierto grado inicial de profesionalización. La empresa debe elaborar una estrategia que le permita mantenerse estable y prever ciertas contingencias. A medida que crece y se desarrolla la empresa, el propietario se aparta cada vez más de la misma dependiendo de su motivación a continuar en el negocio. Si la empresa no puede adaptarse al entorno sin su fundador desaparece.

  ↳ Crecimiento: en esta etapa, la empresa está consolidada y se tienen los recursos para crecer. En ese momento el empresario decide financiar un proceso de crecimiento aún mayor. Se asegura que el negocio básico siga produciendo beneficios para cubrir contingencias[65] que traiga el proceso de crecimiento. Comienza entonces un proceso de planificación estratégica que implica una mayor madurez del propietario al tomar conciencia de que el negocio debe seguir, aún cuando él no esté presente.

---

[64] A lo sumo la que tiene que ver con previsión de efectivo para salarios y compras.

[65] Es necesario aclarar que el proceso de crecimiento implica nuevos mercados, al mismo tiempo que altos costos, una forma de financiarlos es invirtiendo parte de los ingresos que trae la actividad básica ya consolidada, en otras palabras reduciendo la participación inmediata en las ganancias.

Cuando el intento por crecer resulta un fracaso, en la mayor parte de los casos, si no se logra recuperar la empresa, esta vuelve a la etapa de desentendimiento quedándose en ella por un tiempo indefinido.

- Etapa IV: Despegue: en esta fase, el problema fundamental es como crecer con rapidez y como financiar ese crecimiento. Aparecen decisiones claves como:

  ↳ Delegación: el propietario, si quiere verdadera continuidad debe generar una política de crecimiento delegando responsabilidades. Esto implica confianza y seguridad en que la persona elegida para cada cargo es la adecuada para ejecutar correctamente las acciones, y que será capaz de tomar las decisiones necesarias y pertinentes. Es allí donde aparece el problema de sucesión, que radica en el hecho de poder colocar a un sucesor adecuado. En las empresas familiares, sucede que el relevo generacional resulta particularmente dificultoso debido a la fuerte carga emocional y por la confusión de roles de las que ya se ha hablado, además aparecen conflictos y disputas familiares ligadas al reparto del poder. Este es uno de los principales nudos críticos que deben enfrentar las pequeñas empresas familiares y que se describió con mayor detalle en el apartado dedicado a la discusión de las variables.

  ↳ Efectivo: debe disponerse de suficiente efectivo para satisfacer la demanda de equipos, maquinarias y recursos humanos que requiere el proceso de crecimiento. Por lo tanto, se hace indispensable una administración honesta y eficiente que permita la correcta asignación de recursos.

En esta etapa, la empresa se divide por departamentos, y los administradores o encargados de los mismos deben ser competentes para asumir el proceso. Se aplica la planificación operacional y la estratégica, los sistemas de información se hacen más formales. En este momento el propietario se desprende de la empresa y de sus actividades, aunque mantiene el control accionario sobre la misma. Este período es crucial para la vida de la empresa. Si el propietario asume los retos de forma adecuada, puede convertir a la empresa en un gran negocio. Cuando no se logran sobrepasar estos retos, la empresa puede mantenerse sólida sin crecer, puede regresar a la etapa anterior si los problemas son excesivos, o a la de supervivencia, o incluso (si se invirtieron todos los recursos con los que contaba la empresa) puede llegar al fracaso. El caso más común es mantenerse en la etapa de despegue como una empresa próspera, pero sin intenciones de crecer.

- Etapa V: Madurez de los recursos: los principales retos que la empresa debe afrontar en esta etapa son: primero, consolidar y administrar eficientemente las utilidades que derivan del crecimiento y segundo, conservar las ventajas de ser pequeña empresa, como la flexibilidad de respuesta y el espíritu emprendedor. En este punto la compañía en sí, y sus relaciones están profesionalizadas[66], se cuenta con procesos de planificación claros y políticas destinadas a cumplir los objetivos planteados. La empresa cuenta con personal capacitado y con la experiencia necesaria para continuar sin su fundador.

La empresa, así establecida, si logra aprovechar las ventajas de su tamaño, sus recursos y su experiencia en cuanto a administración, será una empresa importante en el mercado. Si no lo logra, puede entrar en una etapa de osificación que se caracteriza por la poca innovación y por la tendencia a no tomar riesgos; situación ésta, que aunada a su considerable participación en el mercado, hace que la empresa quede estancada, funcionando de forma indefinida, hasta que sus competidores logran los cambios que ellos no alcanzaron con mayor rapidez y comienzan a desplazarlos.

[66] aún cuando participen familiares en el manejo de la empresa

Factores clave en la Administración:

En la investigación realizada por Churchill y Lewis, se describen ocho factores cuya importancia varía a medida que crece y se desarrolla la empresa, éstos son fundamentales para decidir el éxito o fracaso. Cuatro de ellos se refieren a la empresa y cuatro con el empresario. A saber:

A) Factores Relacionados con la Empresa:

- **Recursos Financieros**: Incluye la disponibilidad de efectivo y la capacidad crediticia.
- **Recursos Humanos**: cantidad, calidad en cuanto a las personas, en particular en los niveles administrativos.
- **Recursos en cuanto a sistemas**: sistemas de planificación y control, así como sistemas de información.
- **Recursos mercantiles**: respecto a las relaciones con los clientes, con los proveedores y la participación en el mercado, la tecnología y el reconocimiento de la empresa en el mercado; en general, el posicionamiento de la empresa en su entorno.

B) Factores Relacionados con el Propietario:

- **Las metas del Propietario:** tanto para la empresa, como para sí mismo.
- **Capacidad e inventiva del propietario:** con respecto a tareas operacionales como producción, distribución y tareas de comercialización.
- **Capacidad administrativa del propietario:** y su disposición a delegar responsabilidades y dirigir a otros.
- **Las habilidades del propietario para ver más allá de los objetivos inmediatos:** poder para visualizar a la empresa en el futuro, teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos, así como las potencialidades de la empresa.

Todos los factores anteriormente nombrados, varían su importancia a medida que la empresa avanza por las etapas de crecimiento; así, en la etapa inicial, la empresa se basa enteramente en la ***Habilidad del Fundador*** para vender, producir o inventar cualquier cosa, este factor es de suma importancia . En cambio la capacidad de delegar, no es tan importante, ya que es él quién se encarga directamente de todo y hay muy poco que delegar.

La importancia del ***Recurso Financiero*** varía igualmente en la medida que se modifica la empresa. Al inicio, el recurso financiero, es de extremo importante pues sin él la empresa simplemente fracasa. Pero, a medida que crece la empresa, este recurso se convierte en un factor previsible y más fácil de manejar. Cuando la empresa llega a la etapa de crecimiento y despegue el recurso financiero vuelve a ser un factor de suma importancia , pues se necesita de efectivo para realizar las inversiones que implica el proceso de crecimiento.

En la etapa de éxito, se presenta un período en el que las ***metas del propietario*** son fundamentales. El propietario como factor clave será quién decida si se va asumir el reto del crecimiento o si se mantendrán operando bajo ese margen de ganancia, disfrutando de los beneficios que la empresa le proporciona.

Los ***Recursos Mercantiles*** constituyen un factor importante en las primeras etapas en las que la empresa necesita posicionarse en el mercado. Mientras, que en etapas posteriores, la pérdida de un cliente o un proveedor se puede compensar con mayor facilidad.

Los ***Recursos Humanos*** y los ***Sistemas de Planificación Control e Información*** aumentan su importancia a medida que evoluciona la empresa. Cuando la empresa decide crecer, es necesario contar con los Recursos Humanos y los Sistemas adecuados, para asumir las exigencias de profesionalización que implica el crecimiento.

La ***Capacidad de Delegar Responsabilidades*** por parte del fundador, adquiere mayor importancia a medida que se pasa de una etapa a otra. Es aspecto fundamental al momento de asumir el reto del crecimiento, cuando el fundador decide desligarse de las actividades de la empresa.

Por último, las ***Habilidades del Propietario***, para ver más allá de lo inmediato, y visualizar los aspectos positivos y negativos de la empresa, son de importancia en todas las etapas en las que el propietario está presente en la empresa, ya que es él quién puede, mejor que nadie prevenir y estar atento a los factores que constantemente afectan la empresa. Aún así, la primera etapa es la que depende en mayor medida de este último factor.

PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Características de la Muestra

Tal como lo muestra el siguiente gráfico, la mayor parte de los encuestados (48%) fueron los Fundadores de empresas de calzado, en segundo lugar, se encuentra un 25% de hijos del fundador, de los cuáles, 21% representan hijos del padre vivo y 15% hijos del padre muerto, finalmente se encuentra un 16% que corresponde al número de Gerentes y Administradores que fueron encuestados.

Es lógico que la distribución de la muestra presente estas características, pues la mayor parte de las empresas son de primera generación, es decir, los fundadores aún ejercen el control y dirección de la empresa. En el trabajo de campo, al momento de dirigirse a las empresas, se preguntaba por algún miembro de la familia que estuviera involucrado en la toma de decisiones, para ser entrevistado. Como muestran los datos, la mayor parte de los establecimientos industriales de esta naturaleza están dirigidos por el dueño-fundador. Pero dadas las características familiares de las empresas, es apenas lógico suponer, que el otro porcentaje relevante de encuestados esté referido a los hijos, mientras sólo un 16% esté representado por Gerentes y Administradores, que en algunos casos además suelen ser familiares, ya sean yernos del fundador, primos, hermanos, entre otros.

Otro dato importante de acotar, es que la mayor parte de los entrevistados resultaron extranjeros, específicamente europeos, pero sobre todo italianos.

La investigación está dirigida al estudio del comportamiento de las pequeñas y medianas empresas de calzado. Las Pymis se dividen según el número de trabajadores en: Pequeña (5-20 trabajadores), Mediana Inferior (21-50) y Mediana Superior (51-100). El preguntar el número de trabajadores a la hora de realizar la encuesta, ayuda a saber, si las empresas que están registradas en el Directorio Industrial de la Ocei del año 1995, en el caso de que todavía existan, siguen siendo pequeñas y medianas empresas. Esto permite saber si realmente forman parte de la población establecida en el estudio. A efectos de análisis, se asume que no hay diferencias significativas en la influencia que tienen las características familiares de las empresas según el número de trabajadores. Esto quiere decir, que al dar respuesta a las interrogantes planteadas se tomará a la Pymi del calzado como un solo estrato.

Si una muestra es una aproximación a la realidad, es importante presentar la distribución en cuanto a número de trabajadores se refiere porque a partir de la muestra seleccionada, puede asegurarse en un 95%, según los datos que se presentan a continuación,

que la Pymi del calzado está conformada en el Área Metropolitana de Caracas, en su mayor parte por medianas empresas inferiores y por pequeñas empresas, en casi la misma proporción, y en menor medida por medianas empresas superiores. A continuación se presentan los datos obtenidos:

Caracterización del Fundador

1) **Lugar de Nacimiento:**

Como se muestra en el gráfico anterior, y tal como se esperaba, la mayor parte de los empresarios encuestados, un 80% en total, son inmigrantes italianos. De este total, un 63% proviene específicamente del Sur de Italia, mientras el 36% restante vino del Norte ó Centro.

Dado los datos anteriores, puede decirse que, si los inmigrantes fundadores de empresas de calzado son básicamente italianos, esto supone que, por ser inmigrantes que llegaron al país para rehacer sus vidas, sin tener otra posibilidad para hacerlo que las

empresas que fundaron, era no sólo necesario, sino, además, vital que las mismas fueran exitosas.

La necesidad de éxito es especialmente cierta en el caso del inmigrante del sur de Italia, pues, como se explicó, en el capítulo referido a la cultura, mientras la zona norte de Italia gozaba de un relativo desarrollo, el sur no sólo tenía un nivel de avance mucho menor, sino que sufría problemas de desempleo y hambre mucho mayores a las del norte. Por estas razones, no es difícil suponer por qué el italiano del sur, se vio más motivado que el del norte y centro a salir de su país de origen. Y así lo explican los propios empresarios:

> "Pareciera que en todos lados siempre el norte es mejor que el sur. Ellos estaban mucho mejor que nosotros, no tenían tantos motivos para abandonar su país, su familia y buscar un mejor lugar donde vivir. Yo aunque no quería del todo, si como joven, quería tener un futuro, tenía que irme aunque me doliera".

El restante 20% se distribuyó sin diferencias significativas entre Portugueses, Españoles, Venezolanos y Arabes.

2) Sexo:

De un total de 76 personas encuestadas, 75 eran hombres, y sólo se encontró el caso de una mujer.

Como se mostró en los primeros capítulos, los inmigrantes que llegaron a Venezuela en los años de la postguerra, eran la mayoría hombres, jóvenes y solteros, que ingresaron al país en busca de un futuro más próspero al que podía ofrecerles, un país devastado por la guerra. Los fundadores de empresas de calzado son parte de esos inmigrantes que viajaron sin familia, en busca de un mejor porvenir. En la actualidad, la mayor parte de esos fundadores, aún están a cargo de la dirección de esas empresas. Esto puede explicar en parte porqué al dirigirse a las empresas buscando a los dueños, accionistas o gerentes, es casi seguro que será un hombre, a quién se encuentre en estos cargos.

Por medio de las entrevistas se dedujo además, que aún cuando la esposa y las hijas del fundador ayuden en algunas tareas, o incluso participen activa y constantemente en la empresa, lo cierto es que, casi nunca se piensa en ellas como personas involucradas en la toma de decisiones, ni como posibles sucesores cuando el fundador ya no esté. Esta tendencia puede tener mucho que ver con la naturaleza familiar-tradicional que caracteriza a estas empresas.

La dirección de la empresa en casi todos los casos la ejerce el fundador, y cuando este muere pasa a estar en manos de los hijos varones. En el caso extremo de que el fundador sólo haya tenido hijas, puede suceder, que si éstas están casadas, sean sus esposos, los que se encarguen de la dirección de la empresa. En la muestra, sólo se registraron tres casos en las que el fundador sólo tuvo hijas, pero en las tres ocasiones, quienes participaban activamente en las empresas eran sus esposos.

El único caso en el que se registró a una mujer ejerciendo cargos directivos se debió a que su esposo (el fundador) había muerto y sus hijos deciden no seguir con la empresa. Es esta determinación de los hijos la obligó a asumir la dirección de la empresa.

3) Edad del Fundador y Año de Llegada al país:

Lo primero que debe destacarse es que la mayor parte de los extranjeros encuestados llegó a Venezuela, principalmente en toda la década de los años '50. Destacándose de manera significativa el período que va desde 1954 hasta 1958.

Antes y después de esa fecha, parece haber sido poco el movimiento migratorio hacia nuestro país. Estas cifras se encuentran en total concordancia con la información presentada en el quinto capítulo de la presente investigación, donde se dijo que:

> Fué a partir de 1945, en especial entre 1950 y 1958 cuando llega un número importante de inmigrantes europeos al país, siendo éstos fundamentalmente españoles, italianos y portugueses. El sector inmigrante de la población estaba representado para esos años, principalmente por europeos.

AÑO DE LLEGADA AL PAÍS, DE INMIGRANTES FUNDADORES DE EMPRESAS DE CALZADO

Año de llegada al país	Frecuencia	Porcentaje
1940	2	3,28
1945	1	1,64
1948	2	3,28
1950	3	4,92
1951	1	1,64
1952	4	6,56
1953	2	3,28
1954	8	13,11
1955	7	11,48
1956	5	8,20
1957	4	6,56
1958	6	9,84
1959	1	1,64
1960	1	1,64
1961	3	4,92
1962	3	4,92
1964	7	11,48
1967	1	1,64
	61	100,00

En cuanto a la edad que tenían los encuestados extranjeros (61 en total) cuando ingresaron al país, puede decirse, que el mayor número estuvo representado por jóvenes adultos entre 17 y 25 años, seguidos en orden de importancia por un importante número de adolescentes entre 11 y 16 años. Lo cierto es que, fueron pocos los inmigrantes que llegaron niños ó adultos maduros al país.

Como consecuencia, la mayor parte de los extranjeros encuestados (46%), cuenta actualmente con más de 60 años de edad, un 25% tiene entre 51 y 60 años, un 10% está entre los 41 y 50, y tan sólo un 1% tiene cuarenta años o menos. Tomando en cuenta además, que un 11% ya ha muerto.

Generalizando, podría decirse que la mayor parte de los extranjeros que han formado, empresas de calzado, por lo menos en el Área Metropolitana de Caracas, son hombres entre 50 y 60 años aproximadamente.

EDAD CON LA QUE LLEGARON LOS EXTRANJEROS FUNDADORES DE EMPRESAS DE CALZADO

Edad con la que llego al país	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10 años	5	8%
Entre 11 y 16 años	13	21%
Entre 17 y 25 años	36	59%
De 26 años en Adelante	7	12%
	61	100

Las estadísticas nacionales de esos años, tal como se mostró anteriormente, señalan claramente que fueron pocas las familias que ingresaron al país, por eso es lógico suponer que pocos de los fundadores de empresas de calzado llegaron niños al país.

Entre las personas a las que se les realizaron las entrevistas semi-estructuradas, se encontraron 3 extranjeros (italianos todos) que llegaron al país siendo niños. Todos ellos cuentan que sus padres viajaron solos a Venezuela y después de un tiempo trajeron a sus hijos y esposas. Los padres de estos fundadores fueron algunos de esos pocos adultos que vinieron a finales de los '40 y se dedicaron a trabajar como obreros y/o montaron pequeños talleres, donde como es tradición enseñaron a sus hijos el oficio.

4) Nivel Educativo y Experiencia Laboral Previa:

Viniendo de países que apenas dejaban atrás la Segunda Guerra Mundial, la mayor parte de los encuestados, inmigrantes italianos, eran artesanos de oficio, por tradición familiar, con un nivel educativo en la mayor parte de los casos primaria, en algunos bachilleres, pero absolutamente pocos universitarios.

Los datos generales muestran que de los fundadores de las 76 empresas entrevistadas, un 77% posee educación primaria, 21% secundaria, y sólo un 1% universitaria.

En un abrumador 92% de los casos, el fundador de empresas de calzado ha trabajado en el sector calzado toda su vida. Esto es cierto, especialmente en el caso de los Italianos quienes aprendieron el oficio en la familia. En Italia trabajaban generalmente con el padre en pequeñas empresas familiares y, al llegar a Venezuela, se dedican nuevamente al calzado. Es importante destacar que sólo un 8% de los entrevistados ha tenido experiencias laborales previas en otras áreas. Este es el caso de los venezolanos, árabes, algunos españoles y portugueses que no tenían tradición en el área, sino que por alguna razón lo consideraron un negocio eficiente y se dedicaron a ello.

