

UNIVERSIDAD DE MAGALLANES

FACULTAD DE CS. ECONOMICAS Y CS. JURIDICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA



Trabajo de Titulación
Contador Auditor

ESTUDIO DE LAS VARIABLES QUE DETERMINAN EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR COMERCIO, CONSTRUCCIÓN Y PESCA, DE LAS COMUNAS DE PUNTA ARENAS Y PUERTO NATALES.

Alumnos: Daniela Arismendi Salazar

Zamira Chelech Ojeda

Profesor Guía: Ricardo Méndez

Punta Arenas, 2007

PRÓLOGO

El desarrollo de esta tesis comienza con la pregunta “¿Las variables que determinan el éxito de las Empresas Familiares son las mismas a las que lo determinan en las Empresas no Familiares?”, tema de la mayor importancia para esta región, ya que la participación de las Pymes familiares tiene fuerte incidencia en el desarrollo de su economía.

Dos temas básicos fundamentan esta investigación. Por una parte, el crecimiento que ha manifestado la economía regional, que ha llevado a las empresas familiares a enfrentar mercados altamente competitivos, con déficit en materias de gestión y tecnología de la información, específicamente en temas de control de compras, inventarios, ventas, facturación y operaciones comerciales. Por otro lado, estas empresas se caracterizan por una gestión fuertemente influenciada por las relaciones familiares, es decir, existe una baja tasa de formalidad organizacional y profesional.

Para lograr una gestión más eficiente y eficaz, que les permita un crecimiento y desarrollo sostenible en el tiempo, las empresas familiares deben determinar que factores, económicos y familiares, son los que más inciden en el éxito de sus operaciones empresariales. Esta tesis estudia a las empresas familiares de los sectores comercio, construcción y pesca, de las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales, con el objeto de definir dichos factores, en un entorno marcado por la complejidad del sistema “familia–empresa-propiedad”.

El estudio de estas empresas se enmarca en dos conceptos básicos, por un lado el componente empresarial, que exige un comportamiento más profesional de las decisiones y, por otra parte, la necesidad de diseñar un

sistema de gestión que garantice a cada uno de los miembros de la familia-empresa, un escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en lo económico como en lo ético y afectivo.

Esta tesis para optar al título de Contador Auditor, denominada “Estudio de las variables que determinan el éxito en las empresas familiares en el sector comercio, construcción y pesca, de las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales”, fue desarrollada por las alumnas Daniela Arismendi Salazar y Zamira Chelech Ojeda, satisface plenamente los requisitos de una tesis de pregrado, además cumple correctamente los objetivos propuestos.

Para el suscrito, en su calidad de Profesor Guía y Académico de la Universidad de Magallanes, es altamente satisfactorio el logro de esta tesis, la cual será, no cabe duda, un real aporte para las empresas relacionadas con el estudio.

Ricardo Méndez Romero
Master en Administración y Dirección de Empresas
Profesor Asociado Universidad de Magallanes

Punta Arenas, diciembre de 2007.

AGRADECIMIENTOS

Un trabajo como el que aquí se presenta, es el resultado de esfuerzos individuales, institucionales y comunitarios. En esta página se citan las personas, que directa o indirectamente contribuyeron para obtener los resultados que a continuación se presentan.

A todas las personas e instituciones, que prestaron su colaboración para la entrega y recopilación de información, como ser Instituto Nacional de Estadísticas, Departamento de Patentes Ilustre Municipalidad de Punta Arenas y Puerto Natales, al Departamento de Desarrollo Económico y Local de la Municipalidad de Punta Arenas, Servicio de Impuestos Internos.

A todos los dueños de empresas, tanto Familiares como No Familiares, de los Sectores Comercio Construcción y Pesca de las Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales, quienes dieron un espacio de su tiempo para contribuir con nuestra investigación y que sin ellos no hubiese podido ser posible la realización de este estudio.

A todos nuestros familiares, quienes han sido un apoyo moral y económico para lograr este fin. Gracias por su paciencia.

Queremos expresar también nuestro más sincero agradecimiento a Don Ricardo Méndez Romero, Master en Administración y Dirección de Empresas, Profesor Asociado Universidad de Magallanes, por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis, destacando, por encima de todo, su disponibilidad y paciencia. No cabe duda que su participación ha enriquecido el trabajo realizado.

A todos ellos, mil gracias.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
Introducción	
1. Planteamiento del Problema	13
2. Importancia del Estudio	15
3. Objetivos	
3.1. Objetivo General	17
3.2. Objetivos Específicos	17
4. Hipótesis	19
5. Operacionalización de Conceptos	19
6. Descripción Temática	21
Capítulo I: Marco Teórico	
1. Empresa	
1.1 Definición de Empresa	25
1.2 Clasificación de Empresas	26
1.3 Éxito Empresarial	29
2 Empresa Familiar	
2.1 Definición de Empresa Familiar	32
2.2 Características de las Empresas Familiares	33
2.3 Importancia de las Empresas Familiares	35
2.4 Fortalezas o Ventajas de las Empresas Familiares	36
2.5 Debilidades o Desventajas de las Empresas Familiares	38
2.6 Sucesión en la Empresa Familiar	40
2.7 Éxito de las Empresas Familiares	43

Capítulo II: Descripción de los Sectores

1.	Sectores en Estudio.....	46
2.	Tamaño de Empresas.....	49
3.	Indicadores de la Región de Magallanes y Antártica Chilena	
3.1	Descripción de las Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales....	50
3.2	Índice de Actividad Económica Regional.....	51
3.3	Evolución del Mercado Laboral.....	53
4.	Población de Empresas Regionales.....	54

Capítulo III: Aspectos Metodológicos y Tabulación.

1.	Metodología de la Investigación	62
2.	Diseño de Encuesta	64
3.	Limitaciones del Estudio	65
4.	Procedimiento de Muestreo	
4.1	Unidad y Período de Análisis	66
4.2	Población	67
4.3	Marco Muestral	67
4.4	Tamaño de la Muestra	68
4.5	Recolección de datos	69
4.6	Tabulación de datos	71
4.7	Tabulación de Empresas por Comuna y por Sector	72
5.	Descripción de los Resultados	
5.1	Estructura jerárquica o tipo de empresa.....	76
5.2	Tamaño de la empresa.....	78
5.3	Estructura Organizacional.....	82
5.4	Enfoques Estratégicos.....	85
5.5	Ámbito Jurídico y Sucesión.....	86
5.6	Recursos Financieros, Recursos Humanos y Recursos Tecnológicos.....	96
5.7	Estado y evolución de la empresa.....	98

6.	Descripción de la información recolectada de Variables Internas	
6.1	Constitución Jurídica.....	99
6.2	Valores que se presentan en la empresa familiar.....	102
6.3	Problemáticas que presenta una empresa familiar	103
6.4	Formación de los sucesores de una Empresa Familia.....	103
6.5	Variables de éxito en Empresas Familiares y No Familiares.....	105
7.	Análisis F.O.D.A.....	107
8.	Descripción de la información recolectada de Variables Externas	
8.1	Aspectos Tributarios importantes en la transmisión de la Empresa Familiar.....	114
Capítulo IV: Análisis de las Variables		
1.	Análisis de las variables internas que determinan el éxito de las empresas familiares.....	118
2.	Análisis de las variables externas que determinan el éxito de las empresas familiares	135
3.	Análisis de las variables que han hecho fracasar a las empresas Familiares	140
	Conclusiones.....	145
	Referencias Bibliográficas	151
	Anexos	154

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico nº 1 : Etapas en el desarrollo de la Familia Empresaria	42
Gráfico nº 2 : Cantidad de empresas en la Región, de acuerdo al Tamaño Empresarial	57
Gráfico nº 3 : Porcentaje de empresas en la Región, de acuerdo a la localidad en la que se encuentran	57
Gráfico nº 4 : Empresas entrevistadas en cada una de las dos Comunas sujetas a estudio	73
Gráfico nº 5 : Empresas entrevistadas en cada uno de los sectores empresariales sujetos a estudio, considerando las dos comunas	73
Gráfico nº 6 : Empresas entrevistadas en la Comuna de Punta Arenas, separadas por Sector Empresarial	74
Gráfico nº 7 : Empresas entrevistadas en la Comuna de Puerto Natales, separadas por Sector Empresarial	74
Gráfico nº 8 : Empresas Entrevistadas según la Estructura Organizacional con la que funcionan actualmente, considerando las dos comunas	77
Gráfico nº 9 : Empresas Entrevistadas en la Comuna de Punta Arenas, según la Estructura Organizacional con la que funcionan actualmente	77
Gráfico nº 10: Empresas Entrevistadas en la Comuna de Puerto Natales, según la Estructura Organizacional con la que funcionan actualmente	78
Gráfico nº 11: Empresas Entrevistadas por Tamaño, en las Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales, considerando los tres sectores de estudio	79
Gráfico nº 12: Empresas Familiares Entrevistadas por Tamaño, en las	

Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales, considerando los tres sectores de estudio	80
Gráfico nº 13: Empresas No Familiares Entrevistadas por Tamaño, en las Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales, considerando los tres sectores de estudio	81
Gráfico nº 14: Años de constitución de E. Familiares Exitosas	83
Gráfico nº 15 : Años de constitución de E. Familiares Fracasadas.....	83
Gráfico nº 16: Años de constitución de E. No Familiares	83
Gráfico nº 17: Gráfico descriptivo para E. Familiares Exitosas, según constitución jurídica actual	84
Gráfico nº 18: Gráfico descriptivo para E. Familiares Fracasadas según constitución jurídica actual	84
Gráfico nº 19: Gráfico descriptivo para E. No Familiares, según constitución jurídica actual	84
Gráfico nº 20: Gráfico Descriptivo para empresas familiares exitosas, según estructura jerárquica	85
Gráfico nº 21: Gráfico descriptivo para empresas no familiares según estructura jerárquica	85
Gráfico nº 22: Gráfico para E. Familiares Exitosas según número de familiares trabajadores en la empresa	86
Gráfico nº 23: Gráfico para E. Familiares Fracasadas según número de familiares trabajadores en la empresa	86
Gráfico nº 24: Gráfico sobre continuidad familiar para empresas familiares exitosas	86
Gráfico nº 25: Gráfico para E. Fam. Exitosas sobre incorporación Familiar	87
Gráfico nº 26: Gráfico para E. Fam. Fracasadas sobre incorporación familiar.....	87
Gráfico nº 27: Gráfico para empresas familiares exitosas sobre incorporación y retiro familiar	87

Gráfico nº 28: Gráfico para empresas familiares fracasadas sobre incorporación y retiro familiar	87
Gráfico nº 29: Gráfico para empresas familiares exitosas sobre fortaleza de la empresa	88
Gráfico nº 30: Gráfico para empresas familiares exitosas sobre incorporación de los hijos a la empresa	88
Gráfico nº 31: Gráfico para E. Familiares Exitosas sobre educación académica de los hijos	89
Gráfico nº 32: Gráfico para E. Fam. Fracasadas sobre educación académica de los hijos	89
Gráfico nº 33: Gráfico para E. F. Exitosas sobre pertenencia de familiares sucesores en gerencia	89
Gráfico nº 34: Gráfico para E. F. Fracasadas sobre pertenencia de familiares sucesores en gerencia	89
Gráfico nº 35: Gráfico para E. F. Exitosas sobre sucesión única en gerencia empresarial	90
Gráfico nº 36: Gráfico para E. F. Fracasadas sobre sucesión única en gerencia empresarial	90
Gráfico nº 37: Gráfico para E. F. Exitosas sobre el interés de los hijos en cuanto a competitividad de la empresa	90
Gráfico nº 38: Gráfico para E. F. Fracasadas sobre el interés de los hijos en cuanto a competitividad de la empresa	90
Gráfico nº 39: Gráfico para E. F. Exitosas sobre la propiedad y las acciones de la empresa	91
Gráfico nº 40: Gráfico sobre E. F. Fracasadas sobre la propiedad y las acciones de la empresa	91
Gráfico nº 41: Gráfico para E. F. Exitosas sobre acciones de la empresa al fallecimiento de la generación previa ..	91
Gráfico nº 42: Gráfico para E. F. Fracasadas sobre acciones de la empresa al fallecimiento de la generación previa	91

Gráfico nº 43: Gráfico para E. F. Exitosas sobre transferencia de acciones a miembros de familia	92
Gráfico nº 44: Gráfico para E. F. Fracasadas sobre transferencia de acciones a miembros de familia	92
Gráfico nº 45: Gráfico para E. F. Exitosas sobre participación de la familia en la empresa	92
Gráfico nº 46: Gráfico para E. F. Exitosas sobre el retiro de los fundadores	93
Gráfico nº 47: Gráfico para E. F. Fracasadas sobre el retiro de los fundadores	93
Gráfico nº 48: Gráfico para E. F. Exitosas sobre conflictos empresariales y familiares	93
Gráfico nº 49: Gráfico para E. F. Exitosas sobre consejeros profesionales y asuntos de la empresa	94
Gráfico nº 50: Gráfico para E. F. Fracasadas sobre consejeros profesionales y asuntos de la empresa	94
Gráfico nº 51: Gráfico para E. F. Exitosas sobre modificación de estructura de la empresa	95
Gráfico nº 52: Gráfico para E. Familiares sobre el nivel y evolución de las ventas	98
Gráfico nº 53: Gráfico para E. no Familiares sobre el nivel y evolución de las ventas	98
Gráfico nº 54: Gráfico para E. Familiares sobre el estado de empresa según resultados financieros	99
Gráfico nº 55: Gráfico para E. no Familiares sobre el estado de empresa según resultados financieros	99

ÍNDICE DE TABLAS

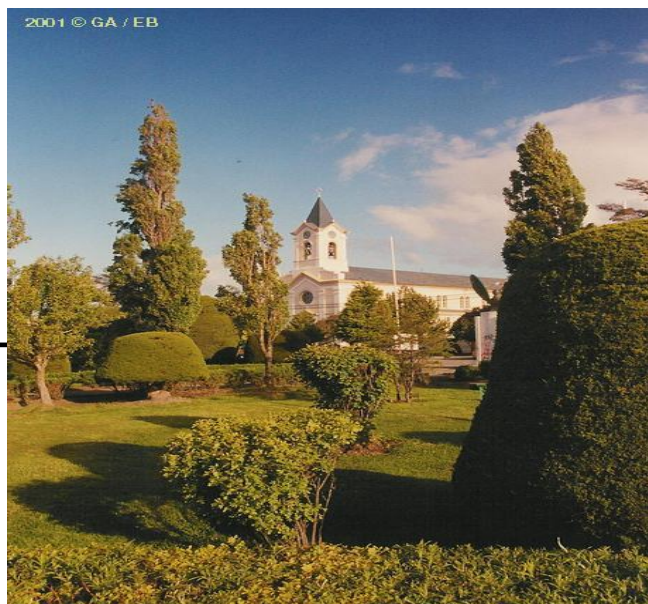
	Pág.
Tabla nº 1 : Clasificación de Empresas por tamaño, según número de trabajadores	49
Tabla nº 2 : Clasificación de Empresas por tamaño, según volumen de ventas anuales	50
Tabla nº 3 : Distribución comunal de la Región de Magallanes y Antártica Chilena	51
Tabla nº 4 : Perfil de la dinámica Económica Regional	51
Tabla nº 5 : Índice de Actividad Económica Regional por sector	52
Tabla nº 6 : Ocupados en la Región según rama de actividad	54
Tabla nº 7 : Tabla resumen de empresas entrevistadas según estructura organizacional	78
Tabla nº 8 : Números de Empresas Familiares y No Familiares encuestadas por sector	82
Tabla nº 9 : Fecha de constitución de empresas	82
Tabla nº 10 : Tipo de Empresa según estructura jurídica actual	83
Tabla nº 11 : Tabla de empresas según relaciones con mercados externos	85
Tabla nº 12 : Tabla sobre problemas de relaciones personales y quiebre o disolución empresarial	95
Tabla nº 13 : Financiamiento de la inversión inicial de los tipos de empresas	96
Tabla nº 14 : Financiamiento de la inversión inicial de los tipos de empresas	96
Tabla nº 15 : Tabla sobre tecnología y modernización para los tipos de empresas	97
Tabla nº 16 : Tabla sobre estado actual de la empresa	97
Tabla nº 17 : Tabla sobre gestión y profesionalismo de creadores	

de la empresa	97
Tabla nº 18 : Tabla sobre estado y evolución de la empresa en cuanto a las ventas	98
Tabla nº 19 : Tabla sobre estado de la empresa en cuanto a los resultados económicos y financieros	98
Tabla nº 20 : Valores más frecuentes en familias empresariales	102
Tabla nº 21 : Problemáticas de las Familias Empresarias	103
Tabla nº 22 : Tabla de variables de éxito en empresas familiares y no familiares	105
Tabla nº 23 : Fortalezas Empresas Familiares	108
Tabla nº 24 : Fortalezas Empresas No Familiares	109
Tabla nº 25 : Oportunidades Empresas Familiares	110
Tabla nº 26 : Oportunidades Empresas No Familiares	110
Tabla nº 27 : Debilidades Empresas Familiares	111
Tabla nº 28 : Debilidades Empresas No Familiares	112
Tabla nº 29 : Amenazas Empresas Familiares	112
Tabla nº 30 : Amenazas Empresas No Familiares	113
Tabla nº 31 : Tramos y tasa Impuesto a la Herencia.....	115
Tabla nº 32 : Variables internas identificadas, determinantes en el éxito de las empresas familiares.....	134

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura nº 1 : Los tres círculos de la Empresa Familiar	34

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Las variables que determinan el éxito de las Empresas Familiares son las mismas a las que lo determinan en las Empresas no Familiares?

En el mundo que se vive actualmente, se sabe que una de las variables relevantes de un país son las empresas con que cuenta, donde éstas impulsan la economía a través de su gestión y mayor producción.

Hoy en día, la llamada globalización elevó radicalmente los niveles de exigencia sobre la calidad de la gestión en el país, las instituciones y las empresas. Se sabe que quienes logren llevar a cabo estas mejoras serán los que gocen de las ventajas de la globalización, los demás sólo la sufrirán.

Ya no es secreto para nadie que en el mercado actual, el principal desafío es mantenerse permanentemente competitivos, independiente de los vaivenes y de las iniciativas de la competencia a nivel mundial. Esto implica una enorme capacidad de reinventar la oferta, la organización y la manera de competir de las empresas para mantenerse vigentes.

La Empresa Familiar es un tema de reciente aparición en el escenario de los estudios gerenciales. El arte de combinar empresa y familia conlleva a enfrentar día a día dos conceptos que, en apariencia, son antagónicos: el Amor y el Dinero. Pero no hay nada más lejos de la realidad. El manejo de dos mundos tan disímiles y complejos al mismo tiempo, la empresa y la familia, convierten las estrategias de gestión en un verdadero arte que mezcla creatividad, experiencia y visión para responder al compromiso que

implica el compartir el trabajo con los seres amados. Lo novedoso en el manejo académico del tema reside en el haber encontrado algunas claves para llevar armónicamente la confrontación de las necesidades de la familia y el negocio, buscando métodos especializados que satisfagan sus intereses y manteniendo en equilibrio el funcionamiento del sistema, a través de una familia unida, una empresa sana, la preservación del patrimonio y la continuidad generacional, para lograr así mantenerse en el mundo de las empresas.

El principal problema con este tipo de compañías es que suelen dar por sentado que las relaciones familiares son las que deben dominar en la empresa. Es decir, trasladan a la formalidad de una organización profesional la informalidad del trato familiar. Con el tiempo, el crecimiento del sistema familia – empresa - propiedad exige un tratamiento más profesionalizado, donde será necesaria la correcta aplicación de las reglas de un juego tan complicado. Una Empresa Familiar ideal sería aquella que le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico como en el ético y afectivo.

En el fondo, toda empresa que desee preservar su carácter familiar, debe tener la capacidad de profesionalizarse (esto incluye atraer y retener a directivos no familiares), y planificar la sucesión de su dirección (incluyendo el saber ceder la batuta en su momento y garantizar la competencia del sucesor).

2. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

Las empresas familiares han tomado tanta importancia en la economía que ya se habla de una línea completa de especialización donde no solo se estudian las situaciones empresariales de este tipo de empresas, además, éstas no sólo deben enfrentarse a las dificultades inherentes al mercado o negocio en el que se desarrollan, sino que tienen, como organizaciones controladas por una familia, sus propios retos. Entre dichas peculiaridades cabe destacar la existencia de una cultura propia, el cambio generacional o sucesión (principal motivo de su desaparición), la solución de conflictos (en este caso familia – empresa), la contabilidad, el patrimonio y la profesionalización de su gestión.

Es por todo ello, por la importancia que tiene una Empresa Familiar y por el interés que genera como organismo singular, con características propias, que nos parece necesaria la realización de este estudio.

Es aquí donde daremos respuesta a interrogantes como: ¿Cuáles son las variables que hacen exitosa la Empresa Familiar? ¿En qué se diferencian a una empresa no familiar? ¿Cuáles son los inconvenientes que presenta ser una Empresa Familiar y que posteriormente puedan afectar en su fracaso? Igualmente ¿Cuáles son las fortalezas de una Empresa Familiar exitosa? ¿Qué beneficios trae consigo ser una Empresa Familiar?

Además, en el transcurso del estudio se verá la importancia de variables claves influyentes para la empresa familiar, las que pueden identificarse y clasificarse como internas y externas, dependiendo de la forma que afectan a la empresa, entre estas se consideran: Estrategias; Estructuras Organizacionales; Recursos Tecnológicos, Humanos y

Financieros; de Gestión; de Adaptaciones; Legales o Jurídicos y por ende Tributarios.

Este estudio tendrá la peculiaridad de permitir distinguir, de aquí en adelante, las variables claves que hacen la diferencia entre una empresa familiar a una que no es familiar, así también la diferencia en su conformación partiendo desde la definición de Empresa Familiar y Empresa no Familiar.

Y por último, el desarrollo de este tema será importante para los que estén interesados en saber cómo conseguir que la Empresa Familiar pueda ser exitosa en un mundo globalizado y tan competitivo como lo es el actual, y con mayor relevancia a las Empresas Familiares existentes en Magallanes, en especial a las Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales, las que serán objeto de análisis, y para aquellas familias que proyecten establecerse como éstas. Pretendemos dirigirlo a toda persona que desee, por el motivo que sea, profundizar en este tema, ya que su destino laboral está ligado no sólo a una Empresa sino a una Familia y deben tomar sus previsiones, tanto respecto de la marcha de la Empresa como de la familia propietaria, y finalmente a cualquier profesional que esté ligado con un tipo de organización no familiar, punto de comparación en el presente estudio.

3. OBJETIVOS.

3.1 OBJETIVO GENERAL.

Determinar y explicar las variables que determinan el éxito de las empresas familiares en el Sector Comercio, Construcción y Pesca, en las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

3.2.1 Identificar y explicar las variables internas que determinan el éxito de las empresas familiares en el Sector Comercio, Construcción y Pesca, en las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales.

- Identificar el tipo de Estructura Organizacional que presenta una empresa familiar de los sectores mencionados.
- Identificar y explicar los tipos de enfoques estratégicos que se presentan en la empresa familiar.
- Estudiar factores como el ámbito jurídico y la sucesión, y analizar su influencia en la empresa familiar.
- Identificar cualquier otro tipo de características que presenta la Empresa Familiar.

- Analizar el proceso de formación y desarrollo de una cultura empresarial que el fundador debe ejercer sobre sus sucesores para mantener la continuidad de la Empresa Familiar.
- Explicar cómo influyen en la empresa familiar factores empresariales tales como, recursos financieros, recursos humanos y recursos tecnológicos.

3.2.2 Identificar y explicar las variables externas que determinan el éxito de las empresas familiares en el Sector Comercio, Construcción y Pesca, en las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales.

- Explicar cómo influye en las empresas familiares el entorno económico, entendiendo así la influencia de los mercados.
- Determinar de qué manera afecta la competencia a este tipo de empresas.
- Explicar y determinar cómo influye en la empresa familiar la adaptabilidad al entorno o la adaptabilidad a los cambios.

3.2.3 Estudiar las variables de éxito de las Empresas Familiares y cómo aportan a la prosperidad de este tipo de empresas, sin descuidar la armonía y la unidad familiar, y así poder mantenerse en el tiempo.

- Estudiar las variables internas de éxito en las Empresas Familiares.
- Estudiar las variables externas de éxito en las Empresas Familiares.

4. HIPÓTESIS.

Las variables que determinan el éxito de las empresas son las mismas a las que lo determinan en las empresas no familiares, en los Sectores Comercio, Construcción y Pesca, en las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales.

5. OPERACIONALIZACIÓN DE CONCEPTOS.

➤ Conceptos.

Se entiende por EMPRESA FAMILIAR a una unidad productiva, generalmente de tamaño pequeño, que está influenciada en su administración y gerencia por el grupo familiar que la fundó o por lazos familiares de sus fundadores, y existe, por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia.

MICROEMPRESA FAMILIAR es una empresa que pertenece a una o más personas naturales que realizan sus actividades empresariales en la casa habitación en que residen. Las labores profesionales, oficios, comercio, pequeñas industrias o talleres, artesanía o cualquier otra actividad lícita que se realizan en ese domicilio son entonces, de prestación de servicios o de producción de bienes; sin embargo la ley excluye aquellas actividades consideradas peligrosas, contaminantes y molestas.

La SUCESIÓN es la transmisión del mando y la propiedad de una generación a otra. Por tanto, la sucesión tiene dos vertientes, una en la gerencia y la

otra en la propiedad. Ambas vertientes son fundamentales y están muy interrelacionadas.

Las EMPRESAS NO FAMILIARES se caracterizan por tener a cargo gerentes que no son de la familia, donde éstos juegan un importante rol como agentes de cambio o que buscan la profesionalización de la empresa familiar.

Por PROFESIONALIZACIÓN se entenderán básicamente dos cosas, primero, tener un equipo gerencial bien preparado, no sólo con conocimientos y experiencia en el negocio mismo, sino también con estudios superiores en administración de empresas; segundo, contar con sistemas, procesos y métodos de gestión que permitan a la empresa planificar y controlar de modo eficiente sus operaciones, como también crear valor para el dueño de la empresa.

➤ Siglas.

- AGIA: Asociación de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos de Magallanes
- CORFO: Corporación de Fomento de la Producción
- FOSIS: Fondo de Solidaridad e Inversión Social
- INE: Instituto Nacional de Estadísticas
- SERCOTEC: Servicio de Cooperación Técnica.
- SII: Servicio de Impuestos Internos.

6. DESCRIPCIÓN TEMÁTICA.

Este trabajo de título se ha dividido en 4 capítulos. Durante estos se irán descubriendo los principales conceptos que aborda la Empresa Familiar, sus características, en que se diferencian con las empresas comunes o no familiares, las ventajas que se presentan al tener empresas de este tipo, las problemáticas más comunes que pueden llevar al término de la relación familiar y al fin de la compañía, y por supuesto el tema tratante, que son las variables que determinan el éxito de una empresa familiar. Además de temas tan relevantes para éstas, como lo son los tributarios, jurídicos, de sucesión, etc.

Para resumir el tema tratante en cada capítulo, se comenzará por describir el contenido de cada uno de éstos:

CAPÍTULO I: “MARCO TEÓRICO”

Durante este primer capítulo se hace una descripción de lo que llamamos Empresa, en toda su extensión, ya que pasará a formar parte del Marco Teórico – Conceptual del Estudio, por lo tanto, aquí se describirán tanto las empresas familiares y las empresas no familiares en base a opiniones de diferentes autores relativos a la administración, finanzas, gestión o economía de empresas, así como la forma que adoptan estas empresas para llegar al tan esperado éxito empresarial. Para esta segunda parte se definirá lo que se denomina “éxito empresarial” según la opinión de autores, quiénes se han dedicado a analizar el comportamiento de las empresas para llegar a la tan esperada frase, seguido de las variables que pueden impulsar el éxito de las empresas.

CAPÍTULO II: “DESCRIPCIÓN DE LOS SECTORES”

En este se realiza una descripción del sector sujeto a estudio, como primera fase se realizará una clasificación y una posterior descripción de todos los sectores de empresas, siendo en total 18, que registra el Servicio de Impuestos Internos (SII) fuente base para esta información, así como también se señalarán los cuatro tamaños de empresas que existen según dos fuentes, la primera que depende del número de trabajadores, establecida por la Corporación de Fomento de la Producción, otra fuente relevante en este Estudio, y la segunda según el volumen de ventas anuales, clasificación dada por el SII. Como segunda parte en este Capítulo se darán a conocer importantes indicadores en cuanto a crecimiento económico de la Región destacando en varios puntos los sectores que se estudiarán, con fuentes como el INE. Así mismo, en la tercera y última parte de este Capítulo se señalará con más detalle la población empresarial de la Región de Magallanes.

CAPÍTULO III: “ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PRESENTACIÓN DE LAS TABULACIONES”

En esta parte del estudio se caracterizan paso a paso los aspectos metodológicos de la investigación, relativos al diseño y aplicación de la encuesta, y todo lo que se refiere al procedimiento de muestreo, como la unidad de análisis, población, marco y tamaño de la muestra, selección de elementos muestrales y recolección de datos; en una segunda fase se realizará la tabulación de la muestra en toda su extensión. Y como última fase se procederá a la tabulación de los datos recolectados en la encuesta a través de los dueños, accionistas o gerentes de las empresas. La forma en que se hará la tabulación de los datos de la muestra será a través de

gráficos; en cambio para la encuesta será a través de tablas y gráficos, haciéndose más fácil la posterior tarea de analizar la información de las empresas encuestadas y el análisis de las diferencias que existen entre una empresa y otra, especialmente las eventuales diferencias que hay entre una empresa familiar y una empresa no familiar.

CAPÍTULO IV: “ANÁLISIS DEL ESTUDIO”

En el Capítulo IV y final del estudio se procede a describir cómo y de qué manera pueden influir las variables claves de éxito en una empresa familiar. Posterior a esto se realizará el análisis de los datos recolectados, los que fueron entregados por los propios socios, dueños, accionistas o gerentes de las empresas encuestadas, dando término al cumplimiento del objetivo de este estudio.

Capítulo I

**MARCO
TEÓRICO
Y
CONCEPTUAL**



CAPITULO I: “MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL”

1 EMPRESA

1.1 Definición de Empresa.

Según Enciclopedias y Textos Publicados que hablan y describen sobre empresas, existen varias definiciones que ayudan a entender el significado de esta palabra, algunas que valen la pena mencionar son:

- ✓ “Una empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. Es decir, y entendiendo este concepto “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”
(Idalberto Chiavenato, 2000)

- ✓ “Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes.”
(Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, 2005)

- ✓ Se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades (con fines de lucro), o bien, la prestación de servicios a la comunidad (sin fines de lucro), coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la

consecución de los objetivos para los que fueron creados. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.”

(Conupia, 2004)

En conclusión, se puede definir a la “empresa” como una organización social que realiza un conjunto de actividades y que utiliza para aquéllas, recursos variados, tales como, materiales, financieros, humanos y tecnológicos, para poder lograr así sus propios objetivos o metas que se van poniendo a lo largo de su crecimiento, lucrando o no, siendo construida a base de proyectos y conversaciones”.

1.2 Clasificaciones de Empresas.

Existen diversas clasificaciones de empresas, y algunas de las formas son, según: la forma jurídica, es decir, atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios; la dimensión, siendo los principales indicadores: el volumen de ventas, el número de trabajadores, el capital propio, resultado o beneficios, etc; por el origen del capital; por la función social, ya sea, con o sin fines de lucro; el sector al que pertenecen o más bien el sector al que prestan el servicio o producción; y, por último, y muy importante para este estudio es la estructura organizativa de la empresa y como está jerarquizada.

Se describirán a continuación, algunas divisiones de las clasificaciones de empresas:

- ✓ Según la forma jurídica (*E. Rencores; Colegio de Abogados*)
 - Empresas Individuales: es decir, si solo pertenece a una persona. Esta responde frente a terceros con todos sus bienes, tiene

responsabilidad ilimitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas de carácter familiar.

- Empresas asociativa, societarias o de sociedades: generalmente constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están también: sociedad anónima, sociedad colectiva, sociedad en comandita y la sociedad de responsabilidad limitada, y las sociedades de economía social, como la cooperativa.

- ✓ Según su dimensión (*Servicio de Impuestos Internos y CORFO*)

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. Los más utilizados suelen ser, según el número de trabajadores, dado según la clasificación de la CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) y según el nivel de facturación anual o el volumen de ventas anuales, dado según el SII (Servicio de Impuestos Internos).

- ✓ Según su estructura jerárquica:

Otra forma de clasificación de las empresas, corresponderá a su estructura jerárquica, es decir, si dentro de ella, en los niveles más importantes se encuentran miembros de la misma familia. Esta clasificación es de suma importancia con respecto a este estudio, ya que sus tipos son empresas no familiares y empresas familiares.

- Empresa no Familiar: Este tipo de empresas se caracterizan por tener a cargo gerentes que no son de la familia, donde éstos juegan un

importante rol como agentes de cambio o que buscan la profesionalización de la empresa familiar.

- Empresa Familiar: Una empresa familiar es aquella que cumple con dos requisitos fundamentales. En cuanto a la propiedad, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a dos o más miembros de una familia; y en segundo lugar, sin restarle importancia, la empresa familiar es aquella en la que al menos dos de los miembros de la familia están involucrados es el funcionamiento de la misma.
- ✓ Según la actividad económica de las empresas, dada por la clasificación entregada por el SII.

Existe una gran variedad de empresas según al sector al que pertenecen, tales como: Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura; Pesca; Explotación de Minas y Canteras; Industrias Manufactureras No Metálicas e Industrias Manufactureras Metálicas; Suministro de Electricidad, Gas y Agua; Construcción; Comercio al Por Mayor y Menor, Reparación de Vehículos Automotores y Enseres Domésticos; Hoteles y Restaurantes; Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones; Intermediación Financiera; Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler; Adm. Pública y Defensa, Planes de Seg. Social, Afiliación Obligatoria; Enseñanza; Servicios Sociales y de Salud; Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales; Consejo de Administración de Edificios y Condominios; Organizaciones y Órganos Extraterritoriales.

1.3 Éxito Empresarial

➤ Definiciones de éxito empresarial.

Cómo alcanzar y mantener la ventaja competitiva de la empresa es una cuestión y un tema crucial para el éxito y la supervivencia de la empresa. Sin duda que el estudio de las causas de las diferencias de rentabilidad entre empresas es un tema que se ha ahondado últimamente y muchos han tratado de llegar a la respuesta de cuáles son las variables que explican nuestra pregunta ¿Cuáles son las variables que determinan el éxito de la empresa?

Es importante tener en cuenta que no hay fórmulas mágicas, para que una iniciativa o un proyecto, tenga éxito en el tiempo inmediato de creación. Son muchas las variables que la empresa, como persona y refiriéndonos a su cuerpo humano, puede ir descubriendo a medida que alcancen logros sin siquiera quizás, haber pensado que con aquéllas se tendría éxito. En otras ocasiones mal aventuradas, se cometen errores, y a partir de éstos se descubre que aquéllos llevan directamente al fracaso de la organización, teniéndolos en mente para no cometerlos de nuevo en la siguiente oportunidad.

Son muchas las propuestas que puedan encontrarse en la literatura acerca de qué se entiende por éxito empresarial. Según el Texto *“Factores Explicativos del Éxito Competitivo”*, Antonio Sánchez y Alicia Rubio, definen al éxito de una empresa como la capacidad para, rivalizar con otras empresas y conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de las empresas competidoras.

Venkatraman y Rajanuman (1986), delimitan con mayor precisión diciendo que la rentabilidad económica, pese a los inconvenientes que presenta, es la medida más utilizada para medir el éxito empresarial.

Según *Grant (1966)*, explica que el mantenimiento de buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión financiera, es uno de los principales factores resaltados como necesarios para el éxito de las empresas. En este sentido, es necesario realizar con cautela la planificación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de contabilidad de costos, prestar una especial atención a las entidades de crédito, establecer presupuestos anuales, realizar análisis de la situación económica – financiera, e intentar, en la medida de lo posible, utilizar fuentes de financiación propias.

➤ Variables de éxito para las empresas

Según estudios que se han realizado en distintas clases de empresas, algunas de las variables a tener en consideración corresponderían a:

Para *Manuel Trincado, (2004)*, existen 6 factores de éxito al momento de tener una empresa.

1. Tener en cuenta el modelo de negocio.
2. Buscar la estrategia correcta.
3. Estudiar la cadena de valor.
4. Estudiar el entorno.
5. Cómo adaptarse a los cambios.
6. Tener en cuenta aspectos laborales y humanos

Existe un texto que explica cuáles son las variables de éxito en las empresas en forma muy detallada, a través de distintos factores. Éste es el

Libro *“Factores Explicativos del Éxito Competitivo”* de Antonio Sánchez y Alicia Rubio.

Para estos autores existen los llamados Factores Cuantitativos y los Factores Cualitativos.

- Factores Cuantitativos:

- Factores Económicos { Rentabilidad Económica
Productividad
- Factores Financieros
- Factores de Crecimiento { De las ventas
Del número de empleados
De las partidas del balance
- Otros { De la cuota del mercado
De Actividad
Internacionalización
Grado de Innovación
Índice de creación de riqueza o valor

- Factores Cualitativos

- Capacidad de Innovación
- Satisfacción de Empleados
- Satisfacción de Clientes
- Contribución Socioeconómica
- Satisfacción del propietario de la empresa con sus empleados y/o por el crecimiento del número de empleados
- Satisfacción del propietario de la empresa con el crecimiento de las ventas
- Posición competitiva de la empresa

2. EMPRESA FAMILIAR

2.1 Definición de Empresa Familiar

Aunque los estudios sobre Empresas Familiares son variados, todavía no hay una definición o una congruencia sobre lo que significa una Empresa Familiar. Pero según estos Estudios que hablan y describen las empresas familiares, existen varias definiciones que podrán ayudar a entender el significado de esta palabra, acorde al Estudio realizado. Algunas son:

- ✓ “En general, se suele asociar a las Empresas Familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia
(Gallo, 1989; Lansberg, 1983).

- ✓ “Podemos considerar que una empresa familiar es una unidad productiva, generalmente de tamaño pequeño, que pertenece al núcleo familiar que la fundó y la dirige más de un miembro de ese núcleo familiar”.
(Filosofía Empresarial, La Pequeña Empresa Familiar).

- ✓ “La empresa familiar es aquella en la que una parte esencial de su propiedad se encuentra en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección de los negocios.”
(“La Guía de la Pequeña y Mediana Empresa Familiar”, publicada por la Dirección General de Política de la PYME).

2.2 Características de las Empresas Familiares

La primera característica es que **su propiedad es controlada por una familia**. La gran mayoría de las empresas familiares en el mundo – que son más bien pequeñas y medianas – poseen no sólo el control y la mayoría de la propiedad, sino que casi la totalidad de ella. Por razones de privacidad en el manejo de la empresa, la inmensa mayoría de las empresas familiares se mueve en un porcentaje de la propiedad entre el 80 y el 100%.

La segunda característica que suelen tener, **es que algunos miembros de la familia conducen sus negocios**. Una inmensa mayoría de las empresas familiares en el mundo cumplen este segundo requisito, es decir, son dirigidas por sus propios dueños, o por los hijos de esos propietarios. Sin embargo, a medida que las empresas familiares se transforman en grandes empresas, suelen ir perdiendo esta característica, pues los miembros clave de la familia pasan al Directorio o Consejo de Administración, dejando la gerencia en manos de profesionales no familiares.

La tercera característica que debe poseer una empresa para ser considerada como familiar, es una característica no frecuente de encontrar en la literatura. Ésta es **el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador**. No todas las empresas familiares tienen el deseo explícito de continuar como tales en el tiempo. Algunas están abiertas a entrar en un proceso de venta ante la primera oferta que se presente.

(Jon Martínez E., 2006).

Además las Empresas Familiares se caracterizan por lo siguiente:

- a) Están integradas por el fundador (padre de familia) y sus hijos. Ésta es la estructura básica de la que parte una empresa familiar típica.

- b) Dentro de las empresas familiares los puestos más importantes (aquéllos que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones) son ocupados por los mismos miembros.
- c) En estas empresas el poder de decisión (control de las acciones) reside en su totalidad, o en su mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar.
- d) El patrimonio familiar está involucrado en la empresa para poderla considerar familiar.

La mejor manera de describir el mundo de la empresa familiar es mediante el diagrama de los tres círculos. Estos tres círculos o subsistemas son: la empresa, la familia y propiedad. Representan los tres grupos de intereses que participan en la empresa familiar: ejecutivos y empleados de la empresa, familiares, y socios o accionistas, respectivamente.

Los Tres Círculos de la Empresa Familiar

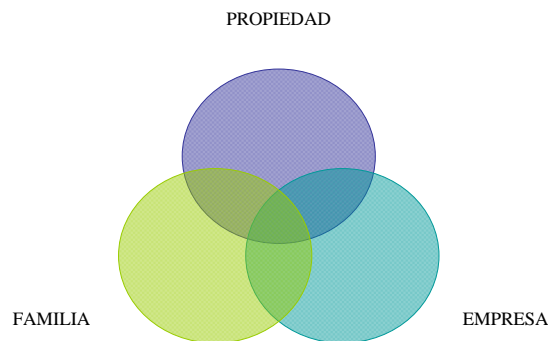


Figura nº 1: Los Tres círculos de la Empresa Familiar.

Fuente: Management en Empresas Familiares. Escuela de Negocios, Universidad de Los Andes, 2006

Una empresa No Familiar sólo posee dos de estos círculos: propiedad y empresa. En cambio, en las Empresas Familiares, al agregar el círculo de la familia, los traslapes aumentan de uno a cuatro. Estos traslapes son zonas de ventajas y oportunidades para las empresas familiares, pues la familia suele incorporar una combinación muy especial de energía, motivación, tradición, valores y cultura, que es difícil de conseguir en una empresa no familiar. Pero también las zonas de traslape suelen ser zonas de conflictos y debilidades. Al agregar el tercer círculo, las empresas familiares suelen convertirse en organizaciones empresariales complejas, porque no solamente hay más traslapes o zonas de confusión de roles, sino porque, además, el círculo familia contiene una gran dosis de elementos emocionales y humanos que pueden complicar la interacción de los demás círculos.