El caso particular de los árabes es interesante, eran negociantes que comerciaban con fábricas de calzado, que llegaron a conocer a tantos clientes y proveedores, y lograron tantos contactos, que decidieron comprar un local, invertir en maquinaria y personal, iniciando así una empresa de calzado. Como no poseen suficiente conocimiento del oficio, contratan a expertos que se encargan de las tareas operacionales con su supervisión, y ellos se dedican a dirigir la empresa. Una empresa de esta naturaleza nace por motivaciones estrictamente

empresariales y en líneas generales, como se verá más adelante, tiene bajos índices de familismo, pues la lógica que sustentó su nacimiento es estrictamente económica.

Los venezolanos registrados dedicados a la empresa del calzado fueron tan sólo 4, y todos eran bachilleres. Esto se debe en parte a la masificación de la educación básica y media durante la década de los '70 y '80. Esta situación hace, que por un lado, el venezolano posea una ventaja potencial frente al extranjero. Pero, el venezolano a diferencia del extranjero italiano, no posee tradición de calzado, y su apego a la empresa no suele ser el mismo.

Las empresas fundadas por venezolanos son más jóvenes, pues suele suceder, que ese venezolano trabajó en una empresa donde aprendió el oficio, y luego decidió buscar su independencia montando su propio negocio. Como pudo observarse en las entrevistas, los venezolanos que se dedican a la producción de calzado son pocos. Los que han incursionado en la rama lo han hecho más bien dedicándose sólo a una parte del proceso productivo, como el corte o la costura, pero no a la fabricación del calzado en general.

Es importante destacar, que entre el 8% de quienes afirman haber tenido experiencias previas en otras áreas, se encuentran, algunos italianos que se dedicaron a muchos oficios para poder subsistir, antes de tener la oportunidad de levantar su propia empresa. Lo anterior quiere decir, que paralelo a sus conocimientos sobre calzado, tuvo que desarrollar otras habilidades dependiendo de las oportunidades que se le presentaban, por lo que puede decir que ha ejercido muchos oficios en su vida, además de su oficio central qué es, ser "zapatero".

5) Nacionalidad del fundador:

Un 89% de los inmigrantes encuestados que crearon empresas de calzado en el país se han nacionalizado y son venezolanos en los actuales momentos; mientras solo un 25% mantiene su nacionalidad de origen. Es importante resaltar este dato, porque, en la actualidad la empresa del calzado aparece como una industria 100% venezolana, cuando por lo menos culturalmente hablando no resulta ser tan cierto.

El extranjero se nacionaliza básicamente por las ventajas que trae el ser una empresa venezolana, para lo cuál se requiere que más del 60% de los accionistas sean venezolanos. Una empresa nacional, a diferencia de una extranjera, tiene la ventaja económica de pagar menores impuestos, poder acceder a créditos del Estado, entre otras ventajas.

Ahora bien, también es cierto, que estos extranjeros tienen mucho tiempo en el país, aquí tienen sus hijos y han levantado su familia. La idea de volver a vivir un día en Italia, hace mucho que abandonó sus cabezas y sus corazones, la nostalgia de los primeros años se ha desvanecido y para quienes es posible viajar, sólo van a su país de origen, de visita, o para observar las nuevas tendencias en la moda. Esta es su nueva patria en muchos sentidos, aunque la mayoría está muy orgulloso de ser italianos, pero reconocen en muchos casos que si volvieran a su país, se sentirían tan extraños como cuando llegaron hace aproximadamente cuarenta años a nuestro país.

Caracterización de la Empresa del Calzado

1) Año de Fundación:

Como se esperaba, un importante número de empresas de calzado se crearon durante las décadas de los '60 y '70. Esto supone que si los empresarios inmigrantes llegaron principalmente en los años '50, les tomó aproximadamente 10 ó 20 años acumular el capital necesario para crear empresas.

Gracias a las entrevistas, pudo observarse que muchos de estos inmigrantes trabajaban en calzado antes de las fechas de fundación. Tenían pequeños talleres artesanales o puestos de remiendo de calzado, a los que fueron invirtiendo capital y trabajo, hasta que llegaron a ser lo suficientemente sólidas como para iniciar un negocio mayor y convertirse en empresas tal como están constituidas hoy en día.

Al revisar los datos que se muestran a continuación, llama la atención, que un 27,6% de las empresas visitadas se fundaron en la década de los '80, y un 10%, en lo que va de los '90. Estos datos, inicialmente parecían contradictorios pues, éstos son años de plena crisis económica, y era difícil entender como un porcentaje relativamente importante de empresas fue creado en esa época.

EMPRESAS ENCUESTADAS SEGÚN AÑO DE FUNDACIÓN

AÑO DE FUNDACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANTES DEL '50	1	1.32
1950 - 1959	6	7.89
1960 - 1969	20	26.32
1970 - 1979	18	23.68
1980 - 1989	21	27.63
DURANTE LOS '90	10	13.16
	76	100.00

Las entrevistas semi-estructuradas sirvieron para aclarar esta situación. Cuando se preguntaba a los entrevistados el por qué se crea una empresa en plena crisis, éstos solían decir que la empresa creada no es más que un anexo de una empresa ya constituida, a la cuál se traspasó parte del proceso productivo y que es dirigida generalmente por un hijo del dueño; o, que respondía a una re-fundación de la empresa de la familia.

Las empresas que se forman como anexo de la empresa base, responden a dos tipos de motivaciones. En primer lugar, si la empresa ha crecido lo suficiente como para pasar a ser Gran Industria (por el número de trabajadores), se decide crear una empresa más pequeña que se encargue de parte del proceso para no tener que asumir las responsabilidades que implica ser Gran Empresa. En segundo lugar, la idea de crear otra empresa responde también a una lógica familiar, según la cuál es preferible abrir otro negocio para que lo manejen los hijos.

Esta decisión se toma sobre todo, si el fundador tiene más de un hijo, para evitar futuros conflictos por la sucesión y para garantizar el porvenir económico de cada uno de ellos. Por supuesto, esta opción sólo la pueden asumir empresas relativamente grandes y bastantes consolidadas como para manejar los costos de crear una nueva empresa por pequeña y dependiente que sea.

El segundo caso, que está referido a las empresas que cambian su nombre, re-fundando la misma empresa, básicamente se hace para evadir el pago de las prestaciones sociales a sus trabajadores.

2) Número de Accionistas:

Como puede observarse en el gráfico, las pequeñas y medianas empresas de calzado poseen, en líneas generales pocos accionistas, la mayor parte (50%) funciona con dos accionistas, un 17% con tres, 16% tienen más de cuatro socios, 12% no tienen socios, y sólo un 5% se maneja con más de cuatro accionistas.

Que en as empresas de calzado se presenten pocos accionistas se debe, en primer lugar a su tamaño, pues una pequeña o mediana empresa suele tener por razones obvias un reducido número de socios. Pero, en segundo, el hecho se explica también por la desconfianza a extraños generada por el mismo familismo que impera en la empresa.

Cuando el empresario se asocia con otros, prefiere hacerlo con familiares que le brindan la seguridad de no ser engañado y para no arriesgar el patrimonio. En esta afirmación se confirma con los siguientes datos recabados por medio del cuestionario:

- 63% de los encuestados afirmó estar asociado con familiares.
- 21% de los empresarios no tiene familiares como socios.
- 16% no se encuentra asociado.

Es importante destacar que de un total de 64 empresarios que si se encuentran asociados un importante 56% declaró que su(s) socio(s) nació(nacieron) en Italia. Por otra parte, un 25% declaró estar asociados con personas nacidas en Venezuela, un 8% con Portugueses, otro porcentaje igual con españoles y finalmente un 3% con personas de otras nacionalidades.

Si la mayor proporción de los empresarios nació en Italia, y como un 56% se asocia con italianos, puede suponerse que muchos italianos se asociaron con otros italianos para formar empresas de calzado. Al llegar a un país extraño, los inmigrantes tienden a crear nexos muy fuertes entre "paisanos", originando grupos de inmigrantes, clubes, etc. donde comparten

experiencias, e intentan conservar su lengua y tradiciones. Además suelen establecerse más o menos en las mismas zonas geográficas de la ciudad y a la hora de emprender un negocio, lo inician preferiblemente con algún "paisano" que le ofrece una confianza semejante a la de un familiar.

Podría decirse en estos casos, que el familismo se extiende para cubrir a amigos, paisanos, etc. quienes representan el círculo inmediato de pertenencia más cercano al individuo, si la familia no está presente y aún en su presencia. Asociarse con paisanos es a nuestros efectos igual que si lo hicieran con un familiar.

Las entrevistas permitieron corroborar está hipótesis. Muchos de los empresarios cuentan que al llegar al país montaron sus pequeños talleres, pero que se dieron cuenta que solos les sería muy difícil surgir, por eso se vieron obligados a buscar otras personas que los ayudaran en el negocio. Casi siempre, conocían a algún italiano que como ellos, tenían un pequeño taller, entablaban lazos de amistad y luego unían esfuerzos y entre los dos creaban una empresa.

Los otros inmigrantes, españoles y portugueses, suelen comportarse más o menos de la misma manera. De los cinco árabes registrados en la muestra se entrevistaron a dos, y ambos estaban asociados con otros árabes. Igual sucede entre los españoles y portugueses, aún cuando entre estos dos últimos grupos algunos estaban asociados con italianos y sólo uno con un venezolano.

El caso de los venezolanos tampoco es muy diferentes, porque no es casual que los fundadores de empresas de calzado se asocien con personas de su misma nacionalidad, y cultura, pues en definitiva los socios surgen del círculo de amigos, familiares y conocidos.

El familismo tiene que ver en gran parte con la manera en la que socialmente nos comportamos, y afecta la percepción y las exigencias que se le hacen al otro. Las exigencias y compromisos familistas, pueden extenderse perfectamente más allá del círculo familiar para incluir a amigos, "compadres", "paisanos", etc., pues ellos también forman parte de los círculos de pertenencia entre los que se mueve el individuo.

3) Número de Personas Involucradas en la toma de decisiones:

Tal como lo muestran los datos, la mayor parte de las empresas concentran la toma de decisiones en manos de pocas personas. Si se comparan estos datos con los del número de accionistas, puede verificarse que no existen diferencias significativas entre ellos. Esto supone que los accionistas son generalmente los mismos que toman las decisiones.

Se ratifica por este medio, la participación de la familia en la empresa. Cabe destacar que un 70% de los encuestados afirmó que existían relaciones familiares entre las personas que toman las decisiones. De lo anterior se deduce una reducida participación de gerentes profesionales en las pequeñas y medianas empresas de calzado y supone que el manejo de la empresa normalmente está en manos de familiares.

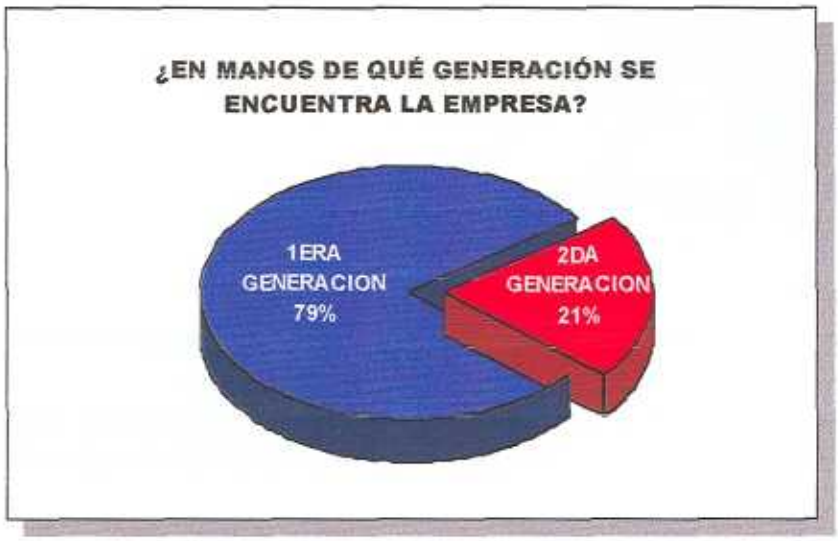
Al preguntar quiénes son las personas involucradas en la toma de decisiones se obtuvieron los siguientes resultados:

- → En un 32% de las empresas, las decisiones se toman entre el fundador y su hermano.
- → En un 28% de los casos registrados, son los padres e hijos los que toman las decisiones.
- → 19% de los establecimientos industriales, son dirigidos básicamente por los socios.
- → 9% de las decisiones, son asumidas por el fundador y los yernos.
- → En un 6% de los casos, el fundador es la única persona que toma decisiones en la empresa.
- → Y, por último un igual porcentaje al anterior, decide entre fundador y gerentes.

4) Generación que está a cargo de la empresa:

Siendo empresas familiares, hay que destacar que existen diferencias importantes entre las empresas que se encuentran en primera generación y aquellas que ya han pasado a la segunda.

Los datos obtenidos muestran, como puede observarse en el gráfico, que un 79% de las empresas encuestadas son de primera generación. Esto quiere decir, que las decisiones fundamentales se concentran aún en el dueño-fundador. En las empresas de primera generación, en la mayor parte de los casos, los hijos trabajan en la empresa y participan en la toma de algunas decisiones aunque éstas siempre están supervisadas o atadas a la tutela del padre-fundador. En este sentido, puede asumirse entonces que, muchas de éstas empresas registradas como de primera generación ya están haciendo el paso hacia la segunda, y esto queda aún más claro si se toma en consideración que la mayor parte de los fundadores son hombres de 60 años o más.

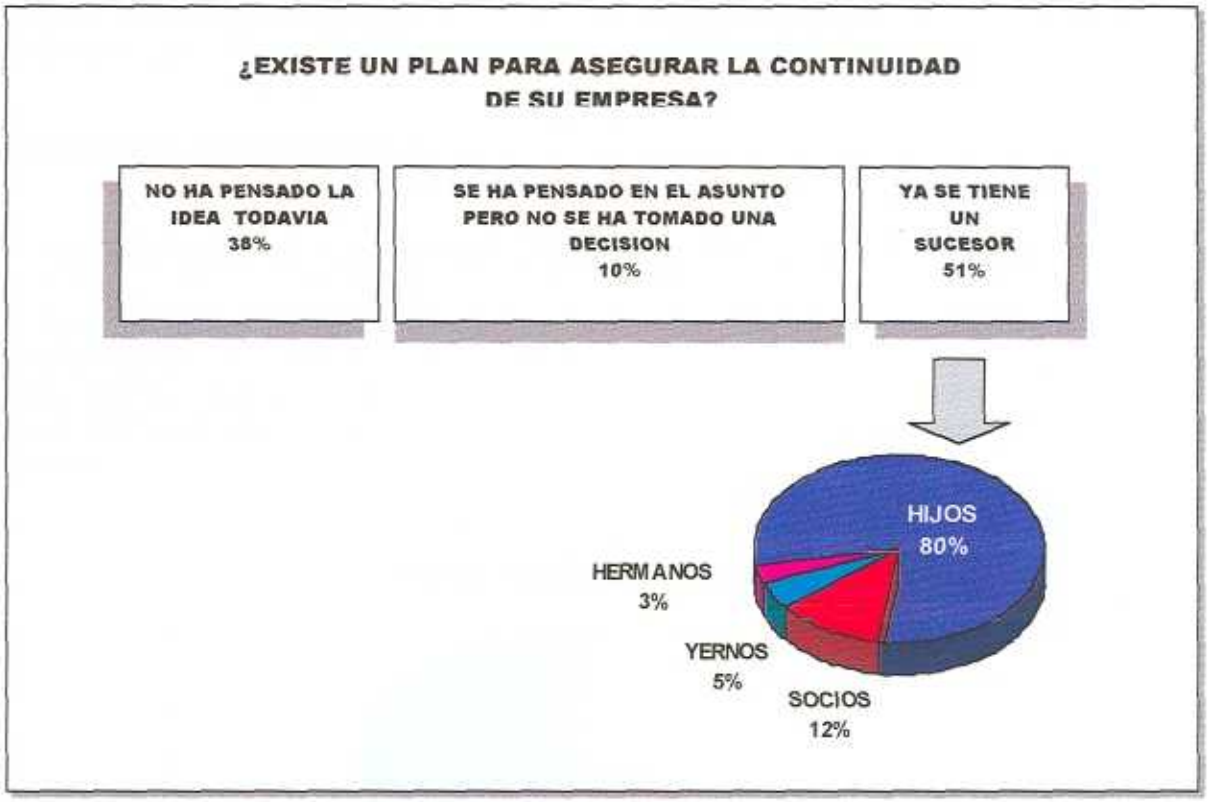


La empresa dirigida por el fundador, tal como se verá más adelante al realizar el análisis de los resultados obtenidos por medio de la escala Likert, suele estar mucho más apegada a formas tradicionales de dirección y poseen cierta resistencia al cambio.

Por el contrario, aquellas empresas que ya han pasado a estar dirigidas por la segunda generación, es decir, por los hijos del fundador, suelen tener mayores grados de profesionalización de las relaciones, ser menos familistas y más innovadoras. La causa fundamental de esta diferencia está referida a la socialización secundaria que obtienen los hijos fuera del hogar, sobre todo en la universidad. Este factor modernizador, será explicado a profundidad en el apartado referido al análisis de los datos.

5) La Sucesión:

El tema de la generación que se encuentra a cargo de la empresa, plantea necesariamente la interrogante de la sucesión, y dentro de poco tiempo tendrán que pasar a una nueva administración, pues como ya se ha explicado, la mayoría de los fundadores tienen 60 años ó más. ¿Quién ocupará el lugar del fundador? Es la pregunta básica y la segunda es, si quién lo ocupe está capacitado para ello.



Como puede observarse, en los datos anteriormente presentados, la mayor parte de los encuestados afirmó tener un sucesor establecido, y de éste total, 80% dice que serán sus hijos.

Cuando se les pregunta por qué han escogido a sus hijos, éstos alegan que es por continuidad de la empresa, por parentesco, porque son los que más conocen la empresa y su funcionamiento, ó porque se han preparado para ello.

Las empresas de segunda generación casi en su totalidad dicen no haber pensado en la sucesión, porque los actuales dueños, que suelen ser los hijos del fundador, son muy jóvenes y los hijos de éstos muy pequeños como para pensar el asunto. Aún así, el hecho de que digan que sus hijos son muy pequeños, supone la idea de que la empresa seguirá en manos de la familia y que para ello, en un futuro, serán sus hijos, los que probablemente continúen el negocio.