Por lo tanto, es muy importante que los tres círculos de la empresa familiar mantengan un adecuado equilibrio, es decir, mantengan un nivel de traslape o interfase razonable entre los tres subsistemas. Una empresa familiar con grandes intersecciones generará, probablemente, conflictos entre los tres subsistemas. En cambio, una empresa con un buen control sobre los traslapes generará una mayor armonía entre ellos.

2.3 Importancia de las Empresas Familiares

No resulta fácil estimar el peso de la empresa familiar en el seno de la economía de un país, ya que, además de considerar a la mayor parte de las PYMEs, es necesario agregar, algunas grandes empresas que, no obstante, funcionan con el modelo gerencial de tipo familiar. Otro aspecto interesante de la incidencia de la empresa familiar en la economía de un país es su nivel de participación en los distintos sectores productivos.

Cabe poner de relieve la importancia social de la empresa familiar, pequeña y mediana, por su aportación a la creación de empleo. El hecho de que sean más estables que el resto de empresas, ya que la participación de los miembros de la familia en los períodos de recesión les da una ventaja comparativa, en el sentido de que pueden soportar mejor los ajustes de plantilla (los miembros de la familia pueden cobrar salarios más bajos y contribuir a mantener la estabilidad de los trabajadores contratados durante los períodos de crisis), les confiere un interés social que no deben olvidar los responsables de la política económica.

Las Empresas Familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo. Según las estimaciones de que se dispone, representan entre un 45 y un 70% del Producto Interno Bruto (PIB) de casi todos los países y aportan un porcentaje similar o mayor del empleo. Es decir, en otras palabras, la importancia de las empresas familiares no puede ser más grande: constituyen la mayoría de las empresas, son la mayor fuente de trabajo y el motor de la economía de casi todos los países de la economía libre en el mundo.

(Jon Martínez E., 2006)

2.4 Fortalezas o Ventajas de las Empresas Familiares

Algunas de las ventajas más comunes que presenta una Empresa Familiar son las siguientes:

- a) La autoridad se respeta y se acepta sin problemas, porque no resulta ajena ni hostil, pues generalmente la ostenta el padre, la madre o el hermano mayor.

- b) Se colabora de manera comprometida porque de esa actividad depende la familia y su supervivencia, además se está creando una imagen y un prestigio como familia.
- c) Hay metas comunes que empujan a los miembros para colaborar y velar por los intereses de la empresa.
- d) Puesto que los integrantes de la familia se conocen muy bien, es fácil que se entiendan y conozcan sus puntos de vista.
- e) Se generan lazos de lealtad intrafamiliares y también en la relación familia - empleados, que constituyen la fortaleza y respaldo de la empresa.
- f) Una empresa familiar es la representación misma de la familia, el nombre de la familia está empeñado en ella, lo que la lleva a un compromiso implícito de calidad y servicio que la impulsa hacia el éxito.
- g) Cuando la cultura familiar está bien arraigada, existe un propósito último y una continuidad en las acciones y los esfuerzos de todos los involucrados.
- h) Dentro de la familia conocemos muy bien a todos los miembros, los amamos y resulta fácil comprenderlos, aceptarlos y soportarlos, a pesar de sus enojos, inestabilidad, arranques de ira, angustias, etcétera.

Todos estos puntos se relacionan mucho entre sí, son consecuencia unos de otros. Todas estas relaciones se entrelazan formando una "red", que es la esencia de la familia, en la que deben incluirse el amor, la unión y la fidelidad, de manera que su fortaleza sea desde dentro de sí misma.

Todo esto permite que la empresa pueda enfrentar las adversidades y los problemas sin desmoronarse, cimentada en comunicación y respeto, con una colaboración entusiasta de todos sus miembros.

(Filosofía Empresarial, La Pequeña Empresa Familiar, 2004).

Otras ventajas que representan a una Empresa Familiar son las que a continuación se nombran:

- Mayor unidad de objetivos entre los accionistas.
- Mayor velocidad de decisión y una cultura empresarial más fuerte.
- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos.
- Mayor continuidad de la empresa y, por lo tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas.
- Menores costos de agencia.¹
- Mayor preocupación por la calidad de imagen ante los consumidores
- Mayor responsabilidad social.

2.5 Debilidades o Desventajas de las Empresas Familiares

- Superposición de roles empresariales y familiares
- Falta de planificación de la sucesión.
- Nepotismo²
- Exceso de desconfianza, control y secreto.
- Gran resistencia al cambio y profesionalización.

¹ Los costos de Agencia son aquellos costos asociados a dirigir operaciones por medio de personas que no son los dueños, y en el caso de empresa familiares, por miembros ajenos a la familia.

² Un tipo de nepotismo se encuentra en las empresas familiares, cuando estas suelen conceder privilegios indebidos a los miembros de la familia por el solo hecho de pertenecer a ella, en lugar de por su competencia o por sus méritos profesionales.

- Falta de una mentalidad orientada a resultados.
- Liderazgo demasiado largo.
- Co-administración muy frecuente.
- Dificultad para atraer a gente talentosa.
- Estancamiento estratégico.
- Tasa de re-inversión inadecuada.

(El mundo de las Empresas Familiares, Jon Martínez E.; 1995)

El principal problema con este tipo de empresas es que suelen dar por sentado que las relaciones familiares son las que deben dominar en la empresa. Es decir, **trasladan a la formalidad de una organización profesional la informalidad del trato familiar**. Con el tiempo, el crecimiento del sistema familia-empresa-propiedad exigirá un tratamiento más profesionalizado, donde será necesaria la correcta aplicación de las reglas de un juego tan complicado. **Una Empresa Familiar ideal sería aquella que le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico como en el ético y afectivo.**

Uno de los mayores conflictos de algunas empresas familiares es la reforma de la estructura corporativa, que permitan mayor desarrollo en el ámbito familiar. Algunas veces, se debe retroceder unos pasos y “desfamiliarizar” la empresa. *(El desafío de contratar a un externo en la empresa familiar, Maurice Smith, 1993).*

En el fondo, **toda empresa que desee preservar su carácter familiar, debe tener la capacidad de profesionalizarse** (esto incluye atraer y retener a directivos no familiares), y **planificar la sucesión de su dirección** (incluyendo el saber ceder la batuta en su momento y garantizar la competencia del sucesor). *(Manuel A. Guerrero, 1991).*

2.6 Sucesión en la Empresa Familiar

✓ Concepto de Sucesión

La sucesión es la transmisión del mando y la propiedad de una generación a otra. Por lo tanto, la sucesión tiene dos vertientes: una en la gerencia y la otra en la propiedad. Ambas vertientes son fundamentales y están muy interrelacionadas.

(Jon Martínez Echezárraga, 2006).

La sucesión se puede definir como el proceso básico para traspasar la gestión y la propiedad a la siguiente generación, la cual debe garantizar la continuidad en manos de la familia.

(V. Bosch Sans, 2004).

La sucesión en una empresa es un reto, pero también es una oportunidad de continuar la labor de liderazgo fundador o emprendedor hacia un futuro seguro con oportunidad de mejora y crecimiento. *(Mauricio Saldaña Rodríguez, 1997).*

La Sucesión Ideal es aquella que no se siente, que nadie la advierte, que no provoca ningún trauma ni en la empresa ni en la familia. Una sucesión exitosa eleva el valor de la empresa en el mercado, dado que ésta sigue su curso como si no hubiera ocurrido nada. Las empresas familiares suelen ser mucho mejor evaluadas por el mercado cuando pasan esta transición sin ningún conflicto ni problema que altere de manera importante sus operaciones.

(Jon Martínez E., 1998).

Lo ideal sería contar con una sucesión programada en cada empresa familiar, garantizando una digna salida del fundador y un oportuno ingreso de él o los herederos (quienes en su oportunidad deberían poder contar también con un retiro apropiado).

(Guillermo Salazar, 2001).

El éxito del traspaso de la conducción de una empresa requerirá (más allá del papel de la familia, los factores del entorno o la planificación y preparación de los sucesores), entusiasmo, capacidad y responsabilidad, pero sobre todo un lazo de confianza y el compromiso de solucionar las cosas juntos.

(www.laempresafamiliar.com,2003).

✓ Los Problemas de la Sucesión

Uno de los principales problemas para la transferencia de la empresa familiar, reside en la justificación de los recursos con que los hijos y/u otros herederos adquieren o participan en la propiedad de la empresa familiar.

(Margarita Monckeberg, 1999).

La sucesión generacional se ha revelado como uno de los problemas más importantes de la empresa familiar. Unido a este problema está el de la permanencia del control de la empresa en el núcleo familiar. Así pues, los dos problemas principales que acechan al futuro de la empresa familiar son los concernientes a su conservación y continuidad. El de su continuidad está íntimamente vinculado por el problema de la sucesión y el de la conservación con las medidas que hay que tomar para que ésta prosiga en el desempeño del ejercicio de su actividad normal.

(Pascual Martínez Espín, 2006).

Un dilema de la sucesión es, quién o quiénes eligen al sucesor. Normalmente no participa una sola persona, sino varias. Los que, sin duda, tienen más que decir en el proceso de decisión son los propios fundadores o líderes actuales, porque probablemente son los que tomen la decisión final, especialmente en las empresas que están en la etapa de dueño – gerente. (Jon Martínez E., 1999)

Los expertos señalan que una de las principales causas de quiebre en una empresa familiar es el tema de la sucesión. Llegado el momento de traspasar el mando, el fundador se niega o, cuando ya es inevitable porque ha muerto, no hay nada estipulado y comienza la pelea entre los hermanos por suceder el cargo.

A continuación se mostrará un diagrama ilustrativo de las cuatro etapas en el desarrollo de la empresa familiar desde la perspectiva de la familia:

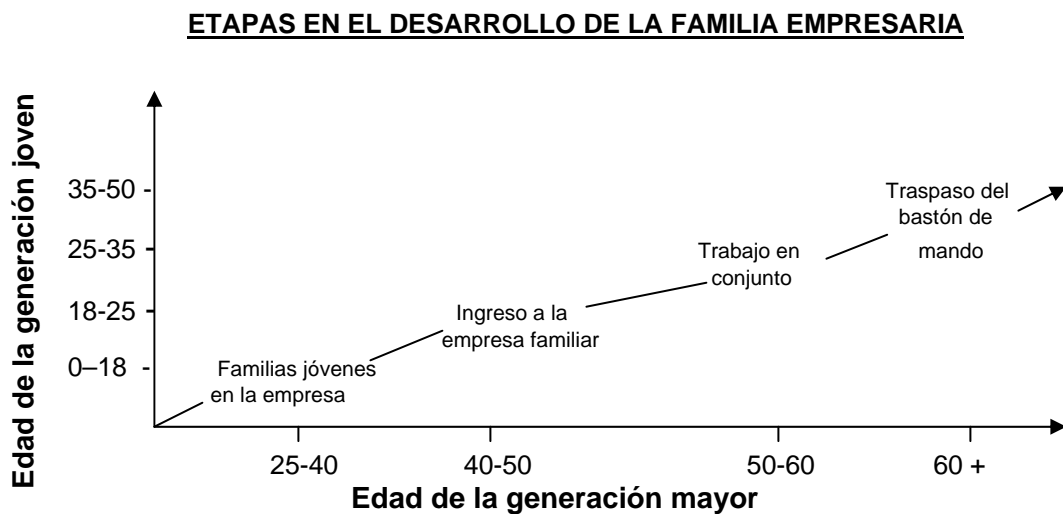


Gráfico nº 1: Etapas en el desarrollo de la Familia Empresaria.

Fuente: Management en Empresas Familiares. Escuela de Negocios, Universidad de Los Andes, 2006

En el eje horizontal aparece la edad de la generación mayor y en el eje vertical la edad de la generación joven. Mientras la generación mayor tiene entre 25 y 40 años, sus hijos suelen tener entre 0 y 18 años, y es la etapa denominada “Familias Jóvenes”. Cuando la generación mayor se encuentra entre los 40 y 50 años, los hijos tienen entre 18 y 25 años, se desarrolla la etapa del “Ingreso a la Empresa Familiar”, porque los hijos suelen entrar a la empresa a esa edad. Luego viene la etapa del “Trabajo en Conjunto” entre los padres e hijos, cuando los padres tienen entre 50 y 60 años y los hijos entre los 25 y 35 años. Por último, cuando la generación mayor cuenta con 60 y más años y la generación joven está entre 35 y 50 años, suele producirse la etapa del “Traspaso del Bastón de Mando ó Sucesión a los hijos que trabajan en la compañía.

La continuidad exitosa de la empresa familiar depende de una gran medida de la existencia de buenos sucesores. Para que ello ocurra es indispensable que éstos reciban una adecuada formación. Esta formación se desarrolla en el seno de la familia y en el ámbito de la empresa.

2.7 Éxito de las Empresas Familiares

El éxito se mide por las habilidades que tengan los directivos - familiares o no – para hacer competitiva a la empresa, cambiando y, en última instancia, reinventando constantemente los negocios.

(Brown y Eisenhardt, 1999).

No cuente exclusivamente con la disponibilidad de sus parientes; si bien éstos pueden serle fieles, también es cierto que usted precisa profesionales en su empresa. Entonces, priorice el profesionalismo. Contrate a buenos especialistas.

(Juan Javier Álvarez,2006).

Es factible mantener un equilibrio en el organigrama en el que se posicione a cada miembro de la familia de acuerdo con su nivel de competencia, dándole trabajos reales y no puestos ficticios, junto a la existencia imprescindible de trabajadores que no pertenezcan a la familia, para poder afrontar correctamente la evolución empresarial y no desembocar en conflictos y estancamiento. (*Jonh Davis, 2007*).

Los casos de éxito han estado siempre marcados por un convencimiento profundo y total compromiso de parte del dueño de la empresa que la incorporación de un gerente profesional es la única forma de dar continuidad a la empresa en el tiempo.

Capítulo II

**DESCRIPCIÓN
DE LOS
SECTORES
EN ESTUDIO**



CAPITULO II: “DESCRIPCIÓN DE LOS SECTORES EN ESTUDIO”

En esta parte del estudio se hace importante clasificar y describir los distintos tipos de empresas por Sector y por Tamaño que existen, ya que éste se centra en sólo tres sectores de todos los que existen y que se pueden apreciar en su amplitud según la clasificación del Servicio de Impuestos Internos (SII). Además, se hace referencia a que se estudiarán las empresas de todos los tamaños existentes, por lo que se hace necesario describir esta división utilizando como fuente la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

1. SECTORES EN ESTUDIO.

Se dará a conocer la clasificación de las empresas según el perfil de los tipos de contribuyentes existentes y reconocidos por el Servicio de Impuestos Internos (SII), donde se separa a las empresas por Sector. Pero se explicarán en su extensión sólo los que son de interés en el estudio.

- 1) Agricultura, ganadería, caza y Silvicultura
- 2) Pesca
- 3) Explotación de minas y canteras
- 4) Industrias manufactureras no metálicas
- 5) Industrias manufactureras metálicas
- 6) Suministro de electricidad, gas y agua
- 7) Construcción
- 8) Comercio al por mayor y menor, reparación vehículos automotores/enseres domésticos
- 9) Hoteles y restaurantes
- 10) Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- 11) Intermediación financiera

- 12) Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
- 13) Administración pública y defensa; planes de seguridad social, afiliación obligatoria
- 14) Enseñanza
- 15) Servicios sociales y de salud
- 16) Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales
- 17) Consejo de administración de edificios y condominios
- 18) Organizaciones y órganos extraterritoriales.

A continuación se procede a describir los sectores de empresas que son de relevancia durante el estudio:

- Comercio: El que se encuentra detallado de la manera siguiente, Comercio al Por Mayor y Menor; Reparación de Vehículos Automotores y Reparación de Enseres Domésticos. Por lo que se hará un detalle de todas las actividades que se consideran dentro de éste. Venta de vehículos automotores; mantenimiento y reparación de vehículos automotores; venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes; venta al por mayor a cambio de una retribución o por contrata; venta al por mayor de materias primas agropecuarias; venta al por mayor de enseres domésticos; venta al por mayor de productos intermedios, desechos no agropecuarios; venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales conexos; comercio al por menor no especializado en almacenes (hipermercados, supermercados, minimarket, grandes tiendas); venta por menor de alimentos, bebidas, tabacos en almacenes especializados; comercio al por menor de otros productos nuevos en almacenes especializados (farmacias; artículos de tocador, de ferretería, para el hogar, mascotas, joyerías, de caza, deportivos, etc);

venta al por menor en almacenes de artículos usados; comercio al por menor no realizado en almacenes.

- Pesca: La industria pesquera se define como una actividad extractiva y de explotación de las riquezas del mar. La Pesca comprende todas las actividades destinadas a capturar, cazar, segar, poseer, recolectar, conservar y utilizar las especies hidrobiológicas que tienen en el agua su medio normal o mas frecuente de vida. Es conveniente tener presente que la Acuicultura no está considerada como actividad extractiva, ya que está organizada por el hombre y los recursos acuáticos pertenecen a quien los cultiva y mantiene. Abarca por tanto, las actividades de explotación de criaderos de peces y productos del mar y servicios relacionados; pesca extractiva y servicios relacionados.
- Construcción: El sector de la Construcción, corresponde a una actividad comercial productiva, constituida tanto por personas naturales como jurídicas, incluyendo las comunidades y las sociedades de hecho, orientadas a la elaboración bienes inmuebles, estando presentes la prestación de servicios de construcción y concesiones viales. Abarca, la preparación del terreno, excavaciones y movimientos de tierras; servicios de demolición y el derribo de edificios y otras estructuras; construcción de edificios completos o de partes de edificios; obras de ingeniería; acondicionamiento de edificios; obras menores en construcción (contratistas, albañiles, carpinteros); construcción y reparación de buques y otras embarcaciones; alquiler de equipo de construcción o demolición dotado de operarios.

2. TAMAÑO DE EMPRESAS.

Para un mayor entendimiento de las clasificaciones según diferentes organizaciones, daremos a conocer los dos tipos de divisiones más conocidas:

- Según la Clasificación de la CORFO, en cuanto a número de trabajadores de las empresas, éstas se dividen en 4 sectores y obviamente irá creciendo su tamaño mientras más trabajadores tenga.³

Tamaño de empresas	Número de trabajadores
• Micro	1 a 9 trabajadores
• Pequeña	10 a 49 trabajadores
• Mediana	50 a 199 trabajadores
• Grande	de 200 a más trabajadores

Tabla nº 1: Clasificación de Empresas por tamaño, según número de trabajadores
Fuente: Elaboración propia con datos de Corporación de Fomento de la Producción.

Dentro de las microempresas, que considera el número de trabajadores para su clasificación entre 1 a 9. Se puede encontrar otra sub - clasificación que son las Microempresas Familiares o las llamadas MEF, las características principales de estas se mencionaron en el Capítulo I de este estudio, dentro de la parte de Empresas Familiares, pero aquí es importante mencionar que el número de trabajadores con que debe constar son entre 1

³ Sólo se utilizará la clasificación según CORFO, ya que en una de las preguntas de la encuesta se hace alusión al número de empleados, que según nuestro criterio será más real, que el nivel de ventas entregado por los dueños de las empresas.

a 5 empleados, cumpliendo además otros requisitos para cumplir con esta clasificación.

- Según la Clasificación del SII, en cuanto a volumen de ventas anuales de las empresas, éstas se dividen en 4 sectores y obviamente irá creciendo su tamaño mientras mayor sea el volumen de ventas.

Tamaño de empresas	Volumen ventas anuales
• Micro	0 a 2.400 UF
• Pequeña	2.401 a 25.000 UF
• Mediana	25.001 a 100.000 UF
• Grande	Más de 100.000 UF

Tabla nº 2: Clasificación de Empresas por tamaño, según volumen de ventas anuales
Fuente: Elaboración propia con datos de Servicio de Impuestos Internos.

3. INDICADORES DE LA REGIÓN DE MAGALLANES Y ANTÁRTICA CHILENA.

3.1 Descripción de las Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales.

La Región de Magallanes y Antártica Chilena es la región más austral y extensa del territorio nacional, de carácter bicontinental. De acuerdo a los datos emanados a partir del Censo de la población y vivienda realizado en abril del año 2002 en Chile, la Región concentra el 0,6% de la población nacional, con un total de 150.826 habitantes.

Para un mayor entendimiento de la división de la Región de Magallanes y Antártica Chilena, y cómo está compuesta, a través de sus

distintas Capitales Provinciales y Comunas, se dará a conocer la distribución asociada:

Provincia	Capital	Comuna
Magallanes	Punta Arenas	Punta Arenas ⁴ Río Verde San Gregorio Laguna Blanca
Última Esperanza	Puerto Natales	Puerto Natales Torres del Paine
Tierra del Fuego	Porvenir	Porvenir Timaukel Primavera
Antártica Chilena	Puerto Williams	Cabo de Hornos Antártica

Tabla nº 3: Distribución comunal de la Región de Magallanes y Antártica Chilena.
Fuente: Elaboración propia con datos de Mapa Institucional de Chile.

Índice De Actividad Económica Regional.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas, los datos entregados sobre la Índices Económicos Regionales, por sector de Actividad Económica, se presentan de la siguiente manera:

Tasa de variación respecto a igual trimestre año anterior.