Suele observarse en menor medida, que algunos de los típicos fundadores entre 50 y 60 años, no tienen interés alguno en abandonar el negocio, y evaden el tema de la sucesión, diciendo que no han pensado en el asunto. En otros casos, si el negocio es muy pequeño y apenas logra sobrevivir, la sucesión no se plantea como un problema, porque la prioridad es sobrevivir. Uno de los empresarios entrevistados, que se encontraba en esta situación declara que:

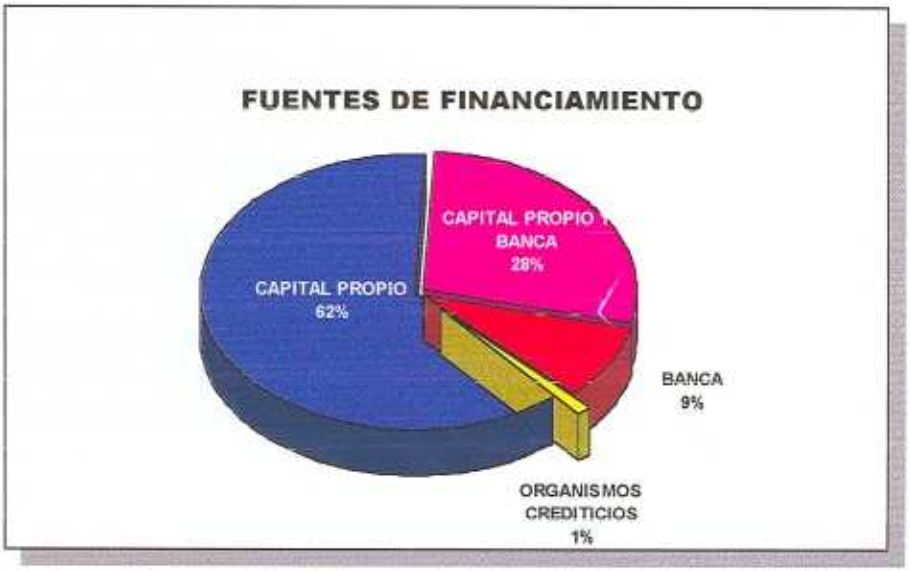
> "Si la empresa no quiebra, supongo que la manejaran mis hijos. Yo no me preocupo ahora por eso, lo que me importa es luchar para que no tenga que cerrar la empresa, si logro eso, después se verá".

Por último se encuentran un 10% de la muestra que dice haber pensado la idea, pero que no ha tomado una decisión todavía. Este es el caso típico del fundador que tiene varios hijos, supone que alguno de ellos continuará el negocio, pero no sabe todavía cuál.

Funcionamiento de la Empresa

1) Fuentes de Financiamiento con las que cuentan las empresas:

Esta pregunta guarda relación directa con uno de los graves problemas que presenta la Pymi del calzado y que frena el desarrollo de la misma. Al preguntar acerca de cómo se financia la empresa se está en otras palabras indagando acerca de la forma en la que la empresa enfrenta éste problema. En cuanto a éste punto los datos arrojados fueron los siguientes:



Es importante señalar que de las 76 empresas de la muestra un 62%, representado por 47 empresas financia sus operaciones con capital propio y luego con un alto porcentaje (28%) aquellos que deciden financiarse utilizando capital propio y además, con algunos préstamos de la banca privada y tan sólo 9% lo hace exclusivamente mediante banca comercial. Es necesario también comentar que del total de empresas se encontró sólo una que en los momentos financió algunas inversiones mediante un crédito a un organismo crediticio, lo que representa tan sólo un 1%.

Debido a que el instrumento no recogía información detallada del asunto, ya que no es la cuestión central del trabajo, las entrevistas semi-estructuradas fueron de bastante utilidad, al aclarar algunos puntos clave de bastante interés. Para poder comentar de forma más profunda, se muestran algunos razonamientos extraídos de las entrevistas.

Financiamiento mediante institución:

- La situación actual del país desfavorece la inversión, por tanto el financiamiento se limita al mantenimiento de las operaciones, más que a la adquisición de maquinaria e inversión propiamente dicha.
- La gran mayoría de organismos crediticios no ofrece un enfoque adecuado a la Pymi, ya que los plazos de pago son muy cortos y las tasas de interés altas, así como los montos de financiamiento, muchas veces exceden lo que se necesita realmente y la empresa incurre en una asignación de recursos ineficientes.
- En la mayoría de los casos en que los empresarios deciden optar por el financiamiento externo, prefieren recurrir a la banca privada, ya que los montos de los préstamos suelen ser más a la medida de la empresa, aún cuando las tasas de interés sean más altas.

Financiamiento propio:

En la gran mayoría de los casos los empresarios prefieren; por una razón básica, financiar el funcionamiento de sus empresas con capital propio, y la razón básica responde a no poner en riesgo el patrimonio familiar.

Es necesario aclarar que la inversión en maquinaria es bastante costosa, y no se puede financiar con el capital propio personal, o con las utilidades retenidas, así que muchos empresarios consideran viables la siguientes formas de hacerlo:

- Los empresarios prefieren asociarse con amigos o paisanos, que tienen cierto grado de confianza por los años de amistad y trabajo juntos,
- Las uniones familiares implican uniones de capital, ya que muchas veces un hijo o hija, contrae matrimonio con una persona de otra familia y en resulta, se encuentra un capital ampliado por parte de ambas familias, que permite la asociación y que generalmente es utilizado para la inversión.
- En última instancia se decide no invertir, pero el empresario prefiere recurrir al capital personal patrimonial para financiar la empresa.

Todo lo anteriormente dicho muestra el miedo que implica lo extraño al grupo familiar, y la falsa creencia que todo lo ajeno al mismo, tiene intereses perniciosos para con la empresa. Esto muestra una forma de hacer las cosas que responde a una lógica familiar – tradicional.

Si bien es cierto que el acceso al financiamiento es un problema, también lo es, esta falsa creencia tradicional familiar que muchas veces impide que se concrete un paso importante al momento de pensar en crecer.

2) Exportaciones:

En cuanto a éste punto, se observa que de las 76 empresas encuestadas, un 92%, no produce para la exportación, mientras que un 8%, representado por 6 empresas, destinan un porcentaje de su producción a la exportación. Si bien, este porcentaje es bajo con relación al total, se observa que la proporción de empresas que exportan es elevado en relación a las estadísticas ya mencionadas en el apartado dedicado a la Pymi del calzado. Debido a que el instrumento no solicitaba detalles del asunto por no ser el objeto central del estudio. Las entrevistas semi-estructuradas aclararon algunos puntos importantes, a saber:

- Muchas empresas no producen para la exportación de forma planificada. Es decir, se exporta si hay excedente de la producción que comienza a estorbar en los almacenes, o si las ventas no cubren las expectativas.
- Las empresas que destinan parte de su producción a la exportación no lo hacen de forma constante, ya que responden a solicitudes eventuales.
- Las empresas poseen una cartera de clientes internacionales muy reducida, que hacen solicitudes de forma esporádica para suplir fluctuaciones de la demanda en periodos muy cortos.
- Los porcentajes de la producción destinados a la exportación, van del 1 al 10% del total producido, porcentaje que es relativamente bajo.

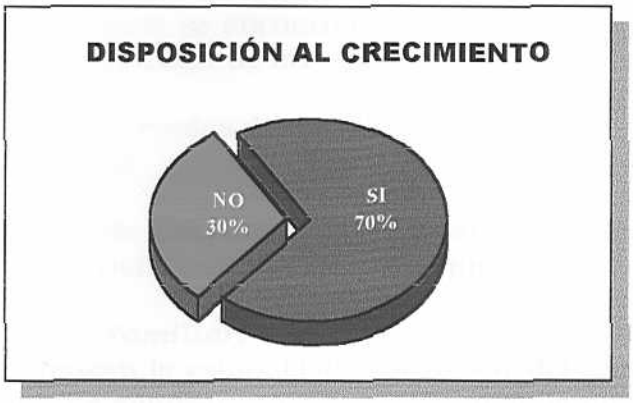
Es necesario llamar la atención acerca de la importancia que puede llegar a tener este punto para la Pymi, ya que parecería un dato aislado que no tiene que ver con lo propuesto; pero en el fondo muestra una de las principales debilidades del sector, que es su escasa vocación exportadora y su poca visión empresarial, ya que con la integración de los mercados y la invasión de productos extranjeros, se produce una saturación del mercado, hasta tal punto que comienza a resultar viable la opción de exportar, pero muchas veces, ésto no se llega a concretar debido a que muchos empresarios prefieren dejar de producir antes que arriesgarse a exportar.

Si bien es cierto que hay una falta de políticas industriales adecuadas, que hagan de la exportación una opción alternativa y atractiva, también es cierto que se observa a una Pymi sin interés de asociarse para producir en conjunto, para otros mercados, ya que el interno les procura un nivel fijo de ingresos. Y una opción que puede resultar al final, un gran beneficio para la Pymi, no llega a concretarse por el poco nivel de riesgo al que está dispuesto a afrontar el empresario, que prefiere mantener el estilo de conducción tradicional y quedarse al margen del proceso, por no incurrir en los costos y lo complicado que, según ellos implica el exportar.

3) Crecimiento:

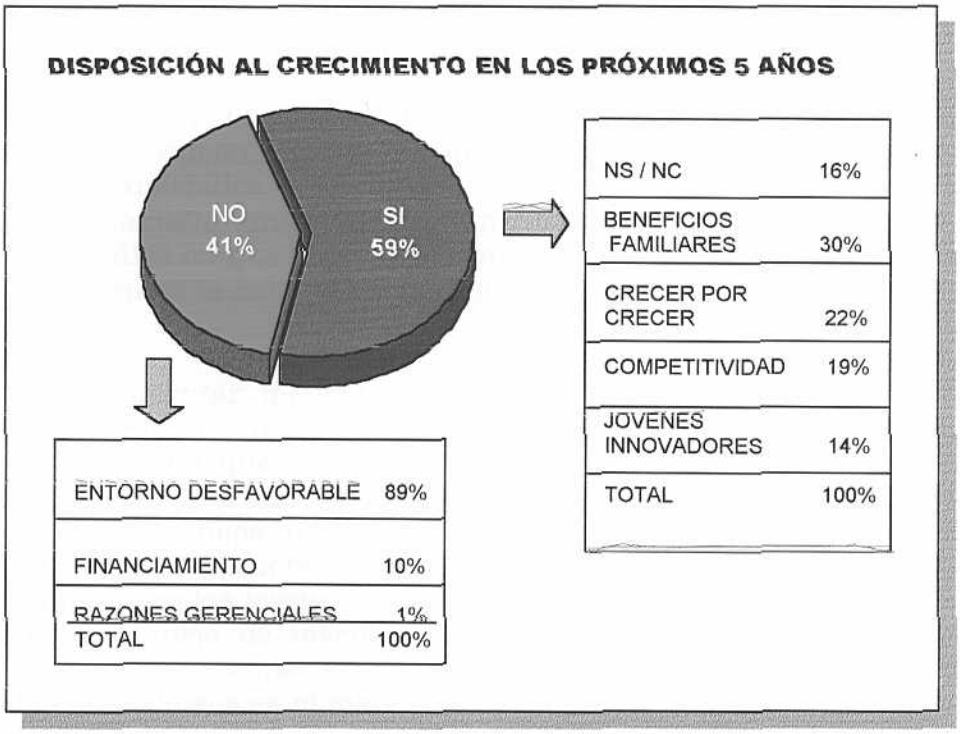
Tal como se explicó en el Marco Teórico, las preguntas referidas al crecimiento de la empresa permiten junto a los demás indicadores dar una aproximación a las empresas, en las etapas utilizadas en la teoría, para descubrir en que etapa se encuentran.

Al momento de preguntar si habían pensado en el crecimiento se observa que:



Esto indica que un 30% está claro y tiene plena conciencia que no va a crecer. Pero, al momento de contextualizar la pregunta de crecimiento dirigiéndola hacia el corto y mediano plazo, se observa una cantidad mayor de empresas (41%) que no van a crecer. Esto implica que si bien,la idea de crecimiento está presente muchas veces no se puede concretar. Al menos a corto y mediano plazo.

En el siguiente gráfico se observa el porcentaje de empresas que han decidido iniciar planes crecimiento y aquellas que no han decidido hacerlo en los próximos 5 años, destacando además las razones que motivan a ello:



Si las empresas crecen o no en cuanto a variables cuantitativas, no es la intención de este apartado. Entender la lógica que utiliza el empresario para tomar dicha decisión es lo que importa. Tras sus razones, se esconden indicios que implican diferentes maneras de entender la realidad, los cuáles están acompañados por diferentes niveles de desarrollo.

El entorno desfavorable es la principal razón (89%) por la que los empresarios deciden no crecer. Esta incertidumbre se relaciona con la incertidumbre política y económica que vive el país. Entre otras razones se encontraron: los problemas de financiamiento (10 %), y tan sólo un 1% referido a problemas de manejo y gerencia.

Las respuestas observadas de aquellas empresas que pensaban crecer en los próximos 5 años fueron las siguientes:

16% ***No sabe o No contesta:*** La respuesta de crecer no era sustentada por ninguna razón. Decían que crecerían, pero no sabían de que forma ni por qué.

30% ***Beneficio Familiar:*** El crecimiento respondía más bien a la obtención de ganancias que mantengan la estabilidad y bienestar del grupo familiar. Esta razón no es una meta organizacional. Es simplemente una expectativa familiar, sobre todo cuando el bienestar de la familia depende exclusivamente del éxito o fracaso de la empresa. Las respuestas mostraban la necesidad de incrementar las ganancias, para cubrir las necesidades de la familia, en medida que se aumentaba el número de miembros de la misma. Entre las respuestas estaban: el esfuerzo y sacrificio, el dedicar mayor tiempo a la empresa y trabajar duro para ganar más dinero. En resumen, asociaban el crecimiento con el bienestar de la empresa y de la familia.

22% ***Crecer por Crecer:*** Se encontraron respuestas vacías en contenido, que afirmaban que crecer es bueno, o era considerado como una frase atractiva para el entrevistado, pero que en el fondo no mostraba verdaderamente un análisis de la realidad de la empresa por parte de ellos, ya que al momento de indagar acerca del cómo lo harían, respondían que la forma de crecer era crear zapatos nuevos, elaborando nuevos diseños y cuidando el estilo de los mismos, ofreciendo calzado de mejor calidad.

14% ***Participación de Jóvenes Innovadores:*** En este caso, la respuesta mostraba la actitud permisiva del dueño, al asumir que sus hijos comenzarían a poner en práctica conocimientos y habilidades adquiridas en su proceso de socialización secundaria, principalmente en el ámbito universitario, aún cuando no hubiesen culminado los mismos, ya que lo importante radica en que adquirieron una lógica y una forma de pensar modernizadora. De esta forma, se prepara la entrada de los hijos al proceso productivo y se introducen mejoras al mismo.

Es necesario comentar, que el fundador en líneas generales, es un hombre que muestra gran preocupación por la educación de sus hijos, y procura darles los privilegios y las oportunidades de estudio que él no tuvo. Además de inculcar los valores que implica el conocimiento del oficio, y la importancia de la empresa para la familia, ya que para ellos es muy importante que sus hijos aprendan y conozcan el oficio que por tradición, es legado de padre a hijo, aún cuando apruebe la decisión del hijo de no trabajar en el área y dedicarse a otra cosa. En éstos casos los jóvenes hijos han introducido el uso de computadoras y el uso de programas para el manejo de inventario; así como en los procesos de facturación, entre muchas otras mejoras que aunadas al conocimiento temprano del oficio hacen que los hijos sean potencialmente exitosos en el manejo de la empresa.

19% ***Competitividad:*** Respondían verdaderamente a una meta organizacional. Éste contingente de respuestas estaba relacionado con la necesidad de ser más competitivos. Entre las respuestas están:

- Ampliación de la capacidad de producción; mediante la adquisición de nueva maquinaria, de aumentar la infraestructura física de la empresa, de diversificar y expandir el negocio con la creación de nuevos tipos de calzado y la apertura de nuevas tiendas, así como la distribución a mayores partes del país, sin limitarse solamente al área metropolitana.
- Adquirir derechos de producir marcas internacionales de bastante reconocimiento, aparte de las marcas nacionales ya producidas que gozan de un reconocimiento amplio; y nuevas marcas que serán publicitadas y mercadeadas en los próximos meses.

De todo lo anterior, se puede afirmar que el crecimiento, tal como se viene definiendo a lo largo del presente trabajo, se observó en tan sólo un 39% del total de respuestas afirmativas; cifra que contrastada con el total de la muestra corresponde a tan sólo un 19.7 %. Esto muestra claramente la poca capacidad de resistencia ante un entorno desfavorable que sumerge a la Pymi del calzado en un proceso de freno y estancamiento.

Preocupaciones más importantes al hablar de crecimiento:

Cabe destacar que las 3 primeras razones tienen relación directa con el proceso productivo y con las complicaciones inmediatas con las que se encuentran los empresarios, en cuarto lugar se encuentra la expresión de la preocupación del crecimiento, con la opción, "¿Vale la pena crecer?" que muestra la incertidumbre y la duda que siente el empresario hacia el crecimiento. Luego, las 3 siguientes razones se vinculan en el proceso que se vive una vez producido y mercadeado el calzado. La última razón tiene que ver con el manejo de la empresa y en ella, los empresarios no verán razón alguna, o aparente para considerarla importante, ya que pensaban que su gerencia era buena, porque ellos mismos se encargaban del asunto.

Cabe señalar en el ítem N° 5, que las preocupaciones más importantes que nuestra muestra consideró importante fueron en orden de importancia las siguientes:

Sería conveniente comentar lo que opinaron algunas personas entrevistadas acerca de la importancia de cada uno de los ítems:

- ***Financiamiento:*** es necesario comentar que el primer lugar lo obtuvo ampliamente el problema del financiamiento, ya que en las entrevistas realizadas a algunas empresas, se comentó que las tazas de interés y los complicados trámites entorpecían cualquier intento por financiarse mediante la banca u organismos crediticios, cuando había disposición de hacerlo, cosa que se ha comentado anteriormente. Además, muchas empresas están operando con pérdidas al elevarse tasas de interés, y no poder recuperar muchas de las inversiones hechas en 1997, y los empresarios se ven obligados a financiar las mismas con capital propio o ingresos de otros negocios, Ésta situación amenaza con quebrar muchos negocios que hoy están endeudados y han tenido que recurrir al refinanciamiento de sus deudas. Ésta situación se observa claramente en el siguiente comentario, de un empresario:

  > "Hoy en día el financiamiento es un problema grave. No se puede comprar maquinaria con el capital propio porque son muy costosas, y cuando se quiere pedir un préstamo los riesgos son muy grandes, porque los intereses son altísimos. ¡Pobres de los que se endeudaron el año pasado al 38% y hoy están pagando casi el 70%!. Menos mal que nosotros no hemos pedido ningún préstamo. Ni creo que lo hagamos."

- ***Personal Calificado:*** En segundo lugar, el recurso humano implica un alto costo, ya que la empresa debe cumplir con las nuevas exigencias de la Ley del Trabajo en cuanto a pago de prestaciones y salarios, además de los aportes del Seguro Social, Paro Forzoso, etc. A todo esto se le agrega un proceso de capacitación que implica que el personal cometa ciertos errores que se traducen en costos directos, que no se pueden trasladar al trabajador, todo esto aunado a un recurso humano con poca propensión al trabajo que constantemente se ausenta y comete irregularidades, que muchas veces se deben soportar, ya que es bastante difícil encontrar personal obrero calificado que tenga la capacitación y el conocimiento para operar cierta maquinaria. Además, en muchos casos, luego de un largo proceso de adiestramiento, el trabajador abandona la empresa, ya que la misma no puede establecer una remuneración competitiva.

- ***Materia Prima:*** En tercer lugar, se encuentran las materias primas usadas en el proceso, que en su mayoría son importadas, y amarran los costos del calzado a las fluctuaciones que pueda tener la moneda, esto preocupa significativamente al empresario quien debe decidir entre disminuir los beneficios percibidos o trasladar el costo al público, arriesgándose a que el precio del calzado lo haga poco comprado y la gente prefiera adquirir calzados importados que tienen costos más bajos.

- ***Interés en crecer:*** En cuarto lugar, se observa la opción de lo conveniente o no de crecer, razón que corrobora que muchas empresas toman en cuenta el crecimiento, pero deciden, por una u otra razón, mantenerse tal cual están y optar por no crecer.

  Esta preocupación se puede ilustrar claramente mediante la afirmación de un empresario:

  > "Hoy en día se puede crecer, se puede invertir en más maquinaria y más gente para producir más, pero la inversión tarda mucho en recuperarse, además nadie me garantiza que las cosas saldrán bien y podré ganar suficiente dinero para recuperarla... Además la situación del país no me asegura que venderé lo suficiente, así que prefiero seguir ganando lo que gano y mantener mi negocio pequeño".

- ***Competidores:*** En quinto lugar, se muestra la competencia en el sector, ya que la mayoría de los empresarios considera que el mercado nacional se hace cada vez más competitivo a medida que ingresan calzados importados y que los costos del calzado se hacen cada vez más altos y para poder mantener la participación en el mismo, deben ofrecer calzado de mayor calidad y menor precio.

- ***Ventas:*** Las ventas ocupaban el sexto lugar ya que según la opinión de los entrevistados, eso no representaba graves complicaciones, ya que el calzado venezolano en línea general cuenta con altos niveles de calidad, y eso siempre va a asegurar una clientela fija que prefiere comprarlo. De esta razón se puede inferir que si bien la principal forma de recuperar la inversión es vender, esto no representa realmente una preocupación al momento de capitalizar y recuperar lo invertido. Son los altos intereses y los cortos plazos los que no permiten la recuperación de la inversión.

- ***Entorno Jurídico:*** En séptimo lugar, se observa el entorno jurídico, ya que hoy en día se ha aclarado bastante el panorama y dejó de ser una preocupación que ocupaba los primeros lugares hace apenas un año. Esto se observa claramente en el siguiente comentario de un empresario:

  > " En cuanto al entorno jurídico las cosas se han aclarado bastante. Hace un año no me atrevía a despedir a nadie, por no saber cuánto iba a pagarle, mucho menos contratar a alguien; con esa razón los trabajadores hacían lo que les venía en gana, porque sabían que no los iba a botar... Hoy en día no es así, la nueva ley del trabajo me permite liquidar cada año a los empleados y decidir si contrato más, o menos empleados dependiendo del nivel de producción y la época del año."

También hubo razonamientos bastante válidos acerca de este punto que afirmaban que no había un marco regulatorio claro que definiera los derechos y deberes de los industriales, así como una normativa que les permitiera tomar la decisión de crecer o no.

- ***Capacidad de manejo del negocio:*** La última preocupación era la gerencia y el manejo de la empresa. Este punto, no era visto por los mismos empresarios como problemático, porque consideraban que ellos realizaban una buena gestión. Es necesario aclarar, que las preguntas que implicaban algún tipo de evaluación acerca de la gestión de la empresa, eran recibidas con bastante reserva. Esta situación se agudiza en aquellas empresas donde la figura del fundador está tan presente en el manejo del negocio, que cualquier cuestionamiento sobre el desempeño del mismo, es tomado como una crítica.

4) Factores que afectan el desempeño de la empresa:

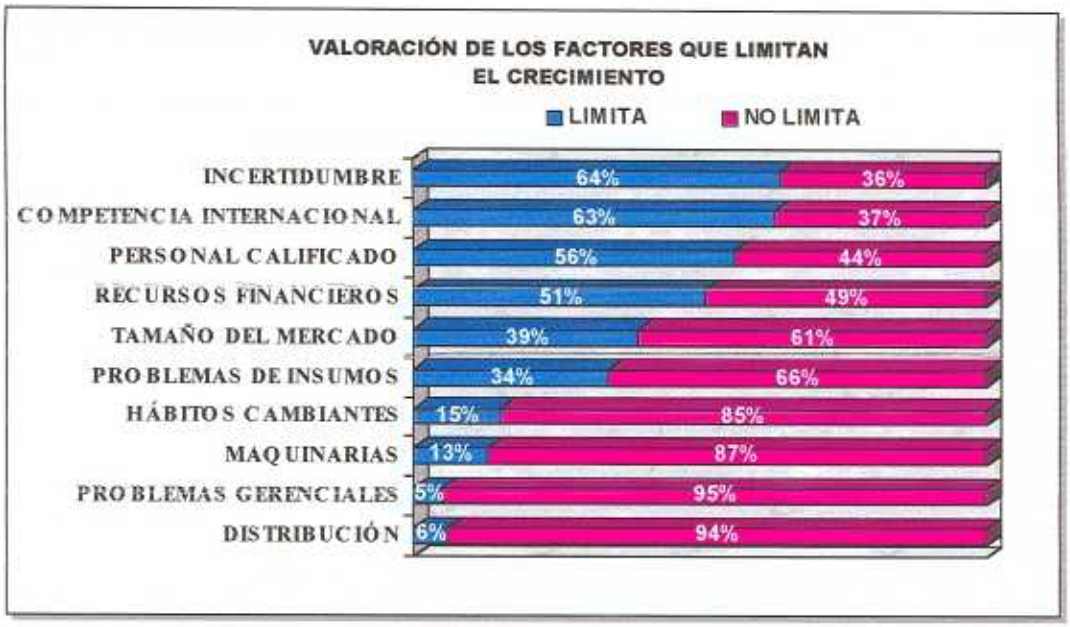
Para descubrir qué otros factores afectaban y frenaban el desarrollo de la Pymi, se escogió una pregunta abierta que permitiese la opinión libre de los empresarios. Ésta arrojó un total de 124 opiniones, que se distribuyen de la siguiente forma:

- 41% ***Competencia desleal:*** Éste factor, a juicio de los empresarios encuestados representa el más grave peligro que ha enfrentado la industria en los últimos años, situación que corrobora lo propuesto en el apartado del marco situacional, referido a la situación actual de la Pymi del calzado, ya que se viene dando un proceso de importaciones indiscriminadas y sin control que data de aproximadamente seis años y que ha producido que muchas empresas disminuyan su producción, e incluso lleguen a cerrar sus puertas. Dentro de este renglón de respuestas también están las barreras arancelarias e impositivas que el estado establece, y que de una u otra forma, aquejan a los empresarios, quienes afirman que no hay una verdadera política industrial que proteja a la Pymi y que, muy por el contrario, se desprotege a la industria del calzado de la importación descontrolada de productos asiáticos por parte de empresas como por ejemplo, Graffiti Shoes y Traki, entre otras.

- 26% ***Entorno desfavorable:*** En ésta categoría de respuesta se encuentran factores como la situación económica inflacionaria que vive el país, las políticas industriales y crediticias que benefician a un sector muy reducido de empresas, y que no promueven verdaderamente a la Pymi. A todo esto, se le agrega una sensación de inestabilidad y descontento que percibe el empresariado y no favorece en nada la inversión.

- 33% ***Otros:*** Los otros renglones los ocupan respuestas que han sido comentadas y explicadas con más profundidad en anteriores apartados, a saber: Problemas de Recurso Humano (13%), Problemas de financiamiento (15%), y de materias primas (5%

Problemas externos: Para mostrar de manera más especifica y corroborar lo anteriormente dicho, el ítem N° 6 muestra La percepción que los empresarios tienen acerca de algunos factores que se suponen, limitantes del crecimiento y desarrollo de la empresa. En el siguiente gráfico se resume la valoración que le fue dada a cada uno de los indicadores:

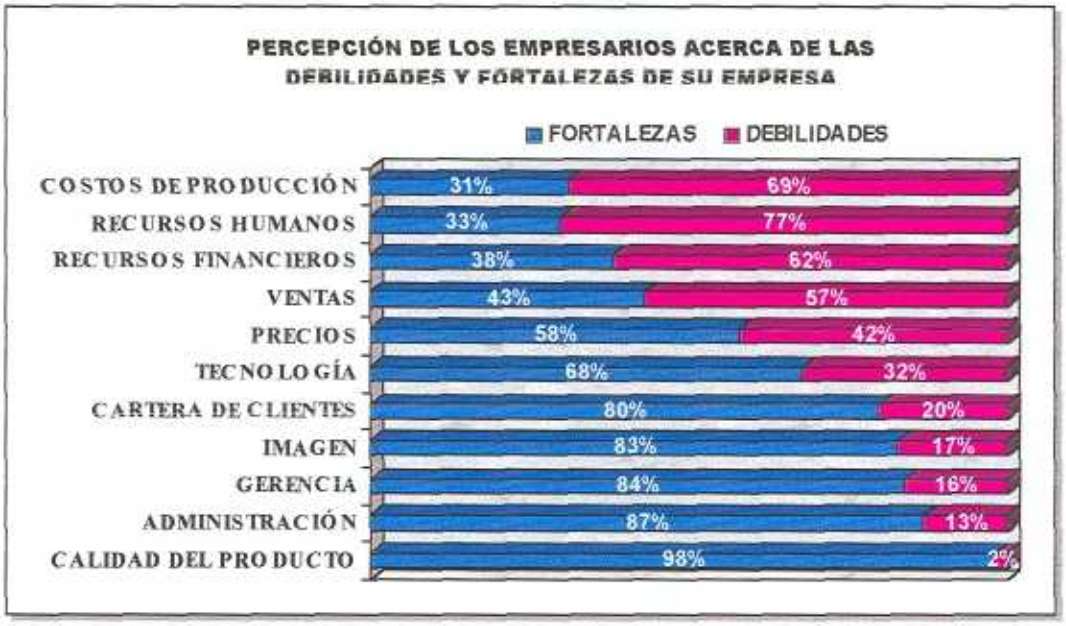


Es importante señalar que los factores son, los ya mencionados en las paginas anteriores, referidos a la incertidumbre que vive el país, la competencia desleal generada por los agresivos procesos de importación, las fallas que presenta el recurso humano, y los problemas de financiamiento, entre otros.

A continuación se profundizará sobre un fenómeno que se puede observar claramente al momento de indagar acerca de los factores que limitan el crecimiento; y es que, los problemas gerenciales, son vistos por apenas un 5% de los empresarios como un factor limitante.

Factores internos: En la pregunta N° 10 se le permite al encuestado hacer una autoevaluación acerca de las fortalezas y debilidades que posee la empresa, para poder observar los principales factores inherentes a su condición de Pymi y compararlos con lo propuesto en la caracterización de la variable Pymi del apartado de la discusión sobre las variables.

En el siguiente cuadro se muestran las valoraciones que se les dieron a cada indicador:



Antes de abordar el fenómeno de la gerencia, se debe destacar que el 98% de la muestra consideró como fortaleza a la calidad del producto, razón que no se pone en duda, ya que el calzado venezolano posee altos niveles de calidad y una fama reconocida en muchos países del Centro y Sur América. Pero ésta pregunta escondía verdaderamente una forma de evaluar la gerencia y la administración de la empresa, por las razones mencionadas, ya que implicaba una toma de conciencia por parte del encuestado de reconocer que un problema y una debilidad se encuentran dentro de la misma empresa y que tenía que ver directamente con ellos.

Al momento de considerar la administración y la gerencia, la mayoría 87% y 84%, respectivamente la consideró como una fortaleza. Quizá para no reconocer la falta de planificación, previsión y control en cuanto a insumos, proveedores y gerencia en general, o simplemente porque no lo consideran importante, ya que tienen la creencia de que es bueno, porque ellos mismos se encargan de estas áreas.

Para indagar un poco más acerca de esta situación, se buscaron aquellas encuestas en las que administración y gerencia eran consideradas debilidades, y como era de esperarse, en su totalidad habían sido respondidas por los hijos. Esta afirmación la podría dar un joven entrevistado graduado en Administración en la Universidad Metropolitana, que recién comienza a participar en la fábrica de calzado de su padre:

> "Para papá, la Administración y la Gerencia son cosas que el mismo puede hacer, y siempre ha pensado que sólo él puede hacerlo. Él no entiende, que si coloca a un profesional le podría beneficiar enormemente, porque piensa que perderá su

poder como jefe y dueño. Hoy en día yo estoy tomando muchas de las decisiones, ya que estoy preparado para tomar las riendas del negocio. Pero lo estoy haciendo sólo por una razón. Porque soy su hijo."

Cabe destacar como punto en común de muchos jóvenes que comienzan a tomar el relevo en el manejo de las empresas, que si bien se ha dado cierta permisividad en cuanto a la innovación y mejoras en los procesos, también hay un freno impuesto por los padres, que no permiten que muchas decisiones sean tomadas, porque en última instancia son ellos los que deciden y dicen la última palabra. Esto frena e imposibilita el desempeño de muchos jóvenes con ideas innovadoras que se ven, de una u otra forma, atados a una forma tradicional de pensar y actuar.

Los demás datos se muestran a manera de información, corroborando lo dicho en páginas anteriores, para entender cómo los factores mencionados, son valorados por los empresarios, al momento de ser considerados como una preocupación, y que afectan a las empresas al momento de tomar la decisión de crecer.

4) Desarrollo:

Aclarado ya el panorama en el que se encuentra inmersa la Pymi del calzado, se está en capacidad de exponer los resultados obtenidos a partir del cuestionario escrito y las entrevistas, que explican los niveles de desarrollo alcanzados por las empresas, a la luz de la Teoría de Churchill y Lewis.

Los indicadores que buscan medir el grado de desarrollo alcanzado por las empresas son (como ya se mostró en la teoría) los siguientes:

- → Objetivos de la empresa
- → Factores Claves en la Administración que incluye:
  - a) Factores relacionados con la empresa
  - b) Factores relacionados con el propietario
- → Estilos de conducción

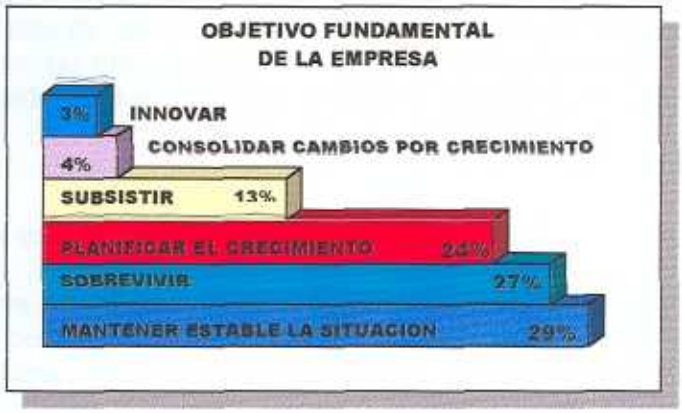
Estas preguntas provienen de la teoría, y fueron elaboradas con la finalidad de hacer un intento de ubicar a las empresas en un estadio de desarrollo definido.

Es importante destacar que la teoría de desarrollo aquí planteada, no se basa en criterios cuantitativos como ventas, producción, etc.; sino más bien en criterios cualitativos que tienen gran relación con la forma de ser de quienes conducen la empresa, la disposición al cambio y la profesionalización, las formas de conducción de la empresa, etc.

Precisamente por utilizar variables cualitativas, es preciso aclarar que, en una empresa no siempre se encuentran todos los atributos que definen un solo estadio de desarrollo. Sería atrevido limitarse a ubicar las empresas en las etapas, simplemente por lo que responden los individuos en el instrumento escrito. Por tanto, la observación directa, además de las entrevistas semi-estructuradas, en los casos en los que sea posible, son factores claves para lograr una adecuada ubicación en las etapas de desarrollo.

a) Objetivo Fundamental de la empresa: indagar el objetivo fundamental de la empresa ayuda a entender dos cosas fundamentales, por un lado cuáles son las necesidades básicas de la empresa, y por otro, qué es lo que el empresario espera de ella y cómo la observa.

El objetivo fundamental de la empresa muestra, además, de forma bastante clara la dirección que toma la empresa en cuanto a la situación en que se encuentra en el plano Aquí y Ahora.



Tal como muestra el gráfico anterior, la mayor parte de las empresas visitadas (29%), a juicio de los encuestados, tienen como objetivo fundamental, ***mantener estable la situación*** de la empresa. Este es el objetivo que corresponde a la etapa de ***éxito-desentendimiento*** en la curva de desarrollo. Este indicador de desarrollo supone que la empresa ha adquirido una estabilidad relativa, que el empresario espera mantener y regular, sin miras al crecimiento.

En el segundo lugar de la escala, se encuentra un 27% de la muestra para quienes el objetivo fundamental de sus empresas es ***sobrevivir***. Este objetivo corresponde según la teoría, a la etapa de desarrollo denominada ***Existencia***. Supone que todos los esfuerzos están dirigidos mantener viva una empresa que todavía no ha logrado consolidarse.

En tercer lugar, y con una participación de un 24% de las empresas, el objetivo fundamental, es ***Planificar el Crecimiento***. En este caso, el objetivo corresponde a la etapa de ***Éxito-crecimiento***. Pero, al comparar estos datos con los arrojados en las preguntas del cuestionario referidas al crecimiento, se observa una discrepancia fundamental. Muchos dicen planificar el crecimiento, porque algún día ellos esperan crecer, pero no porque en éste momento en la vida de la empresa sea el objetivo fundamental.