DUODÉCIMA REGIÓN DE MAGALLANES Y LA ANTÁRTICA CHILENA											
Perfil de la Dinámica Económica Regional											
Ocupados (Miles de Personas)			Actividad (Índice 1996=100)			Exportaciones (Millones de dólares FOB)			Inversión Extranjera (Miles de Dólares)		
Ene-Mar 2006	Ene-Mar 2007	➔	Ene-Mar 2006	Ene-Mar 2007	➡	Ene-Mar 2006	Ene-Mar 2007	➡	Ene-Mar 2006	Ene-Mar 2007	⬆
62,9	63,6		163,4	157,4		287,9	284,7		0	9.584	

Tabla nº 4: Perfil de la dinámica Económica Regional

Fuente: INE.

⁴ Las comunas remarcadas en negrita serán objeto de análisis en este estudio.

La Tabla nº 4 demuestra el Perfil de la Dinámica Económica Regional, en cuanto a los Ocupados, según la Encuesta Nacional de Empleo; la Actividad Económica; las Exportaciones realizadas hacia fuera del país, sobre la base de información del Servicio Nacional de Aduanas; y la Inversión Extranjera sobre la base de información sobre el Comité de Inversiones Extranjeras.

La Inversión Extranjera tuvo una fuerte alza, mientras que el número de ocupados tuvo un incremento moderado y el INACER y las exportaciones una disminución, lo anterior caracterizó la economía de la región en el trimestre enero-marzo de 2007. La Inversión Extranjera Directa Materializada (IED) de la Región de Magallanes alcanzó en el trimestre enero-marzo de 2007 a 9,6 millones de dólares, un 759,6% mayor que la registrada el trimestre inmediatamente anterior, equivalente a 8,4 millones de dólares. Esta cifra fue destinada un 96,1% al sector Pesca y un 3,9% al sector Industria de la Madera. Pescanova S.A. realizó inversiones en Pesca y Acuicultura en la región por un monto de 9,2 millones de dólares.

INACER		
Sector	Ponderación Sectorial (Base 1996)	Variación igual trimestre año anterior
Comercio	14,7	↑
Construcción	6,1	↑
Pesca	7,8	↗

Tabla nº 5: Índice de Actividad Económica Regional por sector.

Fuente: INE

↑ Crecimiento expansivo⁵

↗ Crecimiento leve⁶

⁵ Crecimiento expansivo, mayor igual a 10%

⁶ Crecimiento leve, entre 1% y 9,9 %.

Al efectuar un análisis del INACER del trimestre Enero – Marzo 2007, respecto a igual período del año anterior, se observó, en relación a los sectores que se estudiarán y evaluarán, éstos presentaron las siguientes variaciones:

- El mayor crecimiento se registró en el sector Construcción, en relación al período del año 2006 que presentó variaciones negativas. Como se puede notar esta situación fue revertida a contar de este trimestre en el cual se aprecia un fuerte incremento en el sector dado por la mayor inversión en Obras Públicas. Dentro de las principales obras llevadas a cabo se pueden indicar: Pavimentación ruta 9 Cueva del Milodón– Cerro Castillo, construcción camino de ingreso a Lago Maravilla, conservaciones viales, conservación mayor en aeropuerto Pdte. Ibáñez del Campo y aeródromo de Porvenir.
- Con respecto al Sector Comercio mantuvo su crecimiento, hubo un aumento en las ventas en supermercados y las ventas en locales comerciales de Zona Franca.
- Y el Sector Pesca, mostró un leve crecimiento producido por menor extracción de moluscos, equinodermos, algas y crustáceos. Además hubo una menor elaboración de productos en conserva y congelados.

3.3 Evolución Del Mercado Laboral.

En el trimestre enero–marzo 2007 la estimación de la fuerza de trabajo para la región alcanzó a 65.310 personas, de las cuales 63.610 se encontraban ocupadas y 1.700 desocupadas.

La tasa de desocupación regional alcanzó a 2,6%, siendo la más baja del país. En el primer trimestre de 2007 la tasa de desocupación femenina fue mayor a la tasa de desocupación masculina en 1,3%.

El número de ocupados con respecto al mismo trimestre de 2006 aumento en 750 personas. El 30,1% de los ocupados se concentró en la actividad de Servicios Comunales Sociales y Personales, el 14,9% en el sector Comercio, en el sector construcción el porcentaje de ocupados es de 11% y el sector agricultura, caza y pesca abarca un porcentaje de 11,16 %.

Magallanes: Ocupados Según Rama de Actividad (en miles de personas)					
Rama de Actividad	2006				2007
	Ene - Mar	Abr - Jun	Jul - Sep	Oct-Dic	Ene - Mar
Agricultura, Caza y Pesca	6,3	6,2	7,2	6,9	7,1
Construcción	9,3	6,1	7,3	6,8	7
Comercio	12,8	10	10,1	10,7	9,5

Tabla nº 6: Ocupados en la Región según rama de actividad.
Fuente: INE, Encuesta Nacional de Empleo

4. POBLACIÓN DE EMPRESAS REGIONALES

La determinación de la población de las empresas regionales, y con mayor énfasis de las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales, fue construido a partir de la información proporcionada por la Ilustre Municipalidad correspondientes a cada una de las comunas sujetas a análisis, en el mes de Marzo 2007. Apoyada además, de un Catastro y Diagnóstico de las MIPes Región de Magallanes y Antártica Chilena realizado en Julio de 2006.

Cabe mencionar que durante el proyecto de tesis fueron consultadas varias Instituciones tanto públicas como privadas, algunas fueron Sercotec, FOSIS, CORFO, SII, AGIA, Cámara de Comercio, INE. En todas estas

organizaciones nos comentaron que en la Región de Magallanes, específicamente en las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales, no existe un estudio que especifique claramente el número exacto de empresas familiares existentes hasta hoy, ni de cuántas han iniciado actividades desde la fecha que se analizará en este estudio, ni de las empresas que han terminado o finalizado sus actividades por cualquier motivo.

En virtud de los objetivos de este estudio, las empresas fueron categorizadas por “tamaño”, para ello el criterio elegido fue “según el número de empleados”, variable que fue solicitada a la CORFO (Corporación De Fomento de la Producción), entidad válida para respaldar esta información. En algunos casos, se daba la facilidad de que la Municipalidad, al entregar la información de cada una de las empresas, las tenía clasificadas por tamaño, por lo tanto, se nos hizo mucho más fácil distinguir una de otra. Así, fueron segmentadas como: “micro”, “pequeña”, “mediana” o “grande”, cumpliendo entonces, con los requerimientos de la CORFO y en conformidad a la confidencialidad de la información.

De acuerdo a un estudio presentado en el Texto “Catastro y Diagnóstico de las MIPES Región de Magallanes y Antártica Chilena” se obtuvieron los siguientes datos estadísticos.

En el año 2001, funcionaban en Chile aproximadamente 1.200.000 empresas formales e informales, es decir, prácticamente una cada 13 habitantes. Según el Servicio de Impuestos Internos, había 652.445 empresas formales, a las que debían sumarse otras 550 mil de carácter informal. Al considerar el tamaño de las empresas formales, el 82% de ellas eran microempresas, es decir, que vendían hasta 2.400 UF al año (aproximadamente \$40 millones). Las pequeñas empresas, con ventas anuales entre 2.401 y 25.000 UF, correspondían al 15% del total. Las

medianas y grandes empresas sumaban sólo el 3% de las unidades productivas.

A Julio de 2006 se presenta en el país, un porcentaje del 1,1% correspondiente a la gran empresa, el 2,2% a la mediana empresa y el 96,7% a las pequeñas y microempresas, representando ésta última la inmensa mayoría del universo empresarial chileno y es razonable pensar que son básicamente el segmento que está dando origen a las empresas de mayor tamaño y que, adecuadamente fomentadas, pueden prosperar y contribuir a que la actividad productiva nacional se adapte con fluidez a las cambiantes condiciones de los mercados.

En cuanto a la XII Región, existieron hasta Julio del año 2006, 7.496 unidades económicas, a diferencia del año 1997 (hace 9 años atrás), donde según datos de la CORFO, existían 6.204 empresas; encontrándose éstas segmentadas como “micro”, “pequeña”, “mediana” o “grande”. En el año 1997 existían un 81% de microempresa, un 18,5% entre pequeñas y medianas, y un 0,5% de grandes empresas; en relación a ese año se nota un crecimiento importante de la gran empresa magallánica, disminuyendo la representación de la PYME y una leve disminución de la microempresa regional. Por lo tanto, los datos estadísticos para esta fecha (Julio de 2006) corresponden a: 5941 microempresas (79,3%), 948 pequeñas empresas (12,6%), 554 medianas empresas (7,4%) y 53 grandes empresas (0,7%). De esta cantidad 5.367 empresas corresponden a la Provincia de Magallanes (71,6%) y 1.411 empresas corresponden a la Provincia de Última Esperanza (18,8%), el resto (9,6%) corresponden a las provincias de Tierra del Fuego y Antártica Chilena, que para nuestro estudio no son de importancia.

Todo lo dicho anteriormente se resume en estos gráficos, donde se muestra la cantidad de empresas tanto por Sector Empresarial,

correspondiendo a los 4 tamaños de empresas (microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa); y por Localidad, correspondiendo a las Provincias de la Región de Magallanes y Antártica Chilena (Magallanes, Última Esperanza, Tierra del Fuego, Antártica Chilena).

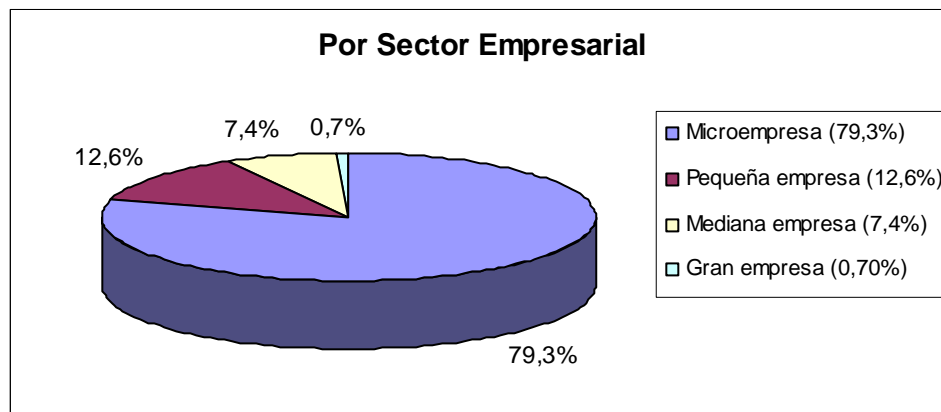


Gráfico nº 2: Cantidad de empresas en la Región, de acuerdo al Tamaño Empresarial.
Fuente: Elaboración propia con datos de Corporación de Fomento de la Producción.

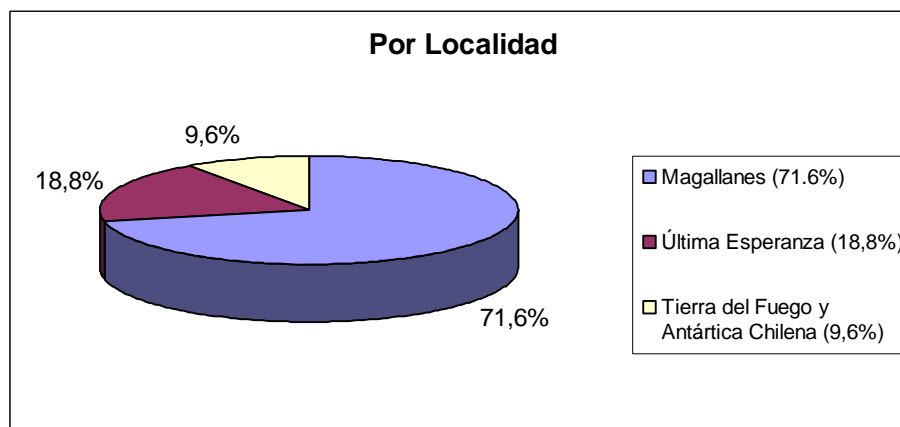


Gráfico 3: Porcentaje de empresas en la Región, de acuerdo a la localidad en la que se encuentran.
Fuente: Elaboración propia con datos de Corporación de Fomento de la Producción.

Por lo tanto, la mayor concentración de empresas por territorio ocurre en la Provincia de Magallanes. Como dato anexo, se puede decir, que la mayor cantidad del número de empresas, se centran en la Comuna de Punta

Arenas, capital regional y provincial, situación que se repite en las mayorías de las provincias, que concentran en las capitales provinciales, su mayor actividad social y comercial, como es el caso de la Provincia de Última Esperanza, donde la Comuna con mayor población empresarial es Puerto Natales.

Ahora, en lo que concierne a las comunas objeto de nuestro estudio, 5.265 empresas corresponden a la Comuna de Punta Arenas, siendo el 98,1% del total de la Provincia de Magallanes; y 1.388 empresas corresponden a la Comuna de Puerto Natales, siendo el 98,4% del total de la Provincia de Última Esperanza.

Ahora bien y según la información proporcionada en Marzo de 2007, por La Ilustre Municipalidad de Punta Arenas, específicamente por la Dirección de Tránsito y Patentes, el número de empresas identificadas y que tienen hasta hoy el rol vigente ascienden a 4.716 unidades productivas, las que se dividen en Profesionales, Alcoholes, Industriales y Comerciales, tomando en cuenta en esta última división tanto las empresas de Turismo, Comercio, Construcción, Transporte, Restaurantes Comerciales, etc., es así como en Punta Arenas, el número de Empresas Industriales asciende a 531, el de los Profesionales es de 485, el de las Empresas Comerciales es de 3106 y el de las Empresas con Patentes para Alcoholes es de 593, lo que corresponde al 11.26%, 10.28%, 65.86% y 12.57%, respectivamente; Y según la Ilustre Municipalidad de Puerto Natales el total de empresas establecidas es de 893 unidades productivas, ocurriendo la misma división según el tipo de Patente, por lo tanto, el número de Empresas Industriales asciende a 22, el de los Profesionales es de 22, el de las Empresas Comerciales es de 600 y el de las Empresas con Patentes para Alcoholes es de 249, lo que corresponde al 2.46%, 2.46%, 67.19% y 27.88%, respectivamente; entre micro, pequeña, mediana y gran empresa, y

correspondientes a todos los sectores de empresas. Por lo que se nota una disminución del 10,43% en la Comuna de Punta Arenas y una disminución del 35,66% en la Comuna de Puerto Natales, en relación al Catastro a Julio de 2006. Cabe señalar que dentro de los totales de empresas, se incluye, además de la Casa Matriz, todas las sucursales que pertenecen a la empresa, en el caso que tuvieran.

Además, en una consulta al Departamento de Desarrollo Económico y Local, perteneciente a la Ilustre Municipalidad de Punta Arenas, nos entregaron como dato exacto el número de microempresas familiares siendo 208 pertenecientes a las comunas de nuestra importancia, pero este número corresponde a aquellas que se acogieron a la Ley N° 19,749, por lo tanto, solo son aquellas que se conformaron y que consiguieron el permiso de patente desde el año 2003. Con respecto a las otras empresas (pequeñas, medianas y grandes) no existe un catastro en ninguna organización consultada (indicadas más adelante, específicamente en el punto 2.2 “Gestión de Empresas Familiares”) de cuales son familiares y cuales no, por lo que este estudio será aún más significativo, ya que se hará una estimación aproximada según datos muestrales de la clasificación del total de empresas, entre Empresas Familiares y Empresas no Familiares.

Una información concreta en cuanto a la población de empresas por sector se registra en el sector pesca y, por lo tanto se entrega como información adicional, que en el sector pesca participan cuatro tipos de agentes: Pescadores Artesanales, Buques - Fábricas, Centros de Cultivo de Especies Salmonídeas y Plantas Faenadoras. Los pescadores artesanales son alrededor de 3.600 y cuentan con 1.100 embarcaciones, de las cuales el 60% se concentra en Punta Arenas y el 27% en Puerto Natales. En la Región operan 45 plantas pesqueras distribuidas en Puerto Edén (1), Puerto Natales (7), Punta Arenas (29), Porvenir (5) y Puerto Williams (3). Existen 8 centros

de cultivos de salmónes los cuales obtienen una producción cercana a las 2.000 toneladas/año.

Otra información que se pudo obtener a través de los mismos acercamientos a las empresas, y en conversaciones con los dueños, es que muchas de las empresas existentes en las Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales de la Región de Magallanes, son empresas relacionadas, y por lo tanto, se encontró que un mismo dueño o una misma familia dueña de una empresa, tuviera una empresa que pertenece al Sector Comercio y al Sector Construcción, o al Sector Construcción y al Sector Pesca, o también de los tres sectores.

Capítulo III

**ASPECTOS
METODOLOGICOS
Y
PRESENTACION
DE RESULTADOS**



CAPITULO III: “ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS”

1) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

A pesar de la no existencia de unanimidad sobre una definición de empresa familiar, no por ello es menos cierto que, un trabajo de estas características que clasifica las empresas en familiares y no familiares, necesita definir lo que va a considerar como objeto de estudio, y así facilitar la comprensión y posterior comparación de los resultados obtenidos, por lo que se ha considerado que una empresa familiar es “aquella en la que la propiedad y el control están en manos de una familia, es decir, aquella en que sus integrantes ocupan los dos primeros puestos de la escala jerárquica, aunque también suele contratarse para el segundo nivel empleados que no pertenezcan a la familia”.

Metodológicamente, el punto de partida de este trabajo se centra, dada la inexistencia de estadísticas nacionales y regionales sobre empresa familiar, quizás debido a la inexistencia de una definición sobre empresa familiar aceptada mayoritariamente, en una muestra de empresas, pertenecientes a las Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales de la Región de Magallanes, obtenida a partir de la base de datos de las Municipalidades de las dos Comunas a estudiar. La razón por la que se han elegido solamente estas dos Comunas, en razón al total de las existentes, es porque son las de mayor población empresarial, por lo tanto, se considera como una de las restricciones de este estudio. Es importante mencionar también que sólo se encuestarán empresas que hayan sido formadas con capitales regionales, por lo que quedan afuera toda clase de empresas, que

sean sucursales de empresas nacionales, o que hayan sido formadas con capitales provenientes del extranjero.

En un primer momento, esta población se sometió a un proceso de clasificación separando los distintos grupos empresariales en familiares y no familiares. Para ello, se utilizaron como indicadores el conocimiento personal de su condición de empresa familiar y apellidos concordantes en sus consejos de administración. Esta clasificación se completa con una pregunta en la encuesta, que obliga a los propios empresarios a confirmar el carácter familiar de su empresa, según la definición dada en ésta.

La metodología utilizada, consiste en una medición a través de, como se mencionó anteriormente, una encuesta, tipo cuestionario, aplicada a los empresarios, dueños y/o gerentes de estas entidades, ésta es la principal fuente de información primaria y la fuente secundaria de información se realizó en base a la revisión bibliográfica. Cabe mencionar que a pesar de que se entrevistan empresas familiares, empresas no familiares, que existen y que han dejado de existir, se logró crear un cuestionario con formato único.

Las entrevistas realizadas a través del cuestionario, se llevaron a cabo entre el mes de Abril, Mayo y Junio en las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales. Algunos de éstos se hicieron personalmente, y otros se dejaron en la empresa en manos de dueños, gerentes o accionistas, ya que necesitaban de un mayor análisis y tiempo para responderlo.

La investigación se dividió en tres partes: la primera parte fue determinar la población y la muestra a utilizar, además de obtener datos sobre domicilio, teléfono, sector económico al que pertenecen y el tamaño de ésta. La segunda parte consistió en contactar y programar una reunión con los empresarios a fin de aplicar el cuestionario en forma personal, o como ya

se dijo, dejarlo en sus manos para mayor análisis, conjuntamente con la recolección de éstos. Y la tercera y última parte fue la tabulación y análisis de los datos obtenidos.

2. DISEÑO DE ENCUESTA

Para la elaboración de la encuesta se consideraron varios puntos relevantes de consulta, tanto de la empresa, como del empresario que puede ser en algunos casos el dueño, accionista o gerente de la sociedad, es así como se puede apreciar que la carta de presentación adjunta a la encuesta va dirigida a estas personas.

Algunos de los datos relevantes fueron: datos de creación y constitución de la empresa, preguntas sobre familia y sucesión, aspectos importantes para el surgimiento y continuidad de la compañía, y por último el análisis F.O.D.A., herramienta útil que permitirá definir el perfil y la situación de la empresa, y además una mayor comparación de los tipos de empresas en estudio. Una vez terminada la encuesta fue presentada al profesor guía para que pudiera corregir algunos puntos de la misma, aconsejar cambios generales o modificaciones.

Realizada la revisión, la encuesta quedó estructurada de manera que los empresarios tuvieran la facilidad de seguir con la misma cuando sus empresas pertenecían al tipo no familiar. Ésta presenta 49 preguntas más el F.O.D.A., de las cuales 29 preguntas son de alternativas, 11 corresponden a preguntas que sólo necesitaban respuestas cortas y las 9 restantes de desarrollo o en las cuales las personas encuestadas debían comentar la situación de su empresa o simplemente opinar. Estas preguntas abarcaron variables como: empresa, estructura, actividad económica, mercado,

inversión, producción, innovación, capital humano, capacitación, profesionalización, situación financiera, datos de la empresa y del empresario, así como sus pensamientos hacia el futuro, familia y sucesión. Dadas las características de la encuesta, el tiempo estimativo de respuesta era entre 25 a 30 minutos.