En este sentido, muchas de las empresas que según este único aspecto estarían en la etapa de Éxito-desntendimiento, si luego de analizada su situación en general, se cree pertinente, serán ubicadas más adelante en consonancia con sus otros atributos, en alguna de las dos primeras etapas, es decir, en existencia ó subsistencia. Cabe recordar como ya se ha explicado, que muchos empresarios, dirigen las respuestas hacia lo que consideran, lo "bueno", más que a lo que realmente sucede en su empresa. Este error es inevitable en toda investigación, mucho más en las que se refieren a actitudes, opiniones y características subjetivas. Pero, como éstas no son preguntas aisladas, sino que se complementan con otras, dicho error disminuye en la medida en la que se va dibujando la situación de la empresa.

En cuarto lugar, se encuentra, un 13% de los empresarios que consideran, que el objetivo fundamental de su empresa es ***Subsistir***. Este objetivo corresponde a la etapa de ***Subsistencia***. Supone que la meta fundamental de la empresa, es recuperar la inversión inicial para poder mantenerse en el mercado, y hacerse eficiente. Como la empresa no ha

logrado todavía consolidarse, es sumamente frágil frente a cambios en el entorno. Por todo lo anteriormente dicho, se supone que en realidad existe un mayor número de empresas en esta etapa de desarrollo.

Los dos últimos lugares corresponden a los objetivos: ***consolidar los cambios generados por el crecimiento e innovar,*** con una participación del 4 y el 3% respectivamente. Estos objetivos corresponden a las dos etapas más maduras del proceso de desarrollo de las empresas, a saber: ***Despegue y Madurez de los recursos***. El primer objetivo supone la puesta en marcha de los planes de crecimiento. Implica además, controlar y dirigir ese crecimiento de manera tal que no atente contra la estabilidad de la empresa. El segundo objetivo, lleva a invertir adecuadamente los recursos provenientes del crecimiento, para dar paso a la innovación.

b) Factores claves en la Administración: se dividen en:

b.1) Factores relacionados con la empresa: los factores claves relacionados con la empresa, considerados en la teoría de Churchill y Lewis, son: Financiamiento, Recursos Mercantiles, Recursos Humanos y Sistemas de Planificación, control e información. Conocer los factores claves en la administración de las empresas permite corroborar los datos anteriores, y observar, el grado de solidez de la misma. Por ejemplo, una empresa cuyo objetivo fundamental sea el sobrevivir, tenderá a preocuparse por: el financiamiento para iniciar la empresa, los recursos mercantiles que aseguran clientes y proveedores, el costo del recurso humano y apenas presentará en cuanto a sistemas de planificación y control de información, presupuestos de compras y ventas. Por supuesto, como se ha recalcado hasta ahora, las líneas de crecimiento no suelen estar tan definidas, pero la consistencia de los datos en aspectos fundamentales, ayuda a determinar la fidelidad de la información.

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

RECURSOS FINANCIEROS	PARA MANTENER LA EMPRESA: 63% PARA FINANCIAR EL CRECIMIENTO: 33% PARA INICIAR LA EMPRESA: 4%	100%
RECURSOS MERCANTILES	ASEGURAR CLIENTES Y PROVEEDORES 58% POSICIONARSE EN EL MERCADO: 42%	100%
RECURSOS HUMANOS	COSTO DEL RECURSO HUMANO 34% CAPACITACIÓN 66%	100%
SISTEMAS DE PLANIFICACION, CONTROL E INFORMACIÓN	PRESUPUESTOS COMPRAS Y VENTAS 9% SISTEMAS DE INVENTARIO 4% PRESUPUESTOS Y SISTEMAS DE INV. 41% TODAS 38% NINGUNA 8%	100%

En líneas generales, se observó que:

•Referente a los Recursos Financieros un 63% considera que el dinero para mantener la empresa es el factor más importante. Esto corrobora, la situación de contracción que viven las empresas, y que las obliga a tomar la decisión de operar un margen de ganancia mínimo. Luego un 33% considera importante, el dinero para financiar el crecimiento. Y, por último un 4% que considera importante el dinero para iniciar la empresa.

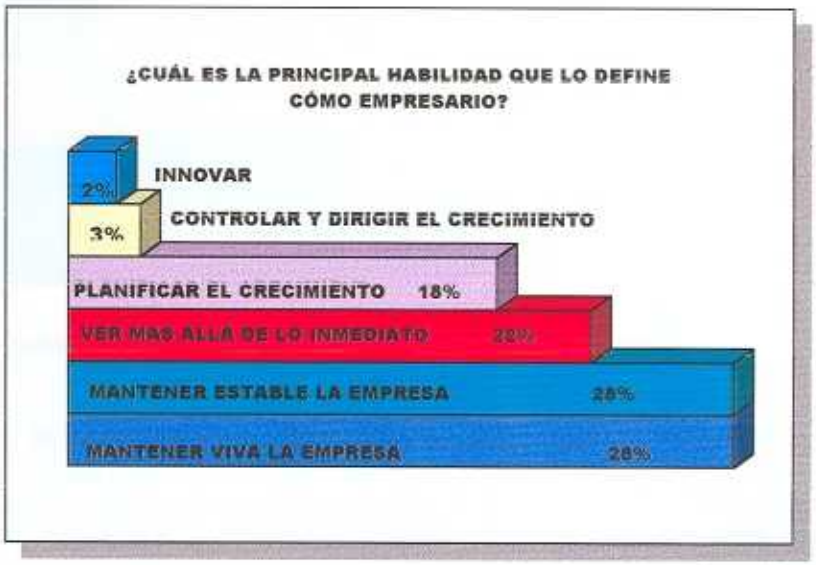
•En cuanto a los Recursos Mercantiles se observa que un 58% considera factor clave el asegurar clientes y proveedores. Esto responde a que las empresas de calzado no poseen una cartera de clientes fijos y estables y además producen para terceros. Por otra parte un 42% busca posicionarse en el mercado, afianzando la participación de sus productos en el público consumidor, ya que la cartera de clientes dejó de ser una preocupación y posiblemente tienen tiendas propias.

•En lo referente al Recurso Humano, se observa que un 66% considera importante la capacitación. Esto responde a la situación anteriormente planteada, que muestra un recurso humano deficiente y con carencias. En contraposición, un 34% consideró el costo del recurso humano como importante, alegando que es preferible un personal calificado y tener que pagar todo lo que la Ley establece, a tener un personal no calificado que demora y afecta negativamente el proceso productivo.

•En el punto referido a los Sistemas se observó que un 41% posee sistemas de inventarios y presupuestos compras y ventas. Un 9% posee únicamente presupuestos de compras y ventas y un 4% sólo trabaja en base a sistemas de inventario. Cabe destacar que un 38% de la muestra posee los dos sistemas anteriores, y además sistemas computarizados, utilizados para facturación y procesamiento de pedidos. Este dato no representa una realidad absoluta, ya que muchas empresas poseen computadoras que hacen las veces de máquinas de escribir, y en algunos casos, son empleadas simplemente para navegar en la Internet.

b.2) Factores relacionados con el propietario: se refiere a las habilidades que posee y practica el fundador, referidas a los siguientes aspectos: habilidad para mantener viva la empresa, para ver más allá de los objetivos inmediatos, para mantener estable la empresa, para planificar el crecimiento, para innovar ó para controlar y dirigir el crecimiento. Entender lo que el empresario considera como la principal habilidad necesaria en su empresa muestra dos cosas fundamentales: en primer lugar permite indagar cómo se ven los empresarios a sí mismos, y en segundo, qué tipos de exigencias le hace la empresa a quien la dirige.

A continuación se muestran los resultados obtenidos:



Cómo puede observarse, y si se comparan los datos, con los obtenidos en la pregunta que establece el objetivo fundamental de la empresa, se observa que guardan cierta relación lógica.

Los mayores porcentajes los obtuvieron los ítems que miden la habilidad del empresario necesaria en las tres primeras etapas, en el proceso de desarrollo, es decir, existencia, supervivencia y éxito-desentendimeinto. El orden de importancia fue el siguiente:

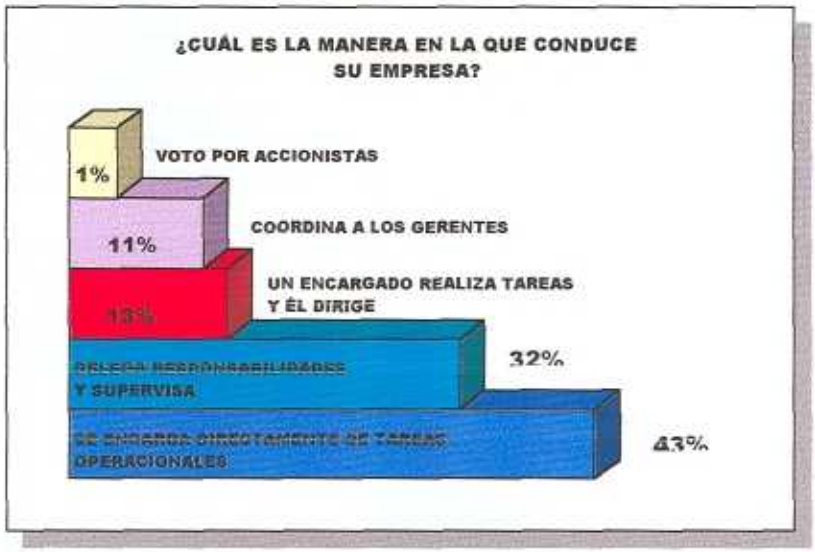
- Existencia (28%): el empresario necesita desarrollar la capacidad para mantener viva la empresa
- Éxito-Desentendimiento (28%): el empresario precisa mantener la estabilidad de la empresa.
- Supervivencia (22%): se apoya en la habilidad que tiene el empresario para ver más allá de los objetivos inmediatos.

Seguido, se encuentra un 18% intermedio, que no llega a ser tan alto como los anteriores, ni tan bajos como los siguientes. Este porcentaje representa a aquellos empresarios para quienes la habilidad más importante es planificar el crecimiento y los ubican en la etapa éxito-crecimiento.

Porcentajes mucho menores (3 y 4%) ,se encuentran en las últimas dos habilidades: Controlar y dirigir el crecimiento, e innovar; habilidades que como era de esperarse corresponde a las últimas etapas de crecimiento.

d) Estilo de conducción: este indicador trata de medir sobre todo la disposición a delegar responsabilidades y dirigir a otros.

Los resultados obtenidos son los siguientes:



En líneas generales, la capacidad de delegar responsabilidades, es casi inexistente en las dos primeras etapas de desarrollo, y se hace más importante en el momento en el que la empresa cruza la barrera de la supervivencia hacia el éxito. Es precisamente en la etapa de éxito en la que se hace vital delegar responsabilidades a otros, pues el negocio ha pasado por un crecimiento inicial que imposibilita que una sola persona se encargue de todas las tareas. De aquí en adelante, en cada una de las etapas sucesivas, se van incrementando el número de

tareas como consecuencia del crecimiento y esto va limitando el dominio del fundador sobre la empresa, aún cuando éste sea el que tome la última decisión.

La mayor parte de las empresas (43%) poseen, como puede observarse, un estilo de conducción individualista-emprendedor. Un empresario de este estilo, se encarga directamente de las tareas operacionales. Él y la empresa son una sola cosa. Esta forma de conducir la empresa es la que desarrollan empresas que se encuentran en etapa de Existencia. Un porcentaje menor, pero bastante significativo (32%), desarrolla un estilo de conducción delegativo, donde el empresario entrega responsabilidades a otros y los supervisa. Dicho manejo corresponde a la etapa de éxito-desentendimiento.

En una proporción mucho menor (13%), se encuentran empresas donde existe la figura de un encargado que realiza tareas dirigido por el empresario. Este estilo de conducción directivo, corresponde a la etapa de supervivencia. Se diferencia de la anterior porque, en esta etapa el empresario no delega responsabilidades, sino simplemente tareas.

En todos los casos anteriores, en los indicadores de las etapas de Despegue y Madurez se concentran los menores porcentajes. En lo que respecta a los objetivos de la empresa, y las habilidades del empresario, los porcentajes variaron entre 1 y 4%. En esta ocasión la tendencia general es la misma, porcentajes menores se concentran en los mayores niveles de desarrollo. En este sentido, un 11% de los encuestados afirma que conduce su empresa coordinando gerentes, lo que representa un estilo supervisor, distintivo de la etapa de despegue. Mientras para apenas un 1% de los encuestados la dirección de la empresa se asienta en el voto de accionistas, frente a las propuestas planteadas por gerentes profesionales, lo que se traduce en que sólo una empresa se encuentra, por lo menos en cuanto estilo de conducción, en estado de madurez.

Si bien la tendencia general es la misma, se observa un incremento importante en los datos referidos a la etapa de despegue. Esto es así, porque, la mayor parte de los hijos del fundador y los familiares de confianza (yernos, hermanos, etc.) que trabajan en la empresa, lo hacen bajo el cargo de gerentes. Por eso, cuando se les propone la opción: "Coordino a los gerentes, quienes proponen planes y acciones a ejecutar", muchos de los entrevistados que en otras oportunidades dieron respuestas que tendían a niveles menores de desarrollo se ubican en el indicador estilo de conducción en la etapa de Despegue. En este caso, la figura del gerente, no siempre es el gerente-profesional que supone esta etapa de desarrollo.

En líneas generales tomando en cuenta todos los indicadores anteriormente descritos y ayudados por las entrevistas y la observación de las empresas, se obtuvo la distribución de las mismas, según las etapas de desarrollo:

Como puede observarse, el mayor porcentaje de empresas se encuentra concentrado en la etapa de Supervivencia (38%), seguida en orden de importancia por el éxito-desentendimiento (27%), existencia (20%), éxito-crecimiento (8%), despegue (6%) y madurez (1%).

Sin embargo, si se agrupan las sub-etapas que conforman la fase de éxito, se observa que este renglón intermedio, acumula entre las dos sub-etapas 32% de las empresas encuestadas, lo que la coloca en el segundo lugar de la jerarquía a esta fase de desarrollo.

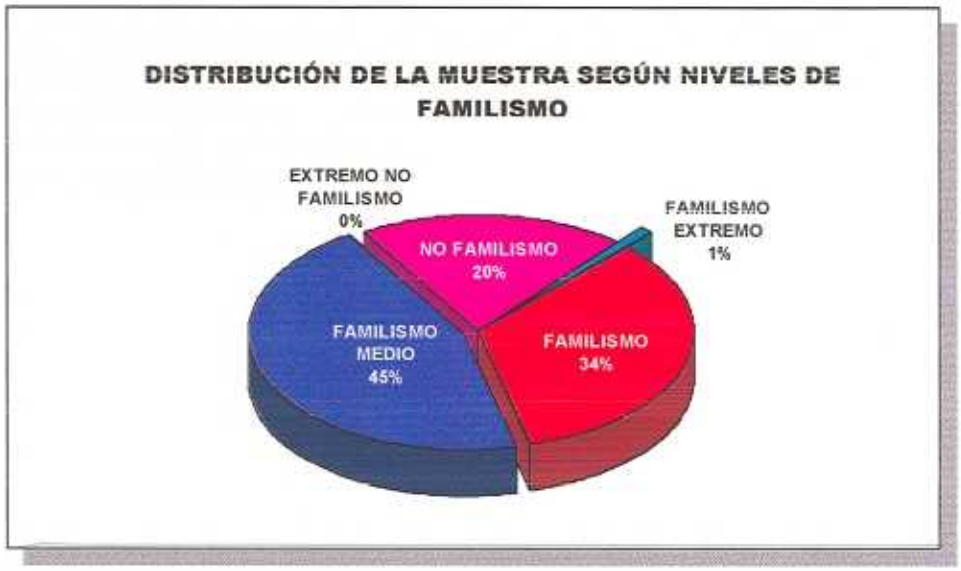
Si se revisan todos los indicadores que miden las etapas de desarrollo, puede observarse, que en líneas generales, los resultados no son más que la expresión de la tendencia que se presentó a lo largo de toda la exposición referida a cada indicador por separado.

Muchas de las empresas que se encuentran en la etapa de Existencia, no se debe a que tengan poco tiempo funcionando y por lo tanto todavía se encuentren en un estadio poco desarrollado. Muchas son las empresas, que luego de haber logrado cierta estabilidad con el pasar de los años y encontrándose en etapas superiores de desarrollo, se ven obligadas a funcionar con pérdidas, financiándose con capital personal que no proviene de las ventas. Como consecuencia de éste fenómeno, puede observarse, una alta mortalidad de empresas de calzado en los últimos años.

6) Familismo:

Según los resultados arrojados por la escala Likert, que mide las actitudes familistas en las empresas, tal como se muestra en el gráfico, un 45% de las personas encuestadas poseen actitudes medianamente familistas, seguidas de por un 34% cuyas actitudes son netamente familistas.

Las personas que poseen una predisposición hacia el No Familismo representan el 20% de la muestra, mientras en los puntos extremos se observan niveles casi insignificantes de familismo.



Lo que muestran los datos es, que existe una tendencia mediana-alta de familismo las empresas encuestadas.

Estos resultados por sí solos en realidad son poco explicativos. En el próximo aparta referido al análisis de los datos cobrarán verdadera importancia en la medida en la que relacionen con las etapas de desarrollo.

De la revisión inicial de los datos, salta a la vista un hecho importante. Existe u actitud diferencial en las actitudes familistas, entre el padre-fundador, los hijos gerentes en la generalidad de las empresas.

El dueño-fundador suele obtener los mayores puntajes, y éstos van disminuyen progresivamente, de padres a hijos y de allí a gerentes.

Los promedios en cada uno de los grupos son los siguientes:

→ Dueño-Fundador: en este grupo se registró un total de 37 personas. Los niveles actitud van de 28 hasta 71. Concentrándose casi todos entre 40 y 50 puntos. El men puntaje obtenido por un fundador, es de 28 puntos. Este dato se aleja bastante de media y puede explicarse esta discrepancia por malas experiencias con familiares. Promedio total es de ***51puntos.***

→ Hijo del dueño: en este caso se registró un total de 27 hijos. El puntaje más ba obtenido por un hijo fue de 26 puntos y el más alto de 64. Como puede observarse renglón se va moviendo hacia el no familismo en comparación con el amplio renglón los padres. El promedio es de ***42 puntos***.