3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

Durante el estudio se presentaron limitaciones, que se fueron superando a medida que se hacían más insistentes las peticiones por parte de las realizadoras del estudio.

Como primera limitación que fue superada, fue la recolección total de datos que llevaría a encontrar el número total de empresas existentes en la región, y así poder tener un número claro de cuántas existen en Punta Arenas y cuántas en Puerto Natales. Lo que llamó la atención fue que después de unos meses conseguida esta información que tanto se demoraron en pasar por parte de una de las fuentes (Ilustre Municipalidad de Punta Arenas) en una de las visitas a las empresas encuestadas, nos comentaron que esta información tan confidencial para la Municipalidad estaba disponible en Internet y que era totalmente pública.

Una segunda limitación se encontró en el tema de confidencialidad y temor a divulgar información por parte de los propietarios, lo que impidió una mayor efectividad en cuanto al número obtenido de empresas en la muestra versus el número de empresas total por estudiar.

Algo parecido ocurrió una vez que se entregaban las encuestas, ya que algunas de las empresas encuestadas, claro que en su minoría, nunca

entregaron la encuesta, o en otras ocasiones era tanta la insistencia por parte de las realizadoras del estudio y como no daban respuesta clara y explícita de la entrega de éstas que se decidía a dejar la empresa y continuar con otra, que tuviera características similares.

4. PROCEDIMIENTO DE MUESTREO.

4.1 Unidad y Período de Análisis.

Se trata de la unidad acerca de la cual se solicitará la información, se refiere a “quienes van a ser medidos”. De acuerdo con los objetivos y planteamientos del estudio, el elemento de muestreo estará dado por las Empresas de los Sectores Comercio, Construcción y Pesca de las Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales de la Región de Magallanes. Se decidió que esta sería la unidad de análisis, por la información entregada en el Capítulo II, mayores y mejores empresas, por lo tanto, era más factible encontrar importantes empresas en estos sectores.

Como período de análisis se tomará un rango de aproximadamente 15 años a la fecha. Este periodo nos ayudará a tener una mejor visión del funcionamiento de ambos tipos de empresas, según los aspectos de gestión, tecnología, legal, jurídico y tributario, y así saber cuales son las razones por las que se mantienen hasta la fecha y por qué algunas dejaron de existir. Cabe mencionar que se buscaron para la muestra empresas relativamente conocidas en las comunas, y que por lo tanto, algunas de ellas tenían mucho más de 15 años de antigüedad, por lo que nuestro rango de años se amplió a medida que las empresas tenían mayor cantidad de años desde su creación.

4.2 Población.

Para encontrar el número de empresas que abarcará nuestro estudio, como se indicó en el capítulo anterior, fueron consultadas varias instituciones en las que se podría obtener esta información. Sin encontrar un número exacto en éstas (INE, SII, AGIA, FOSIS, CORFO, SERCOTEC, Cámara de Comercio, y en una primera instancia por la Ilustre Municipalidad de Punta Arenas y Puerto Natales) fue necesario abordar la sección de Patentes del Departamento de Desarrollo Económico y Local de las Municipalidades de ambas Comunas, a través de influencias para que proporcionen la información necesaria para el inicio del estudio.

Cabe mencionar que no se registra en ninguna Institución una separación de las empresas por Sector Económico y menos del número de empresas familiares o no familiares existentes.

4.3 Marco Muestral.

Los registros de la población de empresas identificadas al mes de Marzo de 2007 fueron entregados por la Municipalidad de cada comuna en estudio, ordenadas por RUT, Razón Social o nombre de la empresa, Dirección, Tipo de Empresa (se especificaba si es que pertenecía a Microempresa, y sino al área o rubro empresarial).

Este marco fue la referencia para obtener la muestra de empresas que fueron entrevistadas en terreno, y a partir de las cuales se obtuvieron los resultados finales y además responder íntegramente la pregunta planteada.

4.4 Tamaño de la muestra.

Cabe mencionar y pese a la dificultad para encontrar la información principal sobre el total de empresas, y que muchas de las que se decidieron encuestar no pudo ser factible o que algunas de estas se arrepintieran a última hora, el total de empresas encuestadas fue 49. Se tomó como número mínimo para la muestra, el total de preguntas en la encuesta, aunque muchas de ellas tienen un parecido. El tener un número así de encuestas, mayor o igual al número de preguntas en ésta, permitirá obtener un mayor análisis y resultado del estudio.

Dentro del total de empresas encuestadas, se realizaron 5 (cinco) encuestas, las que fueron efectuadas a empresas que ya no tienen rol vigente, es decir, empresas que ya no siguen funcionando en el mercado y que han dejado de existir por motivos que serán analizados en el capítulo final.

Para efectos de selección de la muestra, el método utilizado fue al azar, pero con un cierto grado de criterio en la elección. Como primer paso se eligieron las empresas de los tres sectores que serían analizados de entre la información entregada por la Ilustre Municipalidad de las Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales, que fue el número total de empresas, o sea, como primera clasificación para la muestra están las empresas de los Sectores Comercio, Construcción y Pesca. Un segundo paso, fue que de entre todas estas empresas se separaron las que se creía a razón y conocimiento de las encuestadoras en empresas nacionales y regionales dejando las primeras totalmente de lado. Un tercer paso, fue que de entre este total de empresas que quedaban, que ya era bastante menor, y con el mismo conocimiento se separaron las empresas entre familiares y no familiares, pero en cuanto a su estructura de socios, por lo que las que se

sabían que desde sus socios no eran familiares se dejaron a un lado, ya que no corresponde analizarlas según el tema de estudio. Entonces, se tomaron en cuenta las empresas que: primero, pertenecían a cualquier sector sujeto a estudio (Comercio, Construcción y Pesca); segundo, que fueran formadas y constituidas con capitales regionales; tercero, que su estructura de socios pertenezca a una empresa puramente familiar, y entre el total de éstas, y como último paso, se eligieron las empresas que se entrevistarían.

La razón por la que se eligieron para el Estudio las Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales se explica a continuación. En la Región de Magallanes y Antártica Chilena, existen 11 comunas, que son: Punta Arenas, Río Verde, San Gregorio y Laguna Blanca (en la provincia de Magallanes), Natales y Torres del Paine (en la provincia de Última Esperanza), Porvenir, Primavera y Timaukel (en la provincia de Tierra del Fuego), Cabo de Hornos y Antártica (en la provincia de Antártica Chilena). Y si se observa la población empresarial en las dos comunas que se seleccionaron para realizar el estudio son en las que existe mayor número. Y de la misma manera, la razón por la que se eligieron los tres sectores (Comercio, Construcción y Pesca) fue porque los dos primeros sectores aumentaron los indicadores económicos y aunque no ocurrió lo mismo con el Sector Pesca, éste se considera de gran importancia ya que la mayor parte de la Inversión Extranjera está destinada a este sector.

4.5 Recolección de datos.

Para la recopilación de los antecedentes necesarios, se realizó una encuesta dirigida a los empresarios, dueños, accionistas y/o gerentes seleccionados en la muestra (*Anexo N° 1*). El tipo de cuestionario que se utilizó, es estructurado, ya que las preguntas cuentan con un orden previamente establecido y son las mismas para todos los encuestados, el

cuestionario considera preguntas cerradas y abiertas, con la finalidad de recolectar el máximo de datos e información.

El método empleado para aplicar el cuestionario, en algunos casos, será de comunicación por entrevista personal, que permite un mejor control sobre la muestra y una alta tasa de validez en la respuesta y, en otros, que serán los menos, el cuestionario se dejará en manos de los anteriores, ya que aquellos necesitan mayor tiempo para un mejor análisis del Instrumento de Recolección.

Cabe mencionar que las alumnas tesisistas decidieron aplicar un “plan piloto” de la encuesta, a fin de evaluar en terreno el instrumento, en relación a: facilidad y tiempo de aplicación, comprensión de las preguntas por parte del entrevistado y si las alternativas de respuesta eran coincidentes con la realidad de los encuestados. Además, se verificó que las preguntas fueran pertinentes y acotadas a los objetivos del Estudio, y así también, para retirar preguntas redundantes y agregar preguntas y/o alternativas necesarias para el análisis efectivo de los resultados de la encuesta. El piloto fue determinado bajo los mismos criterios de la muestra, tanto para determinar su tamaño como para la selección de las unidades muestrales. Se destaca que como este plan piloto funcionó en primera oportunidad, sin necesidad de modificar la encuesta en cualquiera de sus formas, se siguió con esta misma para las empresas restantes de la muestra.

La fecha de inicio de aplicación de la encuesta, seguida de la aplicación del plan piloto, fue el 02 de Abril y se mantuvo la recopilación de antecedentes hasta 30 de Junio, tanto para las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales. Esta fecha sólo considera la entrega de las encuestas por parte de las encuestadoras y como ocurre que se realizaban personalmente, también se consideró como plazo de entrega por parte de los encuestados,

pero ocurre que en algunas ocasiones los dueños de las empresas, pidieron que la encuesta fuera entregada a ellos para un mayor análisis y porque requerían de mayor tiempo para responderla, por lo que el tiempo final de recolección se traspasó hasta el 09 de Julio, si para esta fecha la encuesta no era entregada por el dueño de la empresa, era descartada para el análisis por superar el tiempo de espera.

Para identificar a las encuestadoras se les entregó una carta de presentación a los empresarios. De manera que ellos se enteraran en qué consistía el estudio y que solo era para realizar una tesis para finalizar una Carrera Universitaria y no, como algunos pensaron, que las encuestadoras pertenecían a otras empresas y era para adquirir información confidencial.

Para la aplicación de las encuestas se consideraron los distintos territorios, Punta Arenas y Puerto Natales, y los distintos sectores Comercio, Construcción y Pesca, indistintamente, es decir, no se le dio prioridad de aplicación a ningún sector ni territorio. La encuesta en promedio tenía una duración de aproximadamente 30 minutos, lo que en conjunto con el fácil llenado de las respuestas a preguntas cortas y cerradas (marcar con una cruz) agilizaba y hacía menos tedioso el proceso tanto para el encuestador como para el entrevistado.

Para la validación del cuestionario se requerirá que el 100% de las preguntas sean contestadas. Ya que no se podría analizar una pregunta si no es contestada por algunas de las empresas entrevistadas.

4.6 Tabulación de datos.

Para la descripción y tabulación de la muestra, se confeccionarán gráficos descriptivos (Circulares), que resuman la información de las

encuestas. En la muestra, se señalará como explicación el total de ésta en números, y al mismo tiempo se indicará la equivalencia en porcentaje, pero en el gráfico se incluirá solo la parte correspondiente al porcentaje.

Referente a los datos recolectados en la encuesta, se tabulará mediante gráficos y/o tablas, en los casos que sean oportunos; estos resumirán la información del estudio. Con los datos obtenidos se podrán lograr los objetivos propuestos y extrapolar las conclusiones.

Todos los gráficos de la muestra serán explicados y se señalará a qué pertenece. Además, cada uno será enumerado en orden correlativo. Tanto el área del trazado de los gráficos y sus colores distintivos, serán uniformes durante todo el estudio.

4.7 Tabulación de Empresas por Comuna y por Sector.

De las 49 empresas entrevistadas, 42 pertenecen a la Comuna de Punta Arenas y 7 a la Comuna de Puerto Natales, que corresponde cada uno al 86% y 14% de la muestra total. Esta gran diferencia se debe a la desigualdad que existe entre la cantidad de empresas establecidas en cada una de las comunas, por lo tanto, la muestra fue proporcional al número total de empresas. Todo esto se presenta detallado en el gráfico nº 5 (Empresas entrevistadas por Comuna), que se presenta a continuación:

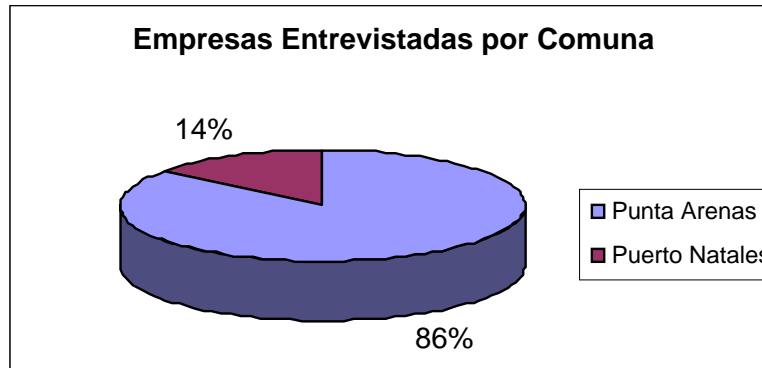


Gráfico nº 4: Empresas entrevistadas en cada una de las dos Comunas sujetas a estudio.

También existe una diferencia entre el total de empresas que se entrevistaron por sector, tomando en cuenta las dos comunas objeto de estudio. La mayor cantidad corresponde a Comercio, ya que se entrevistaron 29 empresas, siendo el 60% del total, en segundo lugar, en cuanto al número de entrevistas se realizaron al Sector Construcción, correspondiendo a 11 empresas, que equivale al 22%, y por último se entrevistaron 9 empresas del Sector Pesca, siendo igual al 11%. Esto, en lo que concierne a las dos comunas.

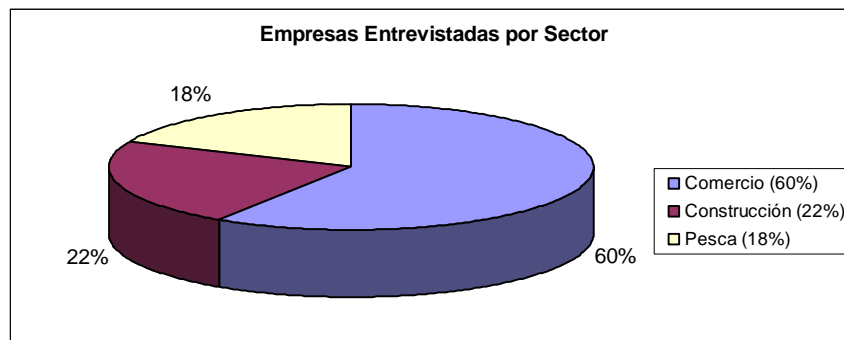


Gráfico nº 5: Empresas entrevistadas en cada uno de los sectores empresariales sujetos a estudio, considerando las dos comunas.

Ahora, dentro de las empresas que se entrevistaron en la Comuna de Punta Arenas, que es la comuna con más población empresarial, 25 pertenecen al Sector Comercio, 10 pertenecen al Sector Construcción y 7 al Sector Pesca. Correspondiendo en porcentaje al 59%, 24% y 17% respectivamente, en relación al total de la muestra.



Gráfico nº 6: Empresas entrevistadas en la Comuna de Punta Arenas, separadas por Sector Empresarial.

Y entre las empresas que se entrevistaron en la Comuna de Puerto Natales, 4 pertenecen al Sector Comercio, 1 pertenecen al Sector Construcción y 2 al Sector Pesca, que equivalen al 57%, 14% y 29%, respectivamente.

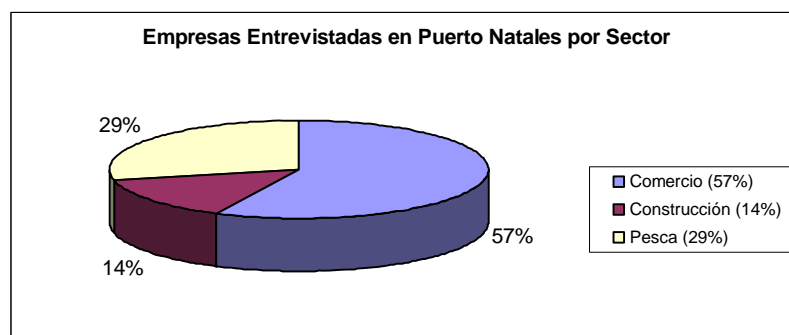


Gráfico nº 7: Empresas entrevistadas en la Comuna de Puerto Natales, separadas por Sector Empresarial.

En relación a estos dos últimos gráficos, se puede notar que en la Comuna de Puerto Natales, es mayor el número de empresas del sector Pesca al sector Construcción, esto se debe a que en Puerto Natales no existen mayormente empresas constructoras, es mas, la única encontrada fue la que se encuestó.

5. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS .

Tal como se indicó anteriormente, para la descripción de la tabulación de la encuesta se usarán tablas y/o gráficos, la utilización de estos dependerá de la información que se entregará.

Para las preguntas que corresponden sólo a empresas familiares, los datos recolectados se representan mediante gráficos; pero para preguntas que deban ser contestadas por empresas familiares y no familiares, en algunas ocasiones, se muestra la tabla característica de la información mediante números, y consecuentemente el gráfico descriptivo en porcentajes, y en otras, solamente la tabla o gráfico descriptivo. La manera de describir la encuesta se determina de acuerdo a la información entregada. Se deja claro y estipulado que sólo se incorporarán en esta descripción las preguntas adecuadas de graficar y tabular, ya que ocurre que en algunas, debido a la extensión de alternativas, es imposible de demostrar mediante estos formatos.

Además, se entrega la tabulación con dos tipos de empresas, las familiares y las no familiares, pero entre las primeras se entrega por separado las empresas exitosas y las fracasadas. Es decir, se dividen las empresas familiares, de acuerdo a la vigencia de éstas en el mercado. Cabe destacar también, que a las empresas familiares que han fracasado, sólo se

les aplicó la encuesta hasta la pregunta nº 33, que coincide con el cierre de la empresa, ya que desde allí en adelante (hasta el Análisis F.O.D.A.), todas las preguntas se relacionan con el estado de la empresa en la actualidad.

Para un mayor entendimiento de la tabulación de la encuesta y un adecuado análisis, se separarán las preguntas de acuerdo a los objetivos específicos planteados y a su vez se subdividirán por el tema tratante.

5.1 Estructura jerárquica o tipo de empresa.

Para esta parte de la tabulación, hay que tener presente que las Empresas Familiares serán las que consideren en el primer y segundo nivel de su estructura (dirección, gerencia y/o administración) uno o más miembros de la familia. En cambio, las Empresas No Familiares serán las que ocupen para estos puestos, personas externas o que simplemente no tengan relación familiar.

Considerando lo anterior y que la muestra total está constituida por 49 empresas, 32 corresponden a Empresas Familiares y 17 a Empresas No Familiares. Por lo tanto, el mayor porcentaje está generado por el primer tipo de empresas, siendo un 65% contra un 35% de Empresas de tipo No Familiar.

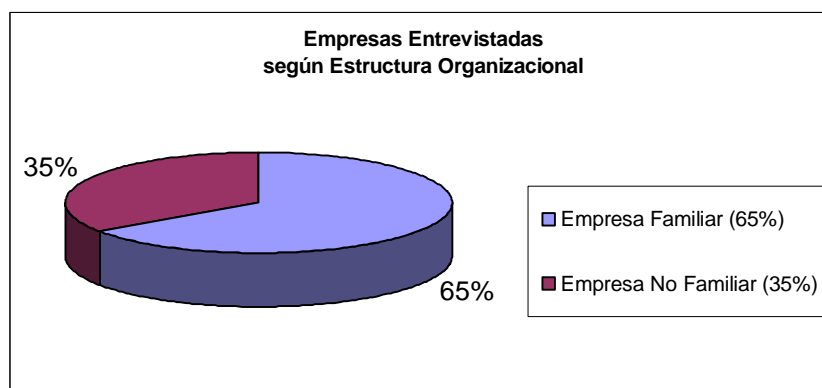


Gráfico n° 8: Empresas Entrevistadas según la Estructura Organizacional con la que funcionan actualmente, considerando las dos comunas.

En lo que corresponde a cada una de las comunas, en Punta Arenas y tomando en cuenta de que en ésta se entrevistaron a 42 empresas, 28 son de tipo Familiar, y 14 de tipo No Familiar, siendo aproximadamente el 67% y 33%.

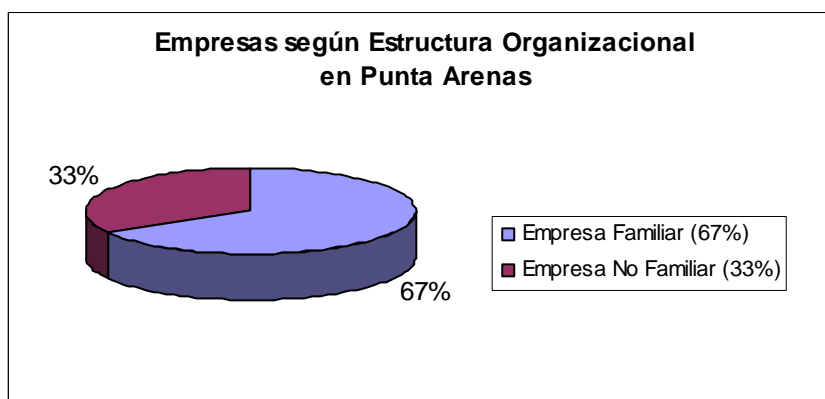


Gráfico n° 9: Empresas Entrevistadas en la Comuna de Punta Arenas, según la Estructura Organizacional con la que funcionan actualmente.

Para La Comuna de Puerto Natales, donde se entrevistaron en total 7 empresas, 4 son de tipo Familiar y 3 de tipo No Familiar, correspondiendo al 57% y 43%.