→ Gerentes: en la muestra aleatoria se registraron 12 gerentes en total. Sus niveles familismo se mueven entre 30 y 57 puntos, siendo el promedio de ***39 puntos***. Con puede observarse en este caso siguen disminuyendo los límites inferiores y superior trasladándose hacia los polos de menos familismo.

Como puede observarse, las diferencias en los números no son tan contundente Entre la actitud promedio del los padres e hijos, se encuentran 9 puntos de diferencia, y ent los éstos y los gerentes 3 puntos. Los hijos y gerentes parecen comportarse más o menos de misma manera, pero evidentemente diferente que los padres. Aún cuando las distancias sean tan amplias, lo que se observa es un descenso sostenido de los puntos obtenidos por l personas, de modo tal que puede afirmarse que existen diferencias que explican la forma en que se relacionan entre sí estos tres grupos dentro de la empresa; relaciones que ser explicadas en el análisis de los datos.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Interpretación de los resultados:

A partir del análisis de los resultados presentados en el capítulo anterior, se realizan algunas inferencias que tratan de explicar el comportamiento de los empresarios, sus formas de gestión, la relación que éstos guardan con las formas tradicionales de conducción eminentemente familistas, y la relación de éstas formas de acción con los niveles de desarrollo alcanzados por las empresas.

En primer lugar, se mostrará cómo suele ser el típico fundador-dueño de pequeñas y medianas empresas de calzado. Entender su comportamiento, sus raíces, ayudará a comprender los estilos de conducción por los que se maneja la empresa y que se traducen en el éxito o fracaso de la misma, con sus determinados matices de desarrollo.

Luego, se mostrará la visión de la típica empresa de calzado, sus principales problemas, sus estilos de conducción, etc.

Posteriormente se realizarán algunas inferencias en relación con el familismo en las empresas, destacando el papel de las experiencias previas, la relación con la nacionalidad y la cultura, y por último la actitud diferencial entre padres, hijos y gerentes.

Por último, se muestra un sencillo modelo que busca explicar la relación entre familismo y desarrollo, a la luz de los actores principales, a saber: el fundador y los hijos, que son en definitiva quienes dirigen la empresa.

1) Tipificación del empresario del calzado:

Con base en los datos anteriormente presentados podría decirse, que por lo menos en el caso de los establecimientos encuestados, el fundador de empresas de calzado es, en líneas generales, un hombre, joven, mayoritariamente italiano, llegado al país alrededor de los años '50. El fundador aprendió el oficio de modo tradicional, enseñado por su padre, en un ambiente familiar, y, es este modelo, el que el fundador pone en práctica cuando crea su "propio negocio" de calzado.

Su nivel educativo suele ser primaria, pero posee una alta disposición al trabajo, al ahorro y al sacrificio, propio de una cultura de inmigrante de la post-guerra. Estas actitudes ascéticas, en un principio, independientemente de su nivel educativo, lo ayudaron a establecer pequeños talleres artesanales, que con el tiempo fueron prosperando y convirtiéndose en empresas tal como las entendemos en el presente estudio.

Estas características eran suficientes en aquella época para formar una empresa y superar las primeras etapas de desarrollo. Pero, a medida que crece la empresa, y dadas las mayores exigencias del mercado, hoy en día, esas características que resultaron tan adecuadas en las primeras etapas, se hacen insuficientes para enfrentar al entorno.

Haber utilizado antes el término "negocio", en vez de empresa, tiene que ver con esta situación, pues, el fundador, por lo menos en sus primeros años, es más un comerciante que un empresario. En la mayor parte de los casos, los empresarios tienden a mantener igual su forma de asumir la empresa hasta nuestros días.

2) Tipificación de la empresa:

Según lo observado, la típica empresa de calzado fue fundada entre los años 1960 – 70, época en la cual, el estado promovía la creación de un parque industrial destinado a completar un proceso de sustitución de importaciones. Estas empresas fueron fundadas por inmigrantes mayoritariamente artesanos italianos que traían un cúmulo de conocimientos adquiridos por tradición y una mentalidad que respondía a la de un comerciante más que a la de un empresario. Mentalidad, que en aquél momento junto con una entrega al trabajo, era suficiente para que la empresa fuese viable y próspera.

La mayoría de estas empresas hoy en día son medianas, y han mantenido su estructura y gerencia de una forma que responde a un patrones puestos en práctica desde sus inicios. Esta forma de hacer las cosas responde a un estilo de conducción tradicional.

Las empresas de calzado en su mayoría son familiares, es decir, la propiedad está en manos de un grupo familiar. Además se observan características familistas que influyen en la forma de gerenciar la empresa y en la toma de decisiones.

En la gran mayoría de las empresas se encuentra presente la figura del fundador, quien todavía participa activamente en el funcionamiento de las mismas. La mayoría de éstas se encuentran en las tres primeras etapas de desarrollo propuestas en la teoría de Churchill y Lewis y es casi inexistente en las dos últimas etapas.

En cuanto a la forma en la que se conducen las empresas, puede decirse en líneas generales, que la mayoría de las empresas se financia con capital propio, por el miedo que representa arriesgar el patrimonio familiar y no producen para la exportación por falta de visón y miedo a lo desconocido, aunado a una falta de planificación y unión por parte del gremio. Esto último responde al poco interés del empresario en unir esfuerzos con otros, ya que según sus patrones culturales, toda actividad que no traiga un beneficio directo y tangible a la empresa ó la familia es relegada a un segundo plano.

En cuanto al funcionamiento de la empresa, casi todas son manejadas por una, o dos personas, entre las que figura el fundador. El fundador es, quien personalmente se encarga de las tareas operacionales como negociar con clientes y proveedores, contratar y entrenar personal, llevar las cuentas del negocio, etc. El estilo de manejo de las empresas es autocrático ya que es él, aunque asesorado por algunos colaboradores cercanos, quién gerencia la empresa, y en última instancia toma las decisiones.

Otro aspecto importante que debe mostrarse, es que en los actuales momentos, la empresa del calzado se ve afectada gravemente por un entorno desfavorable que rompe la armonía disfrutada durante casi cuatro décadas. Esto se debe principalmente a la apertura económica que vive el país, y a un proceso de importaciones indiscriminado de calzado que proviene del sureste asiático.

La empresa del calzado, a juicio del empresariado, considera el financiamiento y el recurso humano como las preocupaciones más importantes al pensar en el crecimiento. El dinero para invertir es un problema a juicio de los empresarios porque los organismos crediticios exigen condiciones que ellos no están dispuestos a asumir, y por ende a no crecer. En cuanto al recurso humanos, se observa que el trabajador tiene una baja propensión al trabajo, y además, es muy difícil contar con personal calificado.

Las empresas de calzado consideran, en su mayoría, que entre los principales factores que limitan el crecimiento, se encuentra, la incertidumbre que vive el país y la competencia internacional (importaciones). Esto responde a su percepción del medio como factor que afecta su crecimiento.

La forma de conducción tradicional que se ha mantenido hasta nuestros días, está siendo insuficiente para enfrentar el entorno agresivo en el que se encuentran. Pero, los mismos empresarios no logran ver en la gerencia y la administración una preocupación, o como una limitación. Esto responde a una corta visión empresarial, consecuencia de ese estilo tradicional, que no les permite ver los problemas y deficiencias puertas adentro.

En líneas generales, el objetivo de los empresarios es, sobre todo, mantener la empresa estable y lograr que el negocio sea una actividad rentable, ya que hoy en día han tenido que frenar su producción, vender parte de la maquinaria que no se utiliza y operar en muchos casos, con pérdidas.

Demás está decir, que la industria del calzado se encuentra en pleno proceso de contracción y que no piensa crecer al menos en el corto y mediano plazo. Pero es necesario rescatar que entre las principales virtudes se encuentran su espíritu de trabajo y ahorro, junto a fortalezas como la calidad del producto y una óptima imagen del mismo que es reconocida en el extranjero.

3) Aspectos relevantes en cuanto a familismo:

a) Experiencias previas y familismo:

Los niveles de familismo dependen en gran medida de la experiencia que ha tenido el individuo.

Gracias a las entrevistas se logró observar un fenómeno importante, empresas que por observación, podrían suponerse altamente familistas, obtenían niveles medios-medio bajos que parecían no corresponder con lo que se observaba.

Varios fueron los casos en los que los entrevistados declararon haber tenido malas experiencias con familiares, lo que les ha demostrado que no todo familiar es honesto y entregado al trabajo como pensaban. Revisando detenidamente la escala que llenó cada una de estas personas, se encuentra que, en los ítems referidos a actitudes generales de tendencias familiares solían obtener entre 3 y 4 puntos. Pero, tendían a ser indiferentes en aquellos referidos a situaciones específicas de su empresa, como asociarse y dar empleo a familiares, la honestidad, etc. Lo que lleva a pensar que aún manteniendo un patrón general de conducta familista, sus experiencias lo han llevado a cuestionar parte de esos postulados que, de alguna manera, considera convenientes. Para ilustrar mejor la situación, citaremos algunos ejemplos:

Comentando el ítem: "Si un familiar que no estudió está desempleado lo coloco en la empresa aunque sea en un cargo menor", uno de los empresarios fundadores observó:

> "Mi deber es ayudarlo, pero meter a un familiar en la empresa siempre trae problemas, a mí me ha ido mal trabajando algunos familiares, no todos son tan honestos como yo creía, muchas veces abusan de la confianza... No puedo dejar de ayudarlo porque es mi familia, pero prefiero hacerlo fuera de la empresa, le doy dinero ó le busco otro trabajo, si eso no funciona, tendré que contratarlo pero siempre vigilándolo mucho".

En este caso el entrevistado no abandona los patrones familistas, sino que su cumplimiento lo lleva fuera de la empresa.

Otra situación interesante es la siguiente:

El Señor contaba con gran tristeza que esa empresa llegó a ser muy grande y próspera. Y por motivos que no vienen al caso, tuvo que ausentarse por casi un año del país, y dejó encargado de la empresa a un sobrino de confianza. Al regresar, encontró que su sobrino no supo manejar la empresa y llegaron a estar al borde de la quiebra. Para él las buenas intenciones no bastan. Pero, esta situación antes que abrir las puertas a la profesionalización de las relaciones y a la incorporación de expertos en la empresa, lo que hizo fue aumentar aún más el recelo a extraños en la administración y manejo de la empresa. Porque:

"Si un familiar pudo hacerme esto, te imaginas lo que podría hacerme un extraño"

Su experiencia lo llevó a amarrarse con más fuerza a la empresa haciendo y dirigiendo todo personalmente, sin disposición a delegar responsabilidades.

"Si quieres que las cosas se hagan bien tienes que hacerlas tú mismo".

Todo lo anterior demuestra que si bien el familismo resulta ser una variable que influye en el comportamiento y desarrollo alcanzado por la empresa, no deja de ser menos cierto, que la misma no es una variable determinante y que los matices se deben en muchos casos a la experiencias vividas, al entorno económico, etc.

b) Relación: Padre – hijo – gerente:

Al presentar los datos obtenidos en la escala Likert, se demostró que existe lo que se denominó una actitud diferencial entre padres – hijos – gerentes.

Los padres suelen poseer los mayores niveles de familismo. Son mucho más apegados a la tradición y valores de la familia que los hijos y gerentes. Suelen ser menos innovadores. Y cuando permiten ciertos cambios en la forma de hacer las cosas, los ven con recelo, y mucha cautela.

Como ya se dijo en el apartado referido a la descripción de las empresas familiares, El empresario familiar suele cometer con demasiada frecuencia, el error de encerrarse en su propia realidad, manteniendo por años la misma lógica de su empresa. Aún cuando el empresario cambie algunas cosas de forma (maquinaria y equipos), mantiene inmutable sus estrategias y esto lo hace lento para responder a los cambios en el entorno, y en consecuencia, el mercado acaba devorando a muchas de las empresas.

En cuanto a los hijos, la mayoría de éstos, son profesionales. Por lo que se deduce que los padres se han esmerado en proporcionarle educación a sus hijos. La socialización primaria ha inculcado en los hijos el familismo como valor, pero éstos han recibido una socialización secundaria, guiada por lógica racional en la universidad o institutos en los que han estudiado.

Sus niveles de familismo suelen ser menores al de los padres, pero aún así siguen siendo relativamente altos. El hijo no puede, aunque quisiese, desprenderse del familismo que impera en la familia y la empresa. Los otros actores constantemente le hacen exigencias basadas en el patrón familista que él no puede desconocer. Al intentar imprimirle racionalidad y profesionalización a las relaciones dentro de la empresa, se encuentra casi siempre con la

barrera de la tradición y las costumbres. Él mismo, a veces sin darse cuenta, utiliza los argumentos a conveniencia, a veces afectiva y a veces racionalmente.

Esta situación se muestra claramente con el siguiente ejemplo:

Este es el hijo de un fundador que murió hace pocos años, ahora está a cargo de la empresa y en la entrevista expresó lo siguiente:

> "Yo confío en que la empresa familiar debe mantenerse familiar, aún cuando permita la entrada de profesionales que ayuden en su manejo. Mi padre no permitía que un administrador externo llevara la empresa porque debía mantenerse en familia. Yo creo que eso era un error, ahora tengo un administrador que sabe más que yo de eso y me va bien, por supuesto, tengo que supervisarlo... Yo creo en la dedicación y cohesión que le da la familia a la empresa, pero los conocimientos de un profesional pueden traer grandes beneficios..."

El hijo suele ser un agente modernizador en la empresa, gracias a esta socialización secundaria que le permite ver la empresa de forma diferente que el padre. Además, si la empresa posee poca disposición a la entrada de extraños al grupo directivo (gerentes y administradores), los cambios sólo pueden provenir de un miembro de la familia con nuevas ideas, es decir, de los hijos.

Por último, puede decirse, que la lógica supone que los gerentes profesionales deberían tener niveles de familismo notoriamente diferente al de los padres e hijos. Lo que sucede, sin embargo, es que si bien el puntaje obtenido por éstos suele ser menor al de los hijos, no lo es en la medida esperada. Esto puede suceder básicamente por las siguientes razones:

- → En muchas ocasiones el cargo de "gerente" lo ocupa un miembro de la familia, yernos, primos, etc.
- → Si los gerentes llevan muchos años trabajando en la empresa, y si el familismo presente en ellas es una tendencia muy fuerte, sucede con frecuencia que éstos terminan siendo tan o más familistas que los miembros de la familia. Como se dijo en la caracterización de la Pymi familiar: se ven afectados por el estilo autocrático de la empresa.
- → En el primer caso el gerente es de la familia, en el segundo es visto como miembro de ella, lo que hace que en cualquiera de los dos casos, se le hagan las mismas exigencias.

Es importante recordar, que:

"El hecho de ser profesional no es una característica exclusiva de personas que no pertenecen a la familia. Un miembro de la familia puede ser tan profesional como cualquier otro. Solamente que de él se va a exigir una doble habilidad: que además de ser un buen ejecutivo tenga habilidades para mantener buenas relaciones con sus socios. Esto quiere decir que, conseguirá legitimidad si se torna buen profesional en ambos aspectos"[67].

Cabe destacar, que si bien ésta es la tendencia general, las proporciones diferenciales se hacen tenues en la medida en la que la empresa alcanza mayores niveles de desarrollo. Este hecho es consecuencia de la misma fuerza que ejerce el desarrollo. En las etapas de madurez y

[67] Idem Pág. 88.

despegue tal como se verá más adelante, la mentalidad del propietario es más abierta a los cambios que en las primeras etapas.

c) Nacionalidad y familismo:

La presente investigación busca explicar las potencialidades y las deficiencias de las pequeñas y medianas empresas de calzado. Uno de los factores que afecta su desempeño es el familismo, tal como se ha demostrado hasta ahora.

Como pudo observarse, la Pymi del calzado en nuestro país fue fundada en su mayor parte por italianos. Pero también existen en menor medida, portugueses, españoles, árabes, y venezolanos, que han incursionado en éste sector, tal como se pudo corroborar.

La cultura del italiano, sobre todo la del sur de Italia (tal como lo demostró Banfield[68]), es tradicional y familista. Este hecho hace que exista una alta probabilidad de que las empresas fundadas por italianos sigan el patrón cultural del familismo en la conducción de las mismas.

Se observó además en los resultados, que los portugueses, españoles y venezolanos que se presentaron en la muestra eran tan familistas como los italianos, y que la experiencia previa, las exigencias del entorno, la influencia de los hijos, afecta significativamente los niveles de familimo que se presentan en las empresas.

El familismo no es por tanto una característica exclusiva de los italianos.

No se puede desconocer sin embargo, la influencia de la cultura nacional en el comportamiento de los individuos. Un ejemplo que demuestra esta afirmación es el hecho de que en líneas generales los árabes encuestados, poseen niveles de familismo bastante bajos en comparación con el promedio. Esto se debe en parte a una cultura donde no priva el familismo sobre la empresa, sino más bien los negocios como lógica de vida. La racionalidad del árabe no es la lógica de la familia, es la de la empresa.

Y es la misma cultura nacional la que explica en última instancia las características familistas encontradas en el resto de la muestra.

4) Relación familismo – desarrollo:

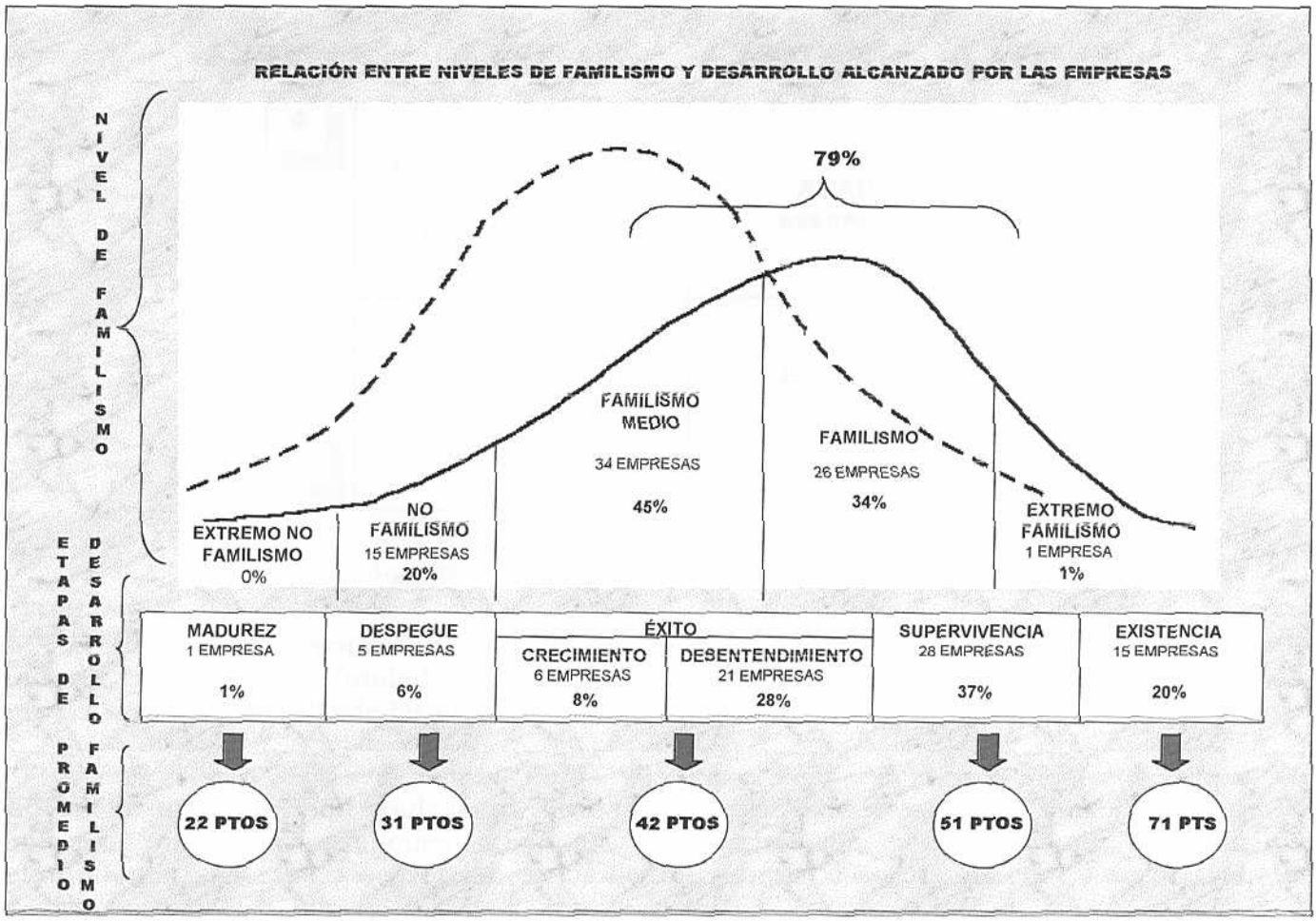
Si se analizan de cerca los datos, ayudados por la gráfica que se muestra a continuación, puede observarse que existe una concordancia entre niveles mayores niveles de desarrollo y menor familismo. La curva del familismo se encuentra inclinada hacia los renglones que representan los mayores niveles de familismo.

Al observar los datos, se muestra con claridad las siguientes tendencias:

- El mayor número de empresas se concentra en las etapas menos avanzadas de desarrollo.
- Los mayores niveles de familismo poseen el mayor número de empresas.
- Al comparar ambos resultados, se observa que a menores niveles de desarrollo, corresponden mayores niveles de familismo.

[68] BANFIELD:, Edward: Moral Basis of Backward Society. Illinois, 1958.

Lo que se observa en definitiva es que, en las primeras etapas de desarrollo, muy probablemente, quienes toman decisiones en la empresa, poseen una alta propensión familista. Mientras que en las etapas avanzadas de la empresa, se observa una baja propensión al familismo.



Con la explicación anterior, no se pretende en ningún momento afirmar que existe relación de causalidad entre ambos fenómenos, pero el familismo se comporta como una variable que afecta el posible éxito y/o fracaso al que pueda llegar la empresa. Puede decirse que el familismo influye en el desarrollo alcanzado por la empresa, por las siguientes razones:

- ➜ La empresa no se mueve por sí sola, es la gente que está detrás de ella, la que la impulsa al desarrollo o lo estanca.
- ➜ El apego a la tradición propia de contextos familistas, significa una barrera importante para los cambios que la empresa requieren, sobre todo en un contexto agresivo y cambiante como el de hoy día. La disposición al cambio es por tanto, un factor ligado al familismo que hace considerablemente diferente a una empresa de otra, y hace que se facilite o dificulte el desarrollo de la misma.
- ➜ La lógica utilizada en las primeras etapas de desarrollo es notoriamente diferente a la seguida en etapas sucesivas. En existencia y subsistencia, la lógica que impera es familiar, los objetivos de la empresa son los objetivos de la familia; mientras en las etapas de éxito, despegue y madurez, la lógica utilizada es la del éxito empresarial.

A continuación se muestra un esquema que trata de explicar la relación entre familismo y desarrollo:

FAMILISMO, PROFESIONALIZACIÓN Y POTENCIAL DE DESARROLLO

El esquema busca medir, a partir del grado de familismo de quien toma las decisiones (normalmente el padre-fundador), y la profesionalización de los hijos (posibles sucesores), la propensión al desarrollo de las empresas, independientemente de su tamaño.

Lo que se ha observado en los datos, y lo que pretende mostrar el modelo, es que existe un estilo de conducción tradicional, ligado al familismo, que rige a la mayor parte de las empresas que todavía se encuentran en la primera generación, es decir, en aquellas en las que el fundador sigue siendo el pilar fundamental y prácticamente único, para la toma de decisiones.

Como la mayor parte de los fundadores tiene 60 años o más, el traspaso generacional se ve cada vez más cerca. Se va presentando, en consecuencia, una progresiva inserción de los hijos en la empresa que posibilita avances, en la medida en la que existe, cierta disposición al cambio por parte del padre–fundador, consecuencia de su mayor o menor nivel de familismo.

A partir de la entrada de los hijos, se presenta un nuevo estilo de conducción, que tenderá hacia la modernización, el universalismo y la profesionalización de las relaciones, en la medida en la que ese hijo esté preparado, para asumir los cambios exigidos por el entorno amenazante en el que se encuentran inmersas las empresas; siempre que no mantenga el mismo estilo de conducción que el padre.

Hasta ahora queda claro, que el familismo y la superposición de roles en la empresa influyen en la forma en la que se toman decisiones en la misma. La disposición al cambio que tenga el fundador depende de su nivel de familismo. El familismo por tanto, afecta no sólo las decisiones, sino por ende, la orientación y el estilo gerencial de la empresa.

Como ya se dijo con anterioridad, el esquema toma como aspectos fundamentales:

→ Familismo: del cuál depende el grado de disposición al cambio
→ Actitud profesional de los hijos: ésta será mayor, en medida que la socialización secundaria ejerza en él,un empuje lo suficientemente fuerte, como para vencer el familismo extremo, que le impone el propio sistema familiar dentro de la empresa.

La teoría de Churchill y Lewis propone, que una empresa puede mantenerse indefinidamente en una etapa de desarrollo exitosa, siempre que el entorno, o una mala administración no la afecte. En los actuales momentos, por todo lo mostrado en la caracterización de la empresa, y en el Marco Situacional, las empresas se encuentran inmersas en un entorno altamente desfavorable. Por lo tanto, el estilo de conducción tradicional que ha imperado desde la fundación de las empresas hasta nuestros días, si no se adapta a la nueva situación creará graves problemas para enfrentar el medio, y por tanto, será alta la mortalidad de las empresas de esta naturaleza. La capacidad de adaptación a los cambios, es por tanto un factor importante a ser discutido.

Definir entonces, el estilo de conducción y la propensión al cambio, tanto de los hijos como de los padres, permite predecir la potencialidad de éxito o fracaso, dependiendo del tipo de administración o gerencia que tenga la empresa.

Explicación de cada cuadrante:

- Funcionamiento primitivo: en esta categoría se encuentran empresas en las que el fundador tiene poca disposición al cambio y los hijos tienen poco nivel de profesionalización. Estas empresas se caracterizan por:

→ Priva principalmente la lógica familiar, supeditando siempre las decisiones empresariales a los deseos de la familia.
→ Se impone la lógica familiar: rige el particularismo, la afectividad, la adscripción, la difusividad y están orientados hacia la familia.
→ Suelen estar en las etapas de desarrollo de existencia ó supervivencia.
→ Los roles familiares son más fuertes que los empresariales. Estos últimos no están bien delimitados y se confunden todo el tiempo con las exigencias de la familia.
→ Posee grandes deficiencias como empresa:
  a) Son sumamente frágiles frente a las variaciones del entorno.
  b) Poca o casi nula innovación.
  c) No existe factor modernizador.
  d) Hay poca disposición a contratar asesores externos.
  e) El fundador se encarga directamente de casi todas las tareas.
  f) Casi nulo potencial de desarrollo y crecimiento.

La etapa anteriormente explicada, está claramente dirigida por la lógica familiar.

Las empresas que se encuentran en los cuadrantes medios, a saber, Atados y Posib desarrollo, tratan de satisfacer tanto los postulados de la familia, como los del éxi empresarial, sin conseguir exitosamente ninguna de las dos. A continuación se explican amb cuadrantes:

- Atados: Baja disposición al cambio por parte del fundador, que contrasta con alt niveles de profesionalización de los hijos. Además de las características general anteriormente descritas, estas empresas pueden describirse en los siguientes términos:

  - → Se trata de dar respuesta a dos lógicas diferentes: la familiar y la empresaria El abanderado de la empresa es el hijo, que trata de modernizar la empresa la familia, dirigida por el padre, aplicando los conocimientos que ha adquirid por medio de los estudios
  - → Los hijos tratan de implementar algunas mejoras en los procesos.
  - → El padre suele poner barreras al cambio, pero por presión de los hijos sue presentarse una innovación moderada.
  - → La baja disposición al cambio impide la completa modernización de empresa.
  - → Al concretarse el traspaso generacional, muy probablemente pasan a la etap de éxito. Esto dependerá en parte, del grado de profesionalización de los hijo así como del conocimiento y la experiencia previa en cuanto al manejo de empresa.

- Posible desarrollo: Alta disposición al cambio por parte del padre y bajo nivel d profesionalización de los hijos. En estas empresas, el padre-fundador posee una alt disposición al cambio, que lo convierte en el agente modernizador. El fundador ha entendid que, si quiere que la empresa sobreviva, tiene que imprimir cambios importantes que permitan alcanzar el éxito empresarial. Los hijos por su parte, no tienen la capacidad d generar los cambios que el padre considera necesarios. Pero, cabe destacar, que el padre est altamente ligado a la tradición y posee actitudes fuertemente familistas. Por tanto, trata d reconciliar los dos sistemas, que necesariamente entran en conflicto. En este caso, contradicción está dentro del mismo fundador, a diferencia del caso anterior, en el que, contradicción se presentaba entre el padre-fundador y el hijo como factor modernizador. Esta empresas se caracterizan por:

  - → Hay la disposición necesaria para permitir la entrada de gerentes y asesore externos, pues se asume que, en la empresa no hay personas capacitadas par hacerlo.
  - → Se le imponen normas familistas a los gerentes y asesores externos, de mod que los cambios están supeditados y limitados por la misma familia.

En los dos casos anteriores, la empresa se maneja intentando dar prioridad a los do sistemas, la empresa y la familia. Además de las características particulares de cad cuadrante, mencionadas anteriormente, se encuentran algunas características generale pertenecientes a ambas etapas, las cuales se muestran a continuación:

- → En ocasiones se manejan por la neutralidad afectiva, en otras por la afectividad.
- → A veces orientados hacia sí mismo, otras hacia la colectividad.
- → Hacen cumplir las normas universales al mismo tiempo que permiten excepciones.
- → Juzgando al otro por lo que hace, siempre que no perjudique a quién es.
- → Pretendiendo hacer exigencias claramente empresariales, y entendiéndolas siempr hacia la familia.
- → Suelen ubicarse en la etapa de desarrollo correspondiente al éxito.

- Estrella: en ésta categoría se encuentran empresas en las que existe una alta disposición al cambio por parte del padre-fundador, junto con un alto nivel de profesionalización de los hijos. Las características básicas suelen ser las siguientes:

→ Aún estando la propiedad en manos de un grupo familiar, intentan regir sus actos, guiados por la lógica empresarial, por encima de la familiar.
→ Las relaciones en la empresa tienden a estar profesionalizadas, aún cuando las ejerzan familiares.
→ Existe una claridad del rol empresarial, que somete a la familia a su lógica.
→ Fortalezas como empresa:
  a) Son empresas innovadoras.
  b) Hay un alto potencial de desarrollo.
  c) Son altamente resistentes al entorno.
  d) Contratan gerentes/administradores profesionales si se amerita
→ Estas empresas están claras en que su meta es el éxito empresarial, por tanto sus modos de acción están dirigidos hacia:
  a) Neutralidad afectiva
  b) Orientación hacia la empresa
  c) Universalismo
  d) Desempeño
  e) Especificidad.
→ Suelen estar ubicadas en las etapas más avanzadas de desarrollo de la empresa:despegue y madurez.

Al ubicar las empresas encuestadas en estas tipologías se obtuvieron los siguientes resultados:

- Funcionamiento Primitivo: en esta categoría se ubican 29 empresas que representan un 38% de la muestra, con un promedio de familismo de 53 puntos.
- Atados: se encontraron 16 empresas, es decir, 21% de la muestra con nivel de familismo de 49 puntos.
- Posible desarrollo: se encuentra igual porcentaje de empresas que en la categoría anterior, con un promedio de familismo de 43 puntos.
- Estrella: se ubicaron 15 empresas en esta categoría, lo que representa un 19% de la muestra, con un promedio de familismo de 37 puntos.

Estos datos corroboran lo que hasta ahora se ha ido demostrando. A mayores niveles de desarrollo, menores niveles de familismo.

Las empresas que se encuentran en estadio primitivo, suelen estar dirigidas principalmente por el mismo fundador. Entre los atados y las empresas en posible desarrollo, el manejo de la empresa está repartido casi siempre entre el fundador y algún hijo que normalmente se encuentra siempre supeditado a su mandato. Mientras la mayor parte de las empresas estrella, están en manos de los hijos del fundador, pues la mayoría de ellas ya han pasado a la segunda generación. Al igual que en los análisis anteriores, el diferencial entre padres e hijos resulta ser importante, pues los mayores niveles de desarrollo, se encuentran entre empresas que están dirigidas por los hijos, que como ya se explicó, representa un importante elemento modernizador.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Aspectos generales:

El estudio realizado permite afirmar, que el desarrollo alcanzado por una empresa, no depende en lo absoluto del tiempo de existencia de la empresa ni del tamaño de la misma. Puede ocurrir, y de hecho, se observó entre las empresas encuestadas, que, una empresa de 40 años siga manejándose exactamente igual a como se manejaba cuando se fundó, mientras una empresa de menos trayectoria puede perfectamente alcanzar mayores niveles de desarrollo.

En cuanto a familismo, cabe señalar que, el ser una empresa familiar no la hace ineficiente per sé. Los altos grados de familismo y la imposición de la lógica familiar sobre la empresarial, son los factores que afectan negativamente el desarrollo de la empresa.

Los datos mostraron que en las empresas, donde se encontraron menores niveles de desarrollo, existe mayor influencia de las características familistas, presentándose un mayor predominio de la lógica familiar-tradicional, sobre la económica-empresarial.

Los familiares pueden ser muy profesionales y eficientes. Esto no representa el problema, lo que se discute es, si las relaciones entre los miembros de la familia en la empresa están regidas principalmente por patrones profesionales, que incluyen la universalización y la meritocracia, entre otros atributos. Como se explicó en la discusión de las empresas familiares:

"En la medida en la que los negocios prosperan y maduran y en que emergen formas organizacionales más complejas, la sobreposición entre familia y compañía comienza a generar conflictos en la organización. Estos conflictos se manifiestan típicamente bajo la forma de contradicciones normativas, a través de las cuáles lo que se espera de los individuos en términos de principios familiares, a menudo infringe lo que se espera de ellos de conformidad con los negocios y sus principios"[69].

Lógica familiar vs. Lógica empresarial:

En las empresas familiares, dada sus propias características, se utilizan dos lógicas diferentes en la conducción de la empresa, por un lado la lógica familiar y por otro, la económica-empresarial.

Son dos racionalidades diferentes, en ocasiones contradictorias, que responden a objetivos diferentes. Uno, el bienestar de la familia, y el otro alcanzar, el éxito empresarial. Como la empresa engloba tanto al sistema familiar, como al empresarial, en la empresa se trata de dar respuesta a los dos sistemas.

Es casi imposible, que las dos lógicas se separen del todo, lo que normalmente sucede, es que una lógica prevalece sobre la otra, generando una propensión a comportarse mayoritariamente de la misma manera, inclinados hacia uno de los dos polos decisionales.

Una empresa familiar, aún cuando esté muy desarrollada, y se rija primordialmente por patrones empresariales, estos patrones no responden únicamente a una simple lógica

[69] Idem, Pág. 53.

económica-empresarial. En la empresa familiar se trata de reconciliar los dos sistemas, el sistema familiar, y el empresarial. Lo que importa es la lógica que mayoritariamente priva.

La lógica que se aplica en cada polo dicotómico de decisión, es decir, en cada sistema, es totalmente válida dentro del sistema al que responde, porque atiende a necesidades diferentes. El empresario que tiene una pequeña empresa, poco próspera, pero estable, que le garantiza el sustento de su familia, cubre las necesidades de la lógica familiar, pero no las de la empresarial, y como negocio, es inestable.

El bienestar de la familia, implica mucho más allá del simple cálculo costo-beneficio en términos económicos. No despedir a un hermano que hace mal su trabajo, atenta contra el éxito empresarial, pero no contra el bienestar de la familia.

No puede olvidarse sin embargo, que aún cuando la empresa se oriente por las normas empresariales, en última instancia siempre se piensa en el bienestar familiar.

Parte de la lógica tradicional supone, el miedo a enfrentar cambios, por no saber las implicaciones que pueda tener el realizar una nueva gestión, que implica relegar a un segundo plano el familismo y romper con el patrón tradicional.

Las experiencias previas con familiares y no familiares influyen en gran medida en los grados de familismo observado en las empresas y por tanto en las formas de conducción. Malas experiencias con familiares en la empresa, lleva a las siguientes situaciones:

a) Los empresarios deciden no trabajar con familiares, pues esto le ocasiona problemas en la empresa. Por lo menos, no con la familia extensa. Sólo está dispuesto a trabajar, con los hijos y la esposa, que forman su círculo inmediato de pertenencia.

b) Mantiene a la familia trabajando en la empresa y asume el costo que representan por:

- Miedo a la reacción de la familia, a las consecuencias que en el círculo familiar puedan surgir.
- Para evitar separación de la empresa, o la venta de la misma, al no llegar a un acuerdo satisfactorio entre los familiares.
- Miedo a que la relación con extraños genere mayores conflictos que entre familiares.