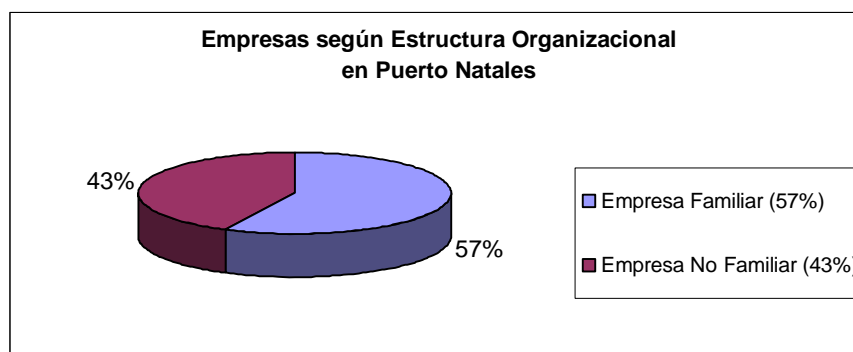


Gráfico nº 10: Empresas Entrevistadas en la Comuna de Puerto Natales, según la Estructura Organizacional con la que funcionan actualmente.

Todo lo expuesto anteriormente se resume en la tabla que se presenta a continuación:

	Empresas Entrevistadas	
	Empresas Familiares	Empresas No Familiares
Punta Arenas	28	14
Puerto Natales	4	3
Total	32	17

Tabla nº 7: Tabla resumen de empresas entrevistadas según estructura organizacional.

5.2 Tamaño de la empresa.

Recordemos que para mostrar la tabulación de la cantidad de empresas entrevistadas por tamaño, se usó la clasificación entregada por La CORFO, que corresponderá al número de empleados o trabajadores contratados. En esta parte, hay que tomar en cuenta, que las empresas del Sector Construcción tienen épocas o meses del año donde consideran para sus trabajos, mayor cantidad de personal y otras que no es necesario porque se han terminado las obras a realizar, por la razón que la gran mayoría trabaja en base a licitaciones, para construir puentes, edificios, caminos, casas, etc. Lo mismo ocurre con el Sector Pesca, donde éstas tienen

tiempos o períodos de veda, tanto para el mariscador o pescador, sea artesanal o industrial, siendo una de las regulaciones menos bienvenida, ya que le significa al pescador someterse obligatoriamente a restricciones impuestas que limitan el desarrollo de su trabajo.

Por lo tanto, para determinar con mayor exactitud el tamaño de cada una de las empresas de estos sectores participantes de la muestra, se obtuvo un promedio de trabajadores contratados durante el año.

En el gráfico n° 11 (Empresas Entrevistadas por Tamaño) se puede notar que los cuatro tamaños de empresas, según el número de personal o trabajadores contratados, son Micro, Pequeño, Mediano y Grande. El número de Micro Empresas entrevistadas son 8, siendo el 16% de la muestra; 18 corresponden a la Pequeña Empresa, que equivale al 37%; 19 a la Mediana Empresa, que es igual al 39%; y con respecto a la Gran Empresa, fueron 4 las entrevistadas, que pertenece al 8% del total de la muestra.

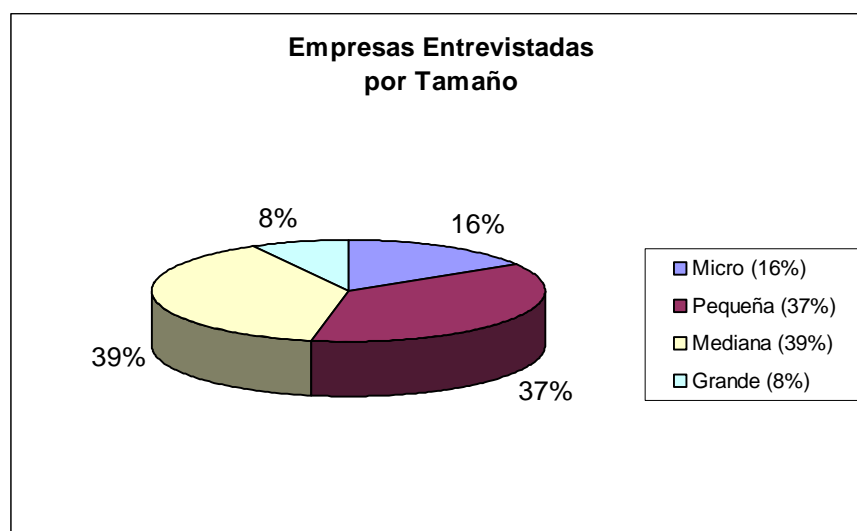


Gráfico n° 11: Empresas Entrevistadas por Tamaño, en las Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales, considerando los tres sectores de estudio.

Para las Empresas Familiares entrevistadas del total de los tres sectores, considerando el número de empleados, para determinar el tamaño de las empresas. 7 corresponden a la Micro Empresa, que es el 22%; 10 a la Pequeña Empresa, siendo el 31%; 12 a la Mediana Empresa, que equivale al 38% y 3 a la Gran Empresa, siendo el 9%.

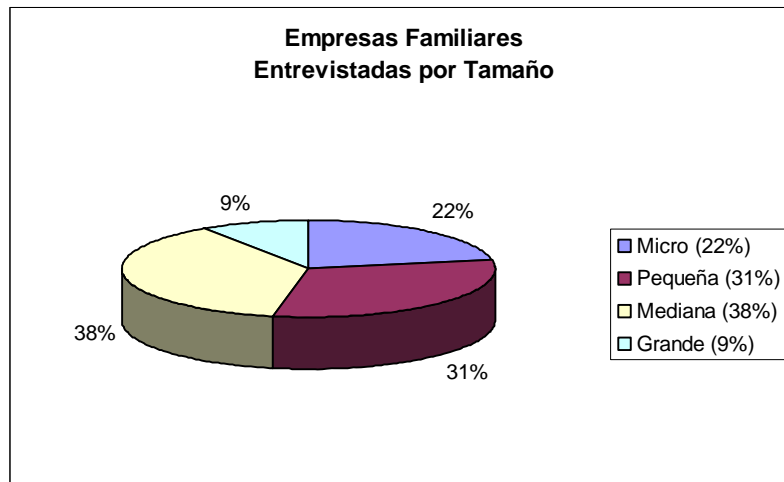


Gráfico nº 12: Empresas Familiares Entrevistadas por Tamaño, en las Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales, considerando los tres sectores de estudio.

En lo que respecta a las Empresas No Familiares, de los tres sectores, entrevistadas según el tamaño considerando el número de empleados, 1 corresponde a la Micro Empresa, que es solamente el 6%; 8 a la Pequeña Empresa, siendo el 47%; 7 a la Mediana Empresa, que equivale al 41% y 1 a la Gran Empresa, siendo el 6% restante.

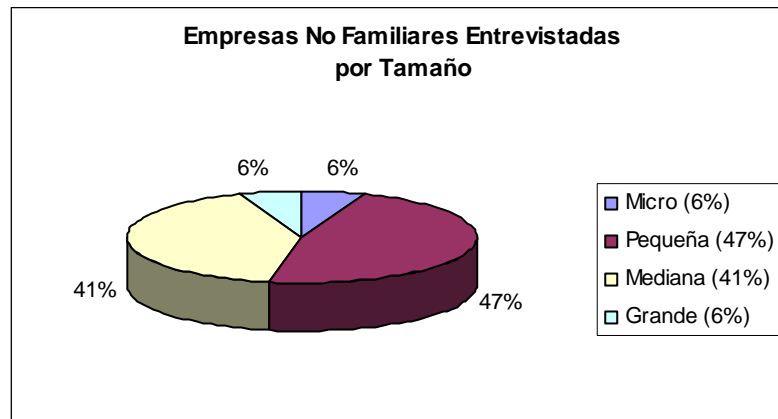


Gráfico nº 13: Empresas No Familiares Entrevistadas por Tamaño, en las Comunas de Punta Arenas y Puerto Natales, considerando los tres sectores de estudio.

En la tabla nº 8, que se presenta a continuación, se ha determinado con exactitud la muestra, en lo que respecta al Tamaño de Empresas Familiares y No Familiares, y cada uno de los sectores considerados para el estudio, la que resume toda la información entregada anteriormente en los gráficos descriptivos.

En las filas, se ubican los tres sectores de actividad económica (Pesca, Construcción y Comercio) separados por los tipos de empresas que se consideran en el estudio, Empresas Familiares y Empresas No Familiares, y en las columnas, se ubican los cuatro tipos de empresas según el tamaño, considerando el número de empleados (Micro, Pequeña, Mediana y Grande). Por lo que entrelazadamente, en cada clasificación, se podrá encontrar el número de cada tipo de empresa entrevistada y que se consideró para la muestra.

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Pesca	0	4	5	0
Familiares	0	2	4	0
No Familiares	0	2	1	0
Comercio	7	10	9	3
Familiares	6	5	6	2
No Familiares	1	5	3	1
Construcción	1	4	5	1
Familiares	1	3	2	1
No Familiares		1	3	0
Total	8	18	19	4

Tabla nº 8: Números de Empresas Familiares y No Familiares encuestadas por sector.

5.3 Estructura Organizacional

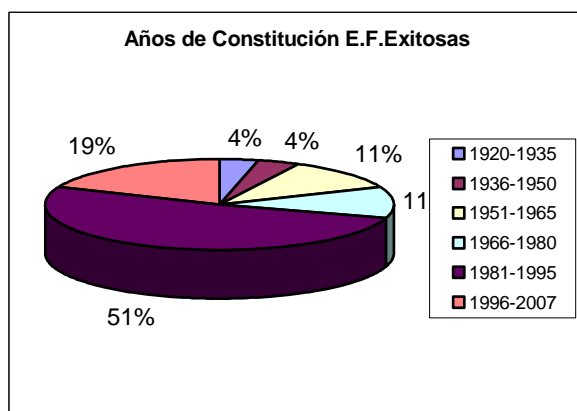
- Datos de la Constitución de la empresa:

Fecha:

	Empresas Familiares		Empresas No Familiares
	Exitosas	Fracasadas	
1920-1935	1		2
1936-1950	1		1
1951-1965	3		0
1966-1980	3	3	6
1981-1995	14		6
1996-2007	5	2	2

Tabla nº 9: Fecha de constitución de empresas.

Las 5 empresas familiares fracasadas, cerraron su negocio entre los años 1996 y 2007. Se destaca que las empresas que habían iniciado sus actividades entre estos mismos años corresponden a Microempresas familiares y no lograron subsistir debido a la competencia y el mal manejo del negocio.



Gráficos nº 14: Gráfico Descriptivo de Años de Constitución de E. Familiares Exitosas.

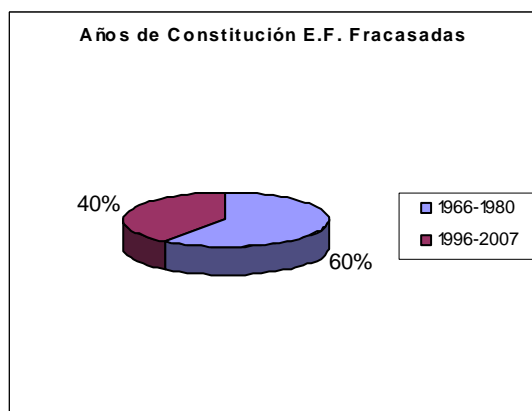
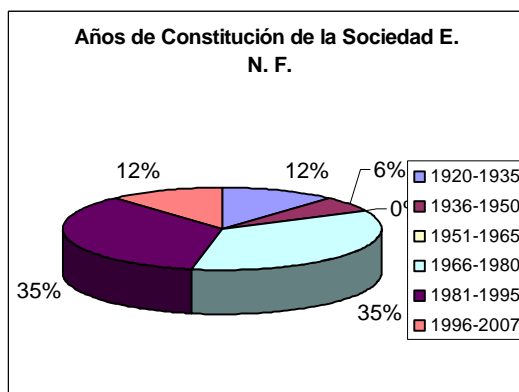


Gráfico nº 15: Gráfico Descriptivo de Años de Constitución de E. Familiares Fracasadas



Gráficos nº 16: Años de constitución de E. No Familiares.

- *Tipo de Empresa (Estructura Jurídica Actual)*

	Empresas Familiares		Emp. No Familiares
	Exitosas	Fracasadas	
Individual	2	2	4
Cía. Ltda.	23	1	10
Soc. Anón.	2	2	3

Tabla nº 10: Tipo de Empresa según estructura jurídica actual.

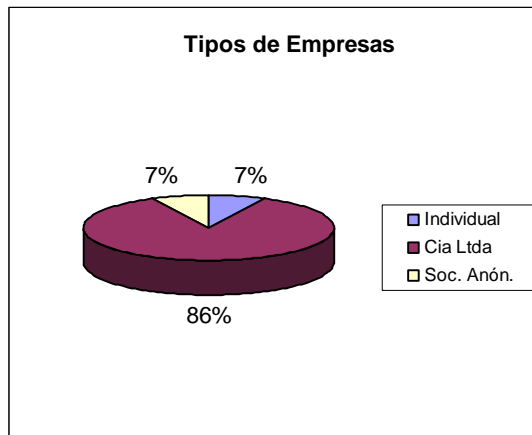


Gráfico nº 17: Gráfico descriptivo para empresas Familiares Exitosas, según constitución jurídica actual.

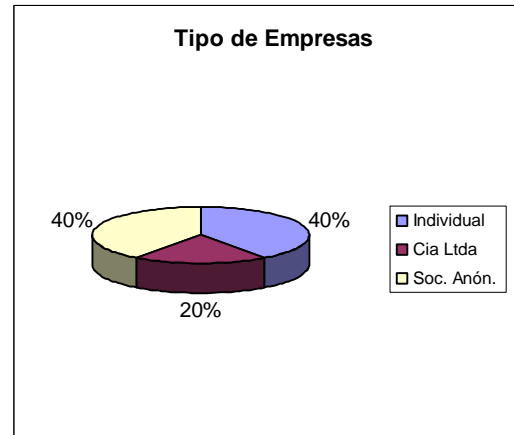


Gráfico nº 18: Gráfico Descriptivo para empresas Familiares Fracasadas, según constitución jurídica actual.

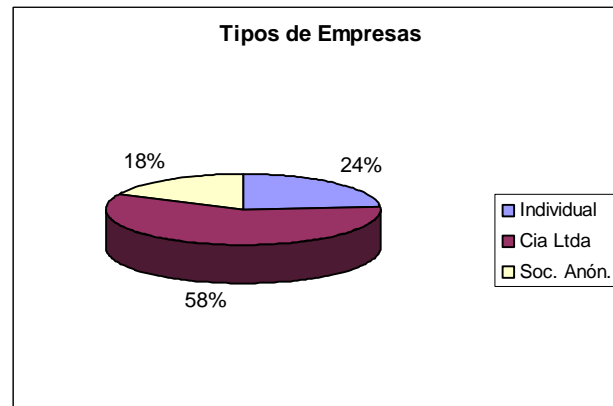


Gráfico nº 19: Gráfico descriptivo para empresas no familiares, según constitución jurídica actual.

En la tabla se puede observar que la mayor parte de las empresas familiares entrevistadas deciden constituirse como Empresas de Responsabilidad Limitada, no ocurriendo lo mismo con los otros tipos de empresas como Sociedades Anónimas o Individuales.

- *Tipo de Empresa (Estructura Jerárquica Actual)*

Actualmente. ¿La empresa continúa con la misma estructura jerárquica que tenía desde sus inicios?

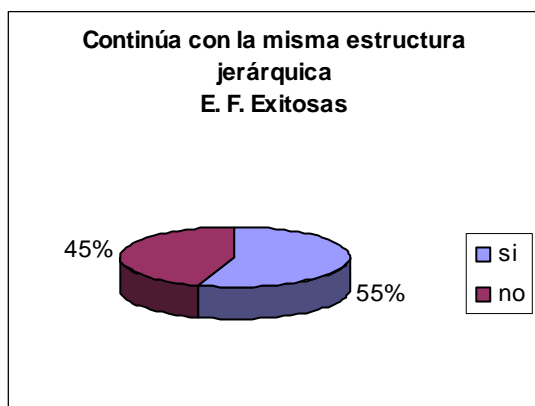


Gráfico nº 20: Gráfico Descriptivo para empresas familiares exitosas, según estructura jerárquica.

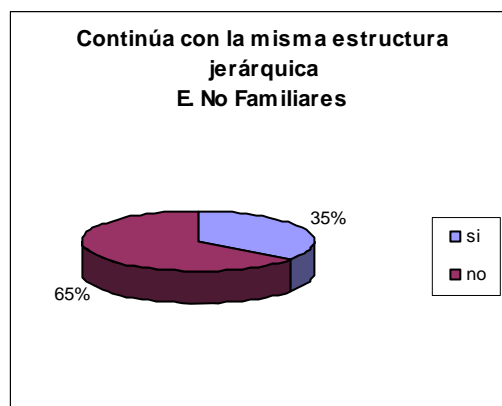


Gráfico nº 21: Gráfico descriptivo para empresas no familiares según estructura jerárquica.

5.4 Enfoques Estratégicos

- *Mercados Externos*

Tiene actualmente o pretende tener relaciones con otros países, en cuanto a:

	E. Familiares	E. No Familiares
Importaciones	13	8
Exportaciones	5	1
Importaciones y Exportaciones	4	4
No Contesta	5	4

Tabla nº 11: Tabla de empresas según relaciones con mercados externos

5.5 Ámbito Jurídico y Sucesión

- *Familia*

¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa? Favor de indicar el número.

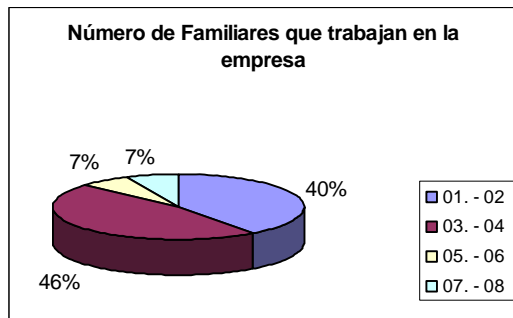


Gráfico n° 22: Gráfico para E .F. Exitosas según número de familiares trabajadores en la empresa.

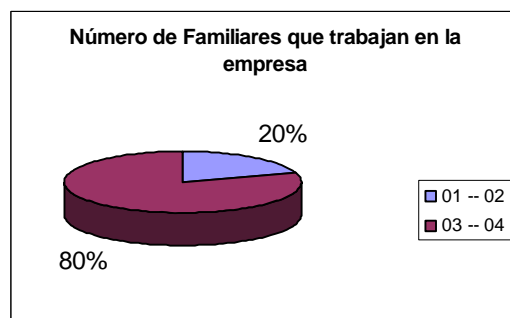


Gráfico n° 23: Gráfico para E. F. Fracasadas según Número de familiares trabajadores en la empresa.

- *Continuidad Familiar*

¿Usted tiene hijos? ¿Trabajan con usted?

Sino estuvieran incluidos en la estructura de la empresa, ¿Le gustaría que formaran parte de ella?

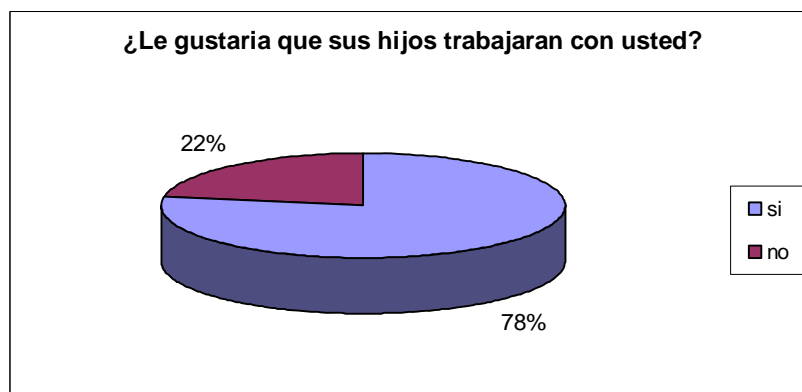


Gráfico n° 24: Gráfico Descriptivo sobre continuidad familiar para empresas familiares exitosas

- *Incorporación Familiar*

Los hijos deben ser introducidos a la empresa a una temprana edad.

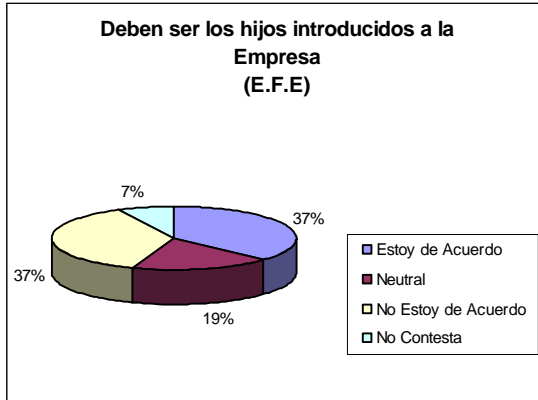


Gráfico nº 25: Gráfico para E. Fam. Exitosas sobre incorporación familiar.