Conveniencia de la lógica usada:

El inmigrante que fundó empresas de calzado, en líneas generales posee un alto valor del trabajo, el ahorro y el sacrificio, que le permitió surgir en los primeros años. Hoy en día, dadas las exigencias del entorno, si no quieren que la empresa muera, tendrán que negociar ese valor, con criterios más modernos, pues sólo con estos valores, las empresas no lograrán resistir al entorno.

La Pymi del calzado es un actor económico que está mostrando una lógica diferente, en un contexto que le exige una lógica empresarial-moderna, por encima de la familiar-tradicional. Aunque trabajen muy duro, es casi inevitable que muera la empresa si no cambian su forma de manejar las cosas, su estilo gerencial.

El entorno al que se enfrentan hoy día las empresas de calzado, es agresivo y cambiante. Las empresas deben modificar la forma de gestión tradicional que han mantenido

a lo largo de estos años. Si no lo hacen, es muy probable que las mismas en contextos tan exigentes como el actual, se vean irremediablemente destinadas a cerrar sus puertas, por no haber podido dar respuesta a ese entorno desfavorable.

Lo que parece no haber entendido el empresariado, es que la difícil situación que vive no es sólo consecuencia de un entorno desfavorable y una falta de políticas que proteja a la Pymi del calzado, sino que es también consecuencia de la forma en que ha manejado la empresa. Esto puede ser consecuencia de dos cosas:

a) Los empresarios están consientes de que debe haber un cambio en la gerencia, pero no están dispuestos a asumir los riesgos que implica tomar esta decisión.

b) Los empresarios no tienen la suficiente visión como para ver la gestión como un asunto que debe cambiar, no lo ven como una debilidad que puede perjudicar a la empresa.

La investigación mostró, que un importante número de empresas están guiadas por patrones de racionalidad tradicionales y familistas en un medio que le exige mayor racionalidad económica.

Ser familista-tradicional en el contexto de los años '60 no impedía alcanzar el éxito empresarial. Pero ahora se está aplicando una lógica que no satisface las actuales necesidades del medio, que exige una lógica económica-empresarial. En consecuencia, las empresas se hacen cada vez más ineficientes, no sólo para alcanzar el éxito empresarial sino, además para satisfacer las exigencias de bienestar del círculo familiar.

La teoría de Churchill y Lewis explica, que una empresa puede mantenerse pequeña en una etapa rentable, siempre que el entorno, o una mala administración, no la afecte negativamente. En este caso se demostró que toda la Pymi del calzado se encuentra seriamente amenazada por un entorno desfavorable, que la obliga a dar un viraje en la forma en la que se maneja, es decir, en su gerencia.

Por el familismo se mantiene a gente improductiva en puestos claves.

Otro problemas es, que aún cuando el fundador quisiera sacar al empleado de la familia que no está haciendo bien su trabajo, da miedo desprenderse de él, porque no sabe las consecuencias que traiga, incluso en cuanto a la estabilidad del patrimonio

Hijo como factor modernizador:

Si la empresa es muy tradicional y familista, lo suficiente para no permitir la entrada a extraños para imponer cambios, entonces, el hijo, es el único canal modernizador posible.

Una barrera importante para cualquier cambio, incluso el impulsado por el hijo, es la mínima delegación de autoridad, que el dueño-fundador está dispuesto a otorgar. Esto es cierto en los casos, donde el fundador aún se encarga de las tareas operacionales y no está dispuesto a cederlas porque le restaría dominio sobre su empresa

Cuando se dice, que el hijo es el factor modernizador por excelencia, no supone que el hijo quiera cambiar el patrón familiar de la empresa. Lo que él quiere es mejorar la manera en la que se hacen las cosas en la empresa. Abandonar el patrón tradicional de conducción y

regirse por metas empresariales de éxito. Al intentar hacer esto, chocan las dos lógicas, la empresarial del hijo, con la familista-tradicional del padre, porque cada uno entiende la empresa de dos formas diferentes.

No es que el hijo tenga intereses diferentes a los del padre. En última instancia es el beneficio de empresa y familia lo que ambos persiguen. Sólo que la forma de alcanzarlo es diferente. En las empresas donde el padre todavía ejerce el control total de la empresa, suele suceder, en este contexto, que no logre el objetivo de manera eficiente, ya que sobrepone la lógica familiar por encima de la empresarial. El hijo por su parte, tendrá mayor posibilidad de establecer un mejor balance entre familia y empresa.

Entonces, el hijo, si quiere regirse por las metas de éxito empresarial, debe relegar a un segundo plano, las formas de acción propias de la lógica familiar-tradicional, cuya meta casi exclusiva es el sustento y bienestar de la familia.

En cuanto al papel del hijo, luego de retirado el fundador de la empresa, puede decirse que sucederá alguna de las siguientes opciones:

a) Cuando el hijo además de los estudios recibidos, ha trabajado con su padre en el negocio, aprendió el oficio, o más bien la manera en la que se hacen las cosas en la empresa, y tenga cierto manejo con clientes y proveedores, la probabilidad de ser exitoso será mayor y podrá imprimir los cambios que se requieren.
b) Cuando el hijo a pesar de estar preparado académicamente, no tiene experiencia en el área, puede cometer errores fatales para la empresa, además debe ganarse la aceptación de los que lo rodean en la empresa y demostrar que es capaz, es decir, debe ganarse la legitimidad de la posesión y el mando de la empresa.
c) Cuando el hijo no ha estudiado, pero conoce mucho el negocio, puede suceder que la maneje igual que el padre, imprimiendo sólo algunas innovaciones.
d) Cuando el hijo no estudió y además no conoce la empresa, posiblemente la empresa se encuentre en una situación incierta y desfavorable.

En cualquiera de las situaciones anteriores, un factor que podría entorpecer el desarrollo de la empresa cuando está en manos del hijo, es que quiera hacer tantos cambios, que no sepa medir, qué es lo que realmente le conviene a la empresa. No es bueno dejarse llevar por toda oportunidad que se presente. Como ya se dijo, en el apartado referido al desarrollo: tomar la decisión adecuada implica hacer un balance de las ventajas y desventajas que ofrece a la empresa cada opción y un cuadro gerencial preparado para asumir los retos de la alternativa asumida.

En cuanto a sucesión:

En el caso venezolano, puede observarse que existe una generación de relevo bastante preparada, pues el padre-fundador, se ha esmerado en proporcionarle una educación a sus hijos, además de inculcar en ellos, el valor del trabajo.

Un factor importante es que, dada la naturaleza familiar del patrimonio, independientemente del familismo o no, cuando el dueño-fundador ya no se encargue de la empresa, la gerencia y administración de la misma pasará a estar en manos de los hijos, por herencia y tradición. Todos los empresarios tenían claro que sus hijos seguirían la empresa, las dudas se presentaban a la hora de tener varios hijos, por no saber a cuál de ellos se le entregará la dirección de la empresa. Otro problema se presenta, cuando existen varios socios, cada uno con sus respectivos hijos, lo que complica escoger un sucesor.

En el primer caso el conflicto suele resolverse fácilmente, pues a menos que existan graves desavenencias entre los hermanos, todos participarán en la toma de decisiones. Como las familias, suelen ser relativamente pequeñas, y en su mayoría existen entre dos y cuatro hijos, no se presenta mayor problema. Por otro lado, si la empresa es lo suficientemente sólida y la familia posee suficiente capital, puede suceder que se cree una empresa anexa a la empresa de la familia para que sea manejada por alguno de los hijos.

Lo complicado se presenta, cuando existen varios socios, cada uno con su respectiva familia. Suponiendo el caso de que la empresa tiene cuatro socios, cada uno con sus hijos. A la hora de remplazar a los accionistas, todos los hijos se considerarán con el mismo derecho de heredar igual parte, de ocupar cargos igualmente importantes, y sobre todo de mantener un nivel de vida igual al que siempre han tenido. Si la empresa no ha crecido lo suficiente, no podrá cubrir todas esas exigencias. Entonces se vende la empresa o se divide, pero es muy difícil que permanezca igual.

Desempeño de la Pymi del calzado en la realidad venezolana:

Como se ha dicho reiteradas veces, una empresa puede mantenerse exitosa siendo pequeña y manteniendo inalterable su estructura, hasta que el entorno, o una administración deficiente, amenace su desempeño y posición. Esta situación se ve con claridad en la realidad venezolana. En los años 1950-'70 las empresas crecieron asombrosamente, y consolidaron un parque industrial relativamente avanzado, desarrollándose hasta convertirse en empresas con relativa solidez. Para ese momento, el estado llevaba a cabo una política industrial destinada a crear un parque industrial. En otras palabras, el entorno estaba enteramente a su favor.

En aquellos años se requería de un cierto grado de ascetismo y algunos conocimientos, para lograr que la empresa fuese exitosa. En otras palabras, bastaba con una administración tradicional. De hecho ocurrió así. La industria del calzado gozó durante 20 años de una estabilidad sostenida que le permitió crecer en un nicho seguro, tal como se muestra en el siguiente esquema:

La situación cambia drásticamente en la década de los '80. El proceso de devaluación que presentó la moneda en el año 1983, y la inestabilidad social que se produjo con el estallido social de 1989, el proceso de apertura de los mercado y el fin de la sobre protección que el Estado daba a la industria venezolana en general, comienza a afectar la situación que vivían las empresas. El entorno deja de estar a su favor. Para la década del '90, se presencia una inestabilidad política producto de la intentona golpista

de 1992 y la toma de cisiones macro-económicas que afectaron a toda la industria venezolana.

El entorno estaba en su contra. Y por todo lo demostrado en el marco situacional, se observa una pérdida de importancia de la Pymi como actor económico. Es allí, donde se cuestiona el estilo de conducción tradicional de la empresa, que no ha sabido adaptarse al entorno desfavorable. Entonces, surge la pregunta de si esta administración adecuada en sus inicios, hoy es suficiente para garantizar el éxito empresarial.

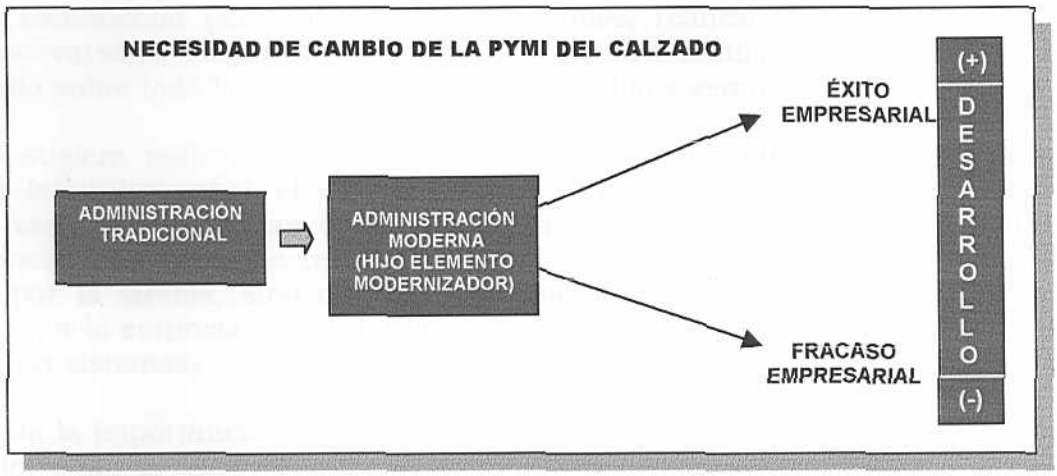
Se debe tomar en consideración, que el entorno es un factor que responde a la influencia de múltiples elementos, y que la administración es lo único que el empresario puede cambiar para adaptarse y mantener estable su situación.

En este momento, la Pymi comienza a presentar dificultades. La Pymi del calzado, tiene una forma de gestión tradicional que responde a casi cuatro décadas y que se ha mantenido inalterable durante todo ese tiempo. Como se ha demostrado hasta ahora, la gestión se mantiene en manos del fundador que posee poca disposición al cambio.

Esta situación representa el nudo crítico que pone en riesgo la existencia de la empresa. La inserción de una lógica moderna, y una administración profesional, se hace una necesidad, pero muchos de los empresarios no están dispuestos a permitir estos cambios. Si la lógica familiar es suficientemente fuerte como para entorpecer la toma de las decisiones empresariales necesarias y la adopción de estilos de relación profesionales, entonces la empresa no podrá resistir las amenazas del medio.

Esta situación pone a la empresa entre tres opciones: la primera, seguir con el mismo estilo de conducción del fundador y resistir. La segunda, permitir que el elemento modernizador, representado principalmente por el hijo, comience a realizar los cambios necesarios para lograr el éxito deseado. Y la tercera, que el cambio sea promovido por el mismo fundador.

Esto supone un fundador con alta disposición al cambio, tal como se mostró en el esquema propuesto en el apartado de la interpretación de los resultados. Es esta transformación gerencial, la que posiblemente permita decidir en el futuro, el éxito o fracaso de la empresa.



Recomendaciones:

a) Dirigida a otros estudios:

Se recomienda para futuras investigaciones, realizar estudios de caso, donde pueda observarse en mayor profundidad las relaciones familiares dentro de la empresa. Destacando sobre todo las relaciones entre padre, hijo y gerente.

Se sugiere realizar estudios dirigidos a medir la influencia de las relaciones familiares-laborales sobre el círculo familiar. Como se dijo en este estudio, en la empresa viven dos sistemas que se influyen mutuamente. Aquí se presentaron las consecuencias que trae esta relación sobre la empresa, pero, no sólo la empresa se ve afectada por la familia, sino que las relaciones dentro de la familia también se ven marcadas por la empresa. Entender las dos situaciones, permitirá armonizar la relación entre ambos sistemas.

Dada la importancia del tema de sucesión de las pequeñas y medianas empresas de calzado, y por la naturaleza modernizadora del hijo, se recomienda realizar estudios dirigidos exclusivamente a este tema.

Realizar estudios futuros comparativos entre diferentes sectores de la economía, para descubrir si la naturaleza de la industria del calzado, y sus formas de asumir el entorno, son significativamente diferentes a la de otros sectores.

b) Dirigida a las empresas:

Las pequeñas y medianas empresas familiares pueden ser tan exitosas económicamente como cualquier otra, lo que deben, es asumir su condición de empresa familiar, aceptando sus debilidades y fortalezas, para así poderlas resolver más adecuadamente. En una empresa familiar, se deben poner límites claros entre la empresa y la familia, esto no significa que no puedan trabajar familiares en la empresa, sino que se guíen por reglas de acción más universales. Es imposible romper los lazos familiares, pero debe hacerse un intento por definirlos, de modo tal que afecten en la menor medida posible el desempeño de la empresa. De esta forma, se puede lograr que la empresa familiar logre aprovechar toda sus potencialidades, para que sea exitosa como empresa y logre la armonía como familia.

"Dado que la empresa de negocios es la creadora natural de riqueza en la sociedad y dado que una gran mayoría de empresas en el mundo, son, o han sido, familiares, podríamos decir que este grupo de empresas constituyen o han constituido la columna vertebral económica de la humanidad.

Todos los problemas que afectan típicamente a la empresa familiar, son problemas de interés general para el hombre de cuyo conocimiento y preocupación no tiene derecho a desentenderse quien desee realizar algo en sociología, en economía, en política, o simplemente en el área de la dirección de empresas."

J. D. ARQUER.

LIMITACIONES

Limitaciones:

- No se encontraron estudios previos en cuanto a empresas familiares venezolanas se refiere, la bibliografía en su mayoría está referida a empresas familiares de Estados Unidos.
- En cuanto al sector calzado se refiere, es poca la información estadística que es posible conseguir. En este sentido, los únicos organismos que dedican esfuerzos para recoger información sobre éste sector de la industria, son: CAVENIC y OCEI:

a) ***CAVENIC*** realizó estudios bastante completos sobre el sector calzado, I, II, y III censo nacional del calzado. Pero, éstos estudios, por problema de presupuesto y también por la poca cooperación de los empresarios, se limita a tres ediciones, de las cuáles, la más reciente es del año 1985.
b) ***Ocei*** por su parte, realiza las encuestas industriales del país. Esta encuesta engloba las estadísticas a nivel nacional de toda la manufactura en general. Pero, no existe una periodicidad exacta, observándose así, que la publicación más reciente es la del año 1995.

- Debido a que se estudia un fenómeno social, que tiene mucho que ver con las actitudes de los individuos, es lógico suponer, que no siempre los entrevistados dirán exactamente lo que piensan. Este error, es propio de cualquier estudio de esta naturaleza, y se considera una limitación importante en cuanto a la veracidad de los datos. Los principales factores que afectan las respuestas, son en este caso particular, las siguientes:

a) El empresario suele desconfiar de todas las personas que traten de indagar acerca de su empresa. No es fácil, que entiendan que preguntas relacionadas con el funcionamiento de su empresa, puedan tener fines estrictamente académicos, que no están ligados ni a sindicatos, ni a la política.

b) El empresario, trata de direccionar las respuestas por lo que considera bueno, más que por la situación real que vive su empresa, o por lo que realmente él piensa.

c) El nivel educativo del empresario, supone que algunas preguntas que es necesario abordar para establecer el nivel de desarrollo de la empresa, tengan que plantearse de maneras muy sencillas y en un intento de simplificación se pierde la oportunidad de ahondar en algunos temas. En ocasiones se debió explicar el instrumento indicador por indicador, para que el entrevistado pudiera entender lo que se le pedía. Esto hizo que a veces por cansancio y falta de tiempo, contestara las preguntas "por salir del paso" sin prestarle la atención requerida.

d) En líneas generales, hay poca disposición para comentar asuntos más allá del instrumento, consecuencia esto, de la misma actitud cerrada de desconfianza presentada por los empresarios. Es por esto, en parte, que no se realizaron entrevista semi-estructuradas a toda la población. Pero, la ventaja radicó, en que a quienes se le aplicó la entrevista, al hacerlo por disposición propia, garantizaba en mayor medida, la sinceridad de sus respuestas.

- Para satisfacer un nivel de confianza del 95% y un error del 9%, se encuestaron 76 empresas en total. Realizar las 76 encuestas fue una labor ardua, ya que el porcentaje de empresas que acceden es bajo, por lo que hay que recurrir al listado una y otra vez, para seleccionar nuevas empresas.

- El Directorio Nacional de la Ocei, que también data del año 1995, y que fue usado como población total, posee información desactualizada, además de, errónea y poco específica en cuanto a direcciones, números telefónicos, etc. Esto obstaculizó enormemente el trabajo de campo. Además que imposibilitó acercarse a aquellas empresas creadas recientemente.

ANEXOS

INSTRUMENTO