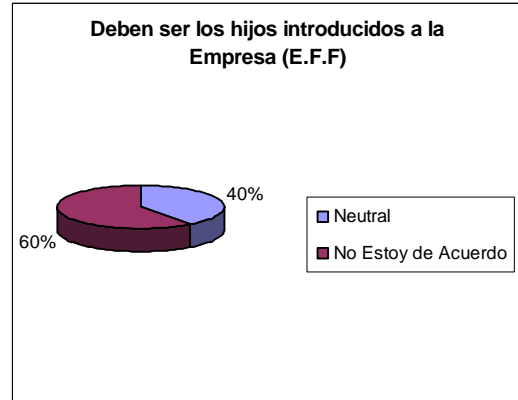


Gráfico nº 26: Gráfico para E. Fam. Fracasadas sobre incorporación familiar.

Debería de haber un criterio para decidir como miembros de la familia deben integrarse y salir de la empresa.

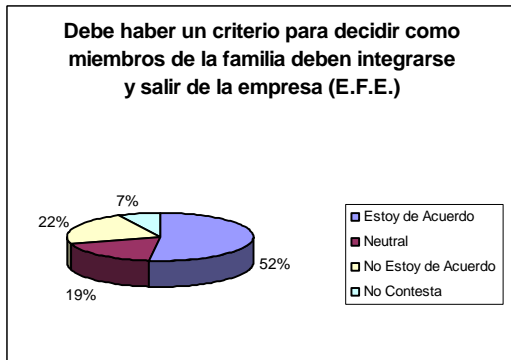


Gráfico nº 27: Gráfico para empresas familiares exitosas sobre incorporación y retiro familiar.

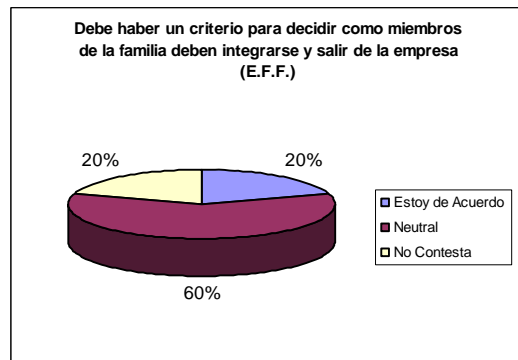


Gráfico nº 28: Gráfico para empresas familiares fracasadas sobre incorporación y retiro familiar.

La empresa es más fuerte cuando miembros de la familia están involucrados.

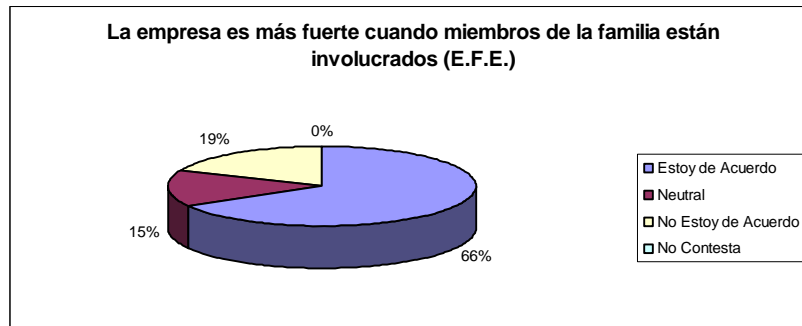


Gráfico nº 29: Gráfico para empresas familiares exitosas sobre fortaleza de la empresa

El 100% de los dueños de las empresas familiares que no existen hoy en día porque han fracasado, piensan que la empresa es más fuerte cuando miembros de la familia están involucrados. En cambio en las empresas familiares existentes, 18 dicen estar de acuerdo, 5 no estarlo y 4 de ellos se muestran neutral a esta pregunta.

Cuando un hijo se une a la empresa, éste debe empezar desde abajo.

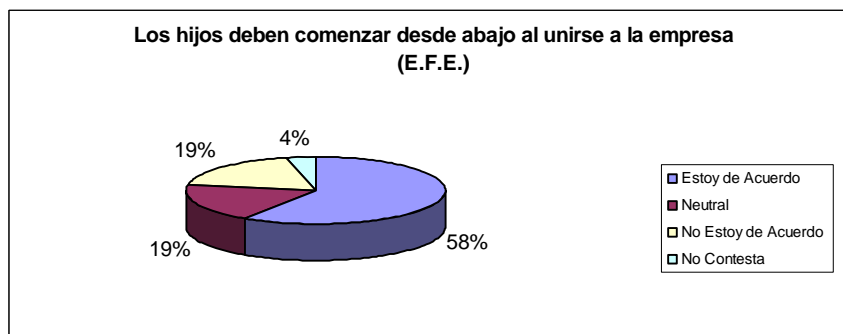


Gráfico nº 30: Gráfico para empresas familiares exitosas sobre incorporación de los hijos a la empresa

En relación a esta pregunta la totalidad de los dueños de empresas familiares inexistentes, opinaron que los hijos deben empezar desde abajo cuando de unen a la empresa.

- *Formación empresarial*

La educación académica de los hijos debe ser guiada, tomando en consideración las necesidades de la empresa.

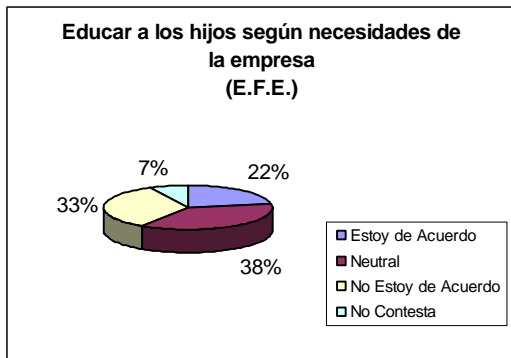


Gráfico nº 31: Gráfico para E. F. Exitosas sobre educación académica de los hijos.

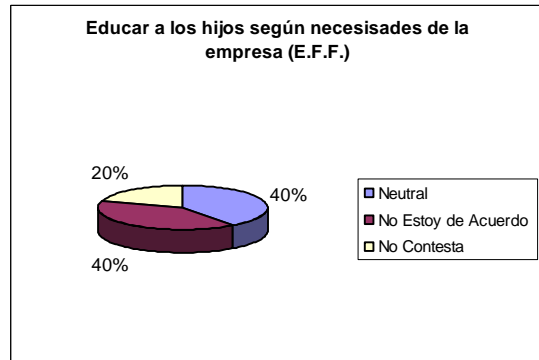


Gráfico nº 32: Gráfico para E. F. Fracasadas sobre educación académica de los hijos

- *Gerencia*

Los gerentes sucesores de la empresa deben pertenecer a la familia.

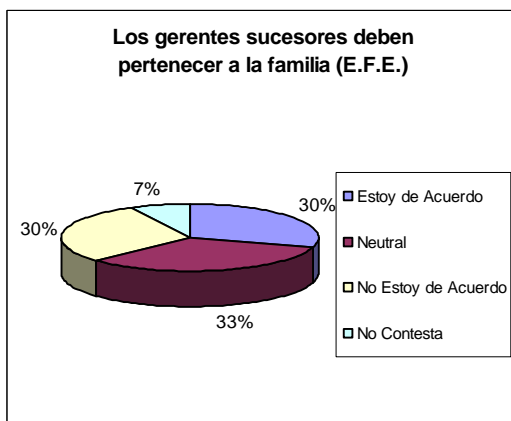


Gráfico nº 33: Gráfico para E. F. Exitosas sobre pertenencia de familiares sucesores en gerencia

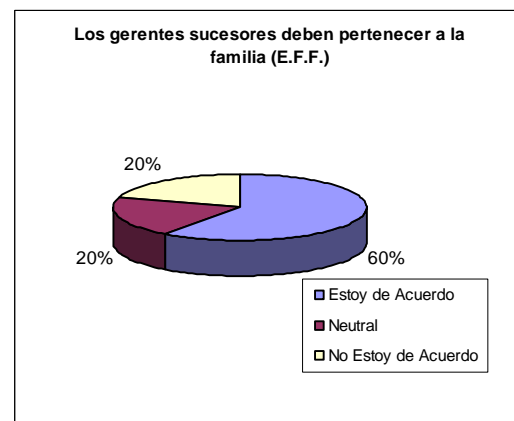


Gráfico nº 34: Gráfico para E. F. Fracasadas sobre pertenencia de familiares sucesores en gerencia.

Sólo puede haber un único sucesor para el manejo gerencial de la empresa.



Gráfico nº 35: Gráfico para E. F. Exitosas sobre sucesión única en gerencia empresarial.

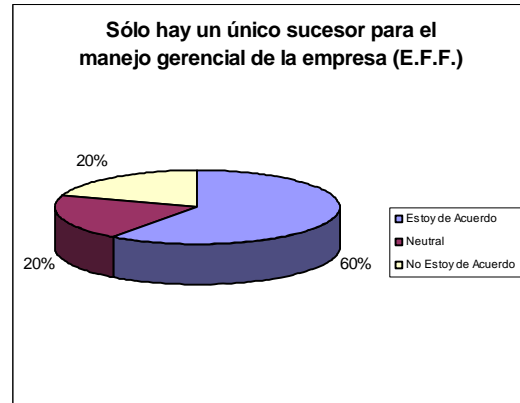


Gráfico nº 36: Gráfico para E.F. Fracasadas sobre Sucesión única en gerencia empresarial.

- *Motivación Familiar*

Es importante que los hijos estén interesados en el mercado que compite la empresa y sus productos.

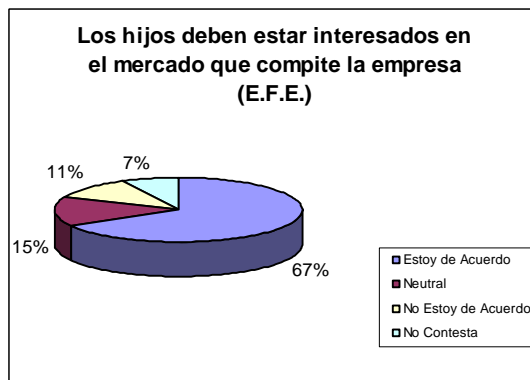


Gráfico nº 37: Gráfico para E. F. Exitosas sobre el interés de los hijos en cuanto a competitividad de la empresa.

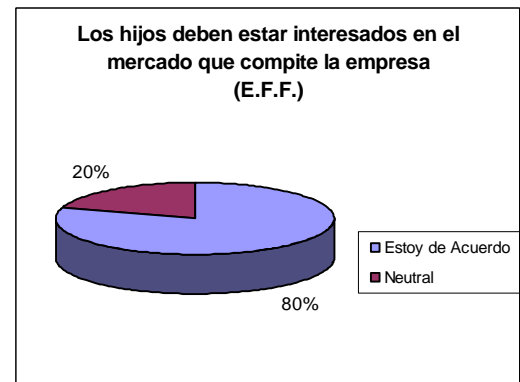


Gráfico nº 38: Gráfico para E. F. Fracasadas sobre el interés de los hijos en cuanto a competitividad de la empresa.

- *Propiedad*

Los hijos deben recibir acciones cuando se integran a la empresa.

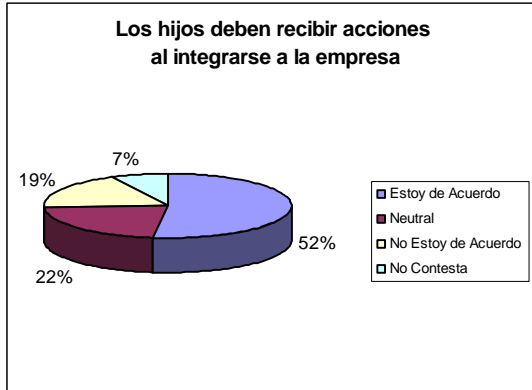


Gráfico nº 39: Gráfico para E. F. Exitosas sobre la propiedad y las acciones de la empresa

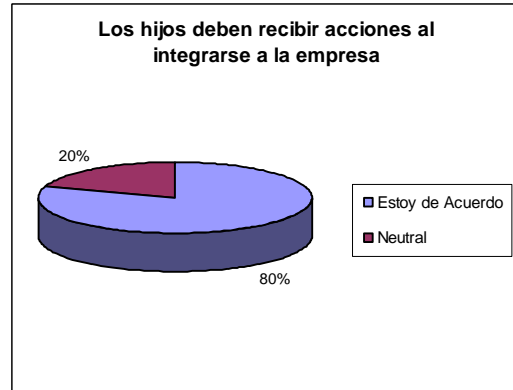


Gráfico nº 40: Gráfico sobre E. F. Fracasadas sobre la propiedad y las acciones de la empresa

Los hijos deben recibir acciones al momento del fallecimiento de la generación previa.

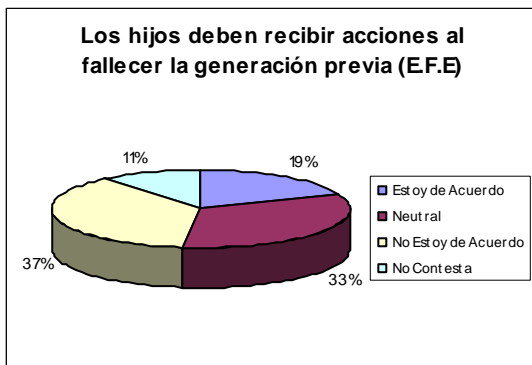


Gráfico nº 41: Gráfico para E. F. Exitosas sobre acciones de la empresa al fallecimiento de la generación previa.

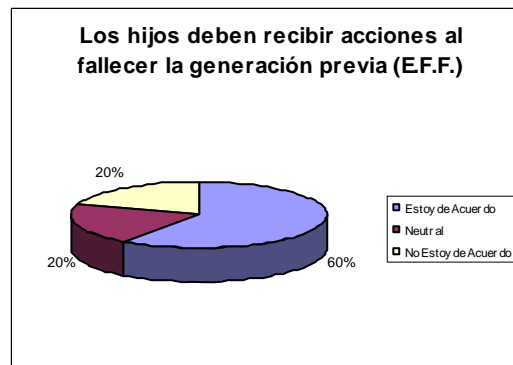


Gráfico nº 42: Gráfico para E. F. Fracasadas sobre acciones de la empresa al fallecimiento de la generación previa.

Las acciones sólo deben ser transferidas a miembros de la familia.

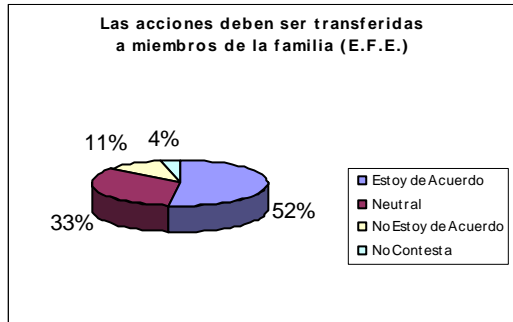


Gráfico nº 43: Gráfico para E. F. Exitosas sobre transferencia de acciones a miembros de familia

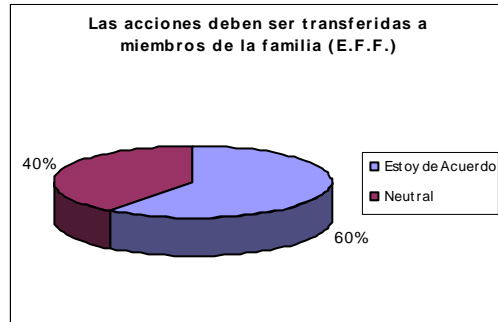


Gráfico nº 44: Gráfico para E. F. Fracasadas sobre transferencia de acciones a miembros de familia

- *Fundadores*

El fundador y/o la generación fundadora, siempre deben de tener una participación formal en la empresa.

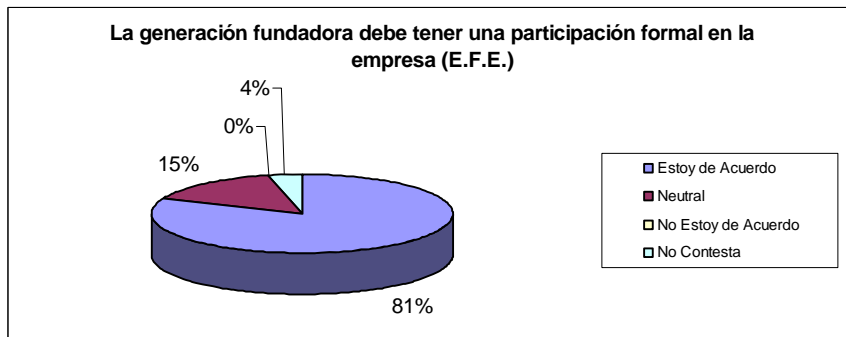


Gráfico nº 45: Gráfico para E. F. Exitosas sobre participación de la familia en la empresa.

En las empresas familiares fracasadas el 100% de los dueños, respondieron que estaban de acuerdo. Por lo tanto, del total de empresas familiares existentes, 22 dueños manifestaron estar de acuerdo en que la generación fundadora, siempre deben de tener una participación formal, 4 de ellos eran neutrales a esta decisión y 1 no respondió a esta pregunta.

- *Retiro de los Fundadores*

Los padres deben retirarse cuando los hijos están listos para tomar las riendas de la empresa.

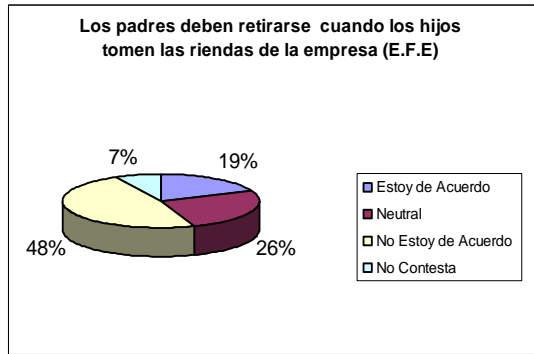


Gráfico nº 46: Gráfico para E. F. Exitosas sobre el retiro de los fundadores

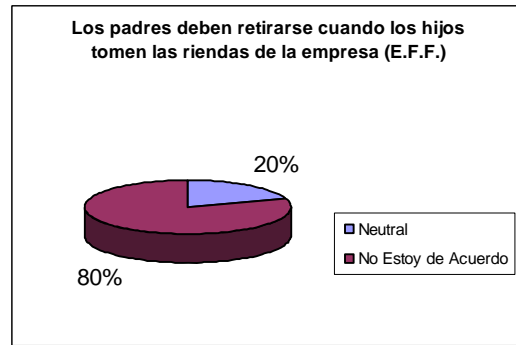


Gráfico nº 47: Gráfico para E. F. Fracasadas sobre el retiro de los fundadores

- *Problemas y Conflictos Familiares*

Los asuntos de la familia y de la empresa deben mantenerse por separados.

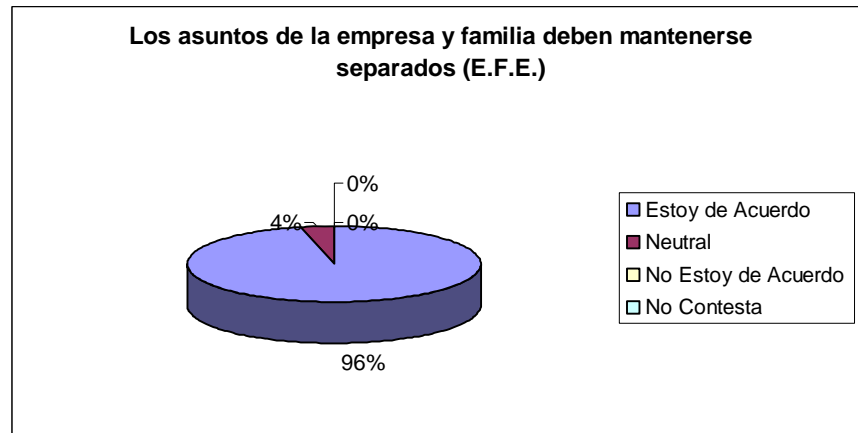


Gráfico nº 48: Gráfico para empresas familiares exitosas sobre conflictos empresariales y familiares

En este gráfico se verifica que 26 de los dueños de empresas familiares que existen hasta hoy piensan que hay que mantener los asuntos de la familia y de la empresa por separado, en cambio 1 sólo dueño dice estar neutral en este caso, ya que este piensa que sí se deben mantener por separado los asuntos de la familia y de la empresa, pero cuando existe alguno es imposible hacerlo, debido a que en cualquier momento hay intercambio de opiniones y se olvida que la empresa es una familia. En cambio en las empresas familiares fracasadas, todas y sin excepción dicen que se deben separar los asuntos de familia y empresa.

Los consejeros profesionales conocen los asuntos particulares que enfrenta la empresa familiar.

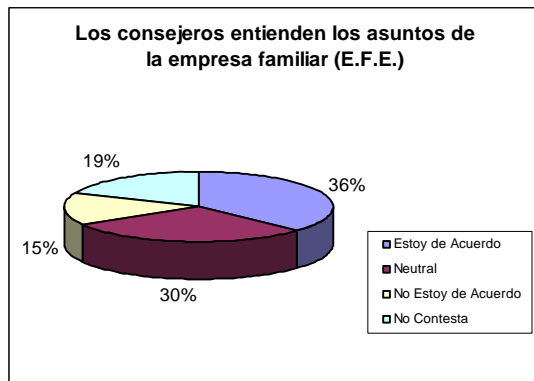


Gráfico nº 49: Gráfico para E. F. Exitosas sobre consejeros profesionales y asuntos de la empresa

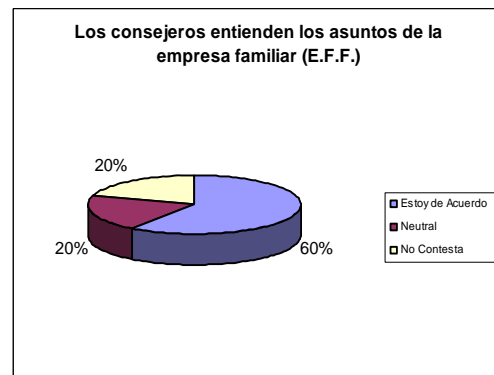


Gráfico nº 50: Gráfico para E. F. Fracasadas sobre consejeros profesionales y asuntos de la empresa.

¿Han sentido la necesidad de modificar la estructura de la empresa y llegar incluso a la sucesión o a la transmisión de mandos?

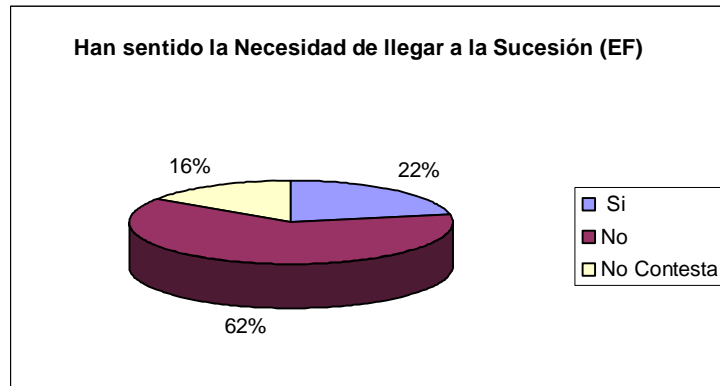


Gráfico nº 51: Gráfico para E. F. Exitosas sobre modificación de estructura de la empresa.

Durante el tiempo de duración de la empresa. ¿Han presentado problemas de relaciones personales que los haya hecho pensar en el quiebre o terminación de la sociedad?

	Empresas Familiares		Emp. No Familiares
	Exitosas	Fracasadas	
SI	5	3	2
NO	16	2	5
No Contesta	6	0	10

Tabla nº 12: Tabla sobre problemas de relaciones personales y quiebre o disolución empresarial.

En cuanto a los datos entregados por las empresas familiares fracasadas, no se graficaron, pero si se incorporaron en la tabla descriptiva, ya que, sea por este motivo (problemas de relaciones personales) o por cualquier otro el cierre o quiebre de estas empresas, no continúan vigentes en el mercado.

5.6 Recursos Financieros, Recursos Humanos y Recursos Tecnológicos

- *Financiamiento de la inversión inicial*

Para la entrega de los datos de la constitución de las empresas, se usarán las siguientes abreviaturas:

AP: Ahorros Propios

PB. Préstamo Bancario

AF: Ahorros Familiares

Ot: Otros.

Además de entregar cada uno por separado, se incorporan todas las combinaciones posibles de financiamiento.

	E. Familiares		E. No Familiares
	Exitosas	Fracasadas	
AP	6	1	7
AF	5	1	1
PB	1	1	0
Ot	4		3
AP y AF	3	2	2
AP y PB	2		4
AF y PB	3		0
AP, AF y PB	3		0

Tabla nº 13: Financiamiento de la inversión inicial de los tipos de empresas.

Los miembros de la familia tienen el derecho de plantear cambios con condiciones diferentes al resto de los empleados.

	E. Familiares		E. No Familiares
	E. Exitosas	E. Fracasadas	
De acuerdo	3	1	7
Neutral	2	0	6
No estoy de acuerdo	19	2	3
No Contesta	3	2	1
	27	5	17

Tabla nº 14: Financiamiento de la inversión inicial de los tipos de empresas.

- *Tecnología y Modernización*

En el último año realizaron incorporación de nuevos conocimientos / herramientas de aprendizaje para su gente, como por ejemplo:

	Empresas Familiares	Empresas No Familiares
Cursos	5	1
Exp / Ferias		2
ITI	10	5
Cursos, Exp / Ferias		2
Cursos e ITI	5	3
Cursos, Exp/Ferías y ITI	4	4
No Contesta	3	

Tabla nº 15: Tabla sobre tecnología y modernización para los tipos de empresas

Actualmente la empresa se encuentra en una etapa de:

	E. Familiares	E. No Familiares
Cambio/Crecimiento	8	7
Profesionalización	8	6
Cambio/Crecimiento y Profesionalización	9	3
No Contesta	2	1

Tabla nº 16: Tabla sobre estado actual de la empresa

- *Gestión y Profesionalismo*

Los creadores de la empresa cuentan con algún estudio profesional que tenga relación con la constitución de la empresa.

	Empresas Familiares		Emp. No Familiares
	Exitosas	Fracasadas	
SI	10	4	2
NO	17	1	5
No Contesta	0	0	11

Tabla nº 17: Tabla sobre gestión y profesionalismo de los creadores de la empresa

5.7 Estado y evolución de la Empresa

- *Evolución de las Ventas*

¿Cómo se ha presentado el Nivel de Ventas de la empresa en los últimos años?

	Empresa Familiar	Empresa No Familiar
Aumento	18	5
Disminución	4	3
No Contesta	5	9

Tabla nº 18: Tabla sobre estado y evolución de la empresa en cuanto a las ventas

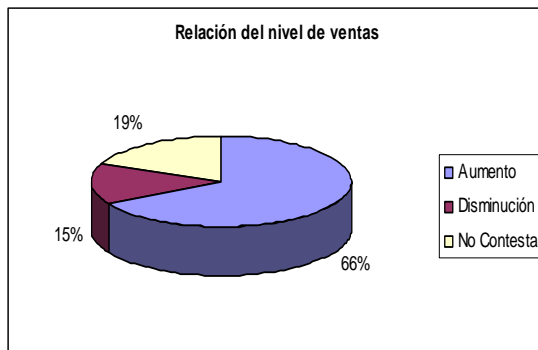


Gráfico nº 52: Gráfico para E. Familiares sobre el nivel y evolución de las ventas

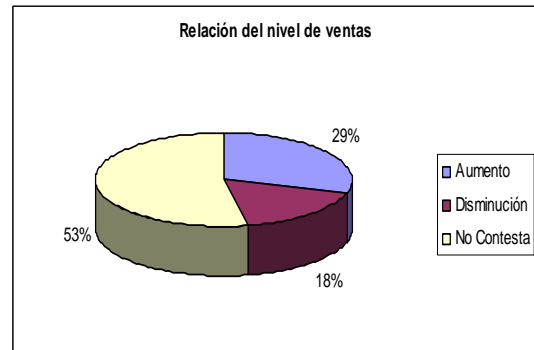


Gráfico nº 53: Gráfico para E. no Familiares sobre el nivel y evolución de las ventas.

- *Resultados Financieros y Económicos*

¿Cómo se ha presentado el Resultado de la Empresa en los últimos años?

	Empresa Familiar	Empresa No Familiar
Aumento	16	3
Disminución	6	6
No Contesta	5	8

Tabla nº 19: Tabla sobre estado de la empresa en cuanto a los resultados económicos y financieros

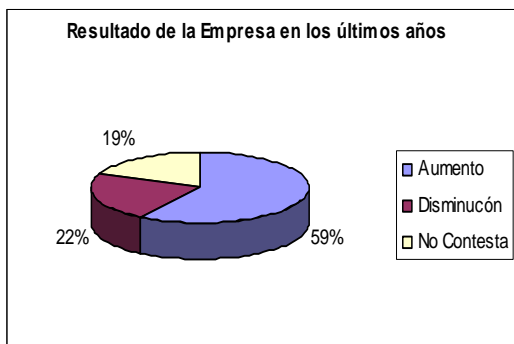


Gráfico n° 54: Gráfico para E. Familiares sobre el estado de empresa según resultados financieros

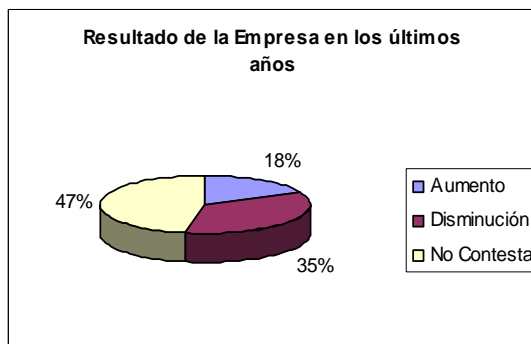


Gráfico n° 55: Gráfico para E. no Familiares sobre el estado de empresa según resultados financieros

6. Descripción de la información recolectada de Variables Internas.

En este punto se darán a conocer, las ventajas y desventajas que se presentan en las empresas familiares, así como las variables de éxito que se encontraron mediante la encuesta, siendo algunas de éstas comentadas bajo la mirada de los asesores jurídicos y tributarios, ya que ellos son una parte importante en el funcionamiento de la mayoría de las empresas familiares que están en este estudio.

6.1 Constitución jurídica.

Una de los puntos de las empresas familiares es su organización legal, que será la forma en que deciden constituirse como tales. Según se puede apreciar en los gráficos y tablas descriptivas del tipo de empresa, la mayoría de estas tienen su revestimiento jurídico como empresas de responsabilidad limitada, cuya extensión se aplica a Cía Ltda., especialmente cuando se trata de pequeñas y medianas empresas. No se entrará a señalar las características, formalidades o estipulaciones que debe cumplir una Sociedad de Responsabilidad Limitada, salvo lo indispensable para el tema en cuestión.

Desde el punto de vista que interesa, ésta es la organización jurídica de una empresa familiar. Se procederá a ver que ventajas y desventajas tiene la formación de una sociedad de responsabilidad limitada, según lo que se pudo detectar mediante el estudio.

Ventajas:

- Libertad contractual para darse el sistema de administración deseado: los socios o contratantes de la sociedad tienen amplia libertad para establecer el sistema de administración, esto permite a los socios designar a los más idóneos para ejercer la administración, incluso nombrando a terceros para ello (miembros de la familia). Además los socios, donde tendrá por cierto una participación relevante el titular de la empresa y por cierto el socio principal, podrán prever el traspaso de la primera a la segunda generación.
- Cesibilidad de los derechos sociales: en el caso de este tipo de sociedades los socios están representados por cuotas o porcentajes en el capital social, los cuales no pueden cederse si no es mediante la reforma de estatutos de la sociedad y con el consentimiento del resto de los socios. Por lo tanto, la ventaja es que la incorporación de terceros a la empresa no puede darse sin la aceptación de todos los socios, ya que puede constituir un factor de inestabilidad para la preservación de la empresa dentro de la familia.
- Inembargabilidad del aporte: Por la naturaleza de la sociedad, en que las personas que la integran no pueden cambiarse sin el consentimiento de los demás, es que se ha entendido que los derechos o cuotas sociales son inembargables, ya que de lo contrario y a través del procedimiento de ejecución forzada de un bien embargado, podría incorporarse un tercero a

la sociedad. Ello es especialmente importante en una empresa familiar, donde la incorporación inconsulta de un tercero puede quebrar su armonía.

Desventajas:

Si se trata de hacer perdurar a la empresa más allá de la segunda generación, esto es la de los primos y los subsiguientes, las desventajas que presenta la sociedad de responsabilidad limitada, son:

- **Administración:** Si bien se ha destacado como ventaja la gran libertad que tienen los socios para establecer el régimen de administración, su rigidez pasa a ser un inconveniente a medida que se van incorporando otros socios, los cuales quieren y deben participar de su administración. Lo anterior, puede afectar la relación entre ellos y el buen funcionamiento de la sociedad al tener que mantener administradores y/o un sistema de administración que no sea lo ágil y profesional que requiera la empresa en un momento determinado, como que tampoco represente los intereses de los nuevos miembros de la familia que vayan incorporándose.
- **Acuerdo unánime para la cesibilidad de los derechos sociales:** esto que puede constituir una ventaja en la etapa de la primera generación, deja de serlo cuando la familia va creciendo y se van incorporando los primos. En efecto, la inclusión de cualquiera de ellos en vida de su padre, tendrá que ser aprobada por el resto de los socios. A su vez, la exclusión de algunos, que hubo sus derechos al fallecimiento de su padre, tendrá que igualmente contar con la aprobación de todos. Esta rigidez sumada a la anterior puede llegar a ser un inconveniente para la preservación de la empresa familiar.

6.2 Valores que se presentan en la empresa familiar.

En el ámbito de la familia es preciso formar a los futuros sucesores y herederos del legado familiar. Y dentro de este ámbito tal vez lo más importante a transmitir e inculcar a la siguiente generación son los valores de la familia empresaria. Hay muchas definiciones posibles sobre qué son valores, pero se considera a éstos como los principios rectores en el actuar, aquellos que la familia no puede transar, es decir, a los que no puede renunciar.

Cada familia tiene sus propios valores y normalmente éstos han jugado un rol muy importante en la trayectoria que ha tenido una empresa en el tiempo. Sin embargo, en este estudio, se ha detectado que algunos valores se repiten con frecuencia de familia en familia. Esto puede ser un indicio de que hay ciertos valores que ayudan a la formación de familias empresarias exitosas. La tabla presenta los 8 valores más frecuentes en la muestra de 32 familias empresarias:

Valores más frecuentes en familias empresariales
Fidelidad y Lealtad
Amor al negocio
Compromiso
Confianza
Información directa y mayor control
Apoyo en la toma de decisiones
Unidad
Objetivo en común

Tabla nº 20: Valores más frecuentes en familias empresariales

No basta que los miembros de la familia conozcan los valores. Lo crucial es que los preserven, y para ello es preciso que se transmitan a las futuras generaciones y que éstas los hagan suyos. Por el tipo de valores que

vemos en la tabla, sin duda este proceso debe comenzar desde la más tierna infancia y continuar durante la niñez, adolescencia y juventud. Esta formación debe incluir por tanto a otras influencias fundamentales y complementarias al núcleo familiar, como son el colegio, las amistades, etc. Por otra parte no solo es importante que se inculquen en el seno de la familia nuclear, sino también en la familia como un todo, es decir, incluyendo a las demás ramas si se trata de una familia empresaria en la etapa de la sociedad de hermanos o consorcios de primos.

6.3 Problemáticas que presenta una empresa familiar

Así como durante el estudio se pudieron detectar grandes valores de las personas integrantes de las familias empresarias, también se encontraron problemáticas que surgen en éstas a medida que transcurren los años de funcionamiento de las empresas.

Problemáticas de las familias empresarias
No se saben separar las cosas
Desarrollo limitado
Inestabilidad de la Tercera generación
No existe una claridad de roles
Incompatibilidad de caracteres
Fallecimiento del fundador de la empresa
Diversificación de opiniones
Cambios Estructurales

Tabla nº 21: Problemáticas de las Familias Empresarias.

6.4 Formación de los sucesores de una Empresa Familiar

Respecto de la propiedad, es fundamental formar accionistas responsables y orgullosos de su empresa y patrimonio. Esto significa que los jóvenes que se incorporan a la propiedad de la empresa o que lo harán algún

día en el futuro deben conocer sus derechos y responsabilidades como propietarios.

Sin embargo, durante el proceso de la tabulación de la encuesta se pudo detectar que la mayoría de las empresas familiares están de acuerdo en que cuando un hijo se une a la empresa éste debe empezar desde abajo. Entonces, ¿Cómo puede conocer sus verdaderas responsabilidades como propietarios si en esas circunstancias carecerán de una visión adecuada para entender las decisiones estratégicas?. De hecho, esto se contrapone a la pregunta número 15, tabulada anteriormente, donde los propietarios creen que los hijos deben recibir acciones cuando se integren a la empresa. En cuanto a la educación académica de los hijos, éstos no están de acuerdo que su formación sea según las necesidades de la empresa, pero por otro lado, opinan que es importante que sus hijos estén interesados en el mercado que compite la empresa y sus productos.

Una de las preguntas de la encuesta se refería a cuáles eran las variables que los dueños consideraban como exitosas para conseguir el tan esperado y anhelado éxito empresarial. La tabla nº 23 de la hoja siguiente muestra estas variables de éxito las que se dividirán en Variables Externas y Variables Internas y que además se separarán según el tipo de empresa encuestada.

6.5 VARIABLES DE ÉXITO EN EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES.

VARIABLES DE ÉXITO			
Empresas Familiares		Empresas No Familiares	
Internas	%	Internas	%
Dedicación al trabajo	24,32	Constancia	50,00
Capacitación del Personal	2,70	Perseverancia	33,33
Ampliarse y Crecer	2,70	Ganas de salir adelante	16,67
Nivel de Capitalización	5,41	Dedicación al Trabajo	33,33
Bajo Endeudamiento	5,41	Planificación	25,00
Constancia	21,62	Buenas relaciones laborales	16,67
Vigencia	2,70	Estrategias	25,00
Responsabilidad	10,81	Visión técnico - comercial	8,33
Virtuosismo en la porfía	2,70	Ser más profesional que la competencia	33,33
Calidad del producto	2,70	Negociar Bien	41,67
Responsabilidad social	2,70	No malgastar los ingresos	8,33
Compromiso	5,41	Responsabilidad	16,67
Visión de Futuro	10,81	Inversión en tecnología y maquinaria	8,33
Cumplir con requerimientos del cliente	18,92	Capacitación	25,00
Unidad Familiar	18,92	Innovación de procesos productivos	16,67
Sacrificio	18,92	Comunicación directa con clientes	16,67
Profesionalismo	10,81	Auto evaluación de resultados	8,33
Ayuda de los Créditos	5,41	Interés de crecer	8,33
Modernización Tecnológica	10,81	Esfuerzo	25,00
Conocimiento del Mercado	2,70	Buena toma de decisiones	25,00
Búsqueda de nuevos Mercados	5,41	Crecer en el capital propio	16,67
Modernización Estructural	5,41	Mercado Constante y creciente	16,67
Capacidad de Liderazgo	10,81		

Tabla nº 22: Tabla de variables de éxito en empresas familiares y no familiares.

Fuente: Elaboración propia, según datos recolectados en la encuesta.

Las variables que se muestran en la tabla nº 22, son las que los dueños de empresas encuestadas consideran que influenciaron y ayudaron al éxito de su empresa en el mercado. Como se puede observar, muchas de éstas se repiten tanto para empresas familiares y para las no familiares. Considerando, además, según estas, que su éxito se logra a través de factores internos y que, por lo tanto, los externos no influyen mayormente en el éxito empresarial.

Referente a las Empresas Familiares, las cinco variables internas que más se repitieron entre los encuestados fueron, Dedicación al Trabajo, obteniendo el 24,32%, seguida de ésta se encuentra la variable Constancia con un 21,62%, y finalmente con un 18,92 % están las variables, Cumplir con requerimientos del cliente, Unidad Familiar y Sacrificio. En cambio, las cinco variables más nombradas por Las Empresas No Familiares fueron, Constancia con un 50 %, continuada por el Negociar Bien con un 41,67% y por último con un 33,33% se encuentran las variables Perseverancia, Dedicación al Trabajo y Ser más profesional que la Competencia. Si bien, la Dedicación al Trabajo y la Constancia son variables que se repiten en ambos tipos de Empresas, y en la No Familiar representa un porcentaje mayor, no es un factor comparativo, ya que el número de entrevistados en las Empresas No Familiares, es menor al de las Empresas Familiares, por lo tanto se puede decir que, en éstas últimas representa una variable de importancia de éxito empresarial.

7. Análisis F.O.D.A.

Como técnica de análisis de datos se empleó como herramienta una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y así conocer los principales problemas de las empresas familiares y no familiares encuestadas y su inserción en la globalización económica - comercial.

Para realizar esta matriz se recopilaron los datos mediante la entrevista y luego fueron vaciados en ésta.

Para un mayor y mejor análisis de los datos, éstos se separarán de acuerdo a los tipos de empresas entrevistadas, tales como familiares y no familiares, luego se hará por cada uno de los sectores de actividad económica en estudio, y por último distinguiendo a la comuna a la que pertenecen estas empresas.

Las tablas que se muestran a continuación, reflejan lo expuesto anteriormente:

- Tabla nº 23: Fortalezas Empresas Familiares
- Tabla nº 24: Fortalezas Empresas No Familiares
- Tabla nº 25: Oportunidades Empresas Familiares
- Tabla nº 26: Oportunidades Empresas No Familiares
- Tabla nº 27: Debilidades Empresas Familiares
- Tabla nº 28: Debilidades Empresas No Familiares
- Tabla nº 29: Amenazas Empresas Familiares
- Tabla nº 30: Amenazas Empresas No Familiares

FORTALEZAS	Empresas Familiares																
	Comercio			Construcción			Pesca										
	P. A.			P.N.			P. A.			P.N.							
	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c					
Tiene un alto nivel de competitividad	12	1	5	1			6		1			4			2		
Tiene los recursos financieros necesarios	11	3	4	1			5	1	1			4			1	1	
Son reconocidos como líder en el mercado	6	7	5	1			3	2	2				4		1	1	
Tiene buena reputación entre proveedores	14		4	1			6		1			4			2		
Tienen buena reputación entre clientes	14		4	1			6		1			4			2		
Tiene un a estrategia definida	14		4	1			5		2			3		1	1	1	
Tiene costos mas bajos que la competencia	6	7	5	1			3	3	1			1	3			2	
Tiene mejor calidad que la competencia	9	4	5	1			4	2	1			3		1	2		
Desarrolla mas productos nuevos	5	6	7	1			4	2	1				4		1	1	
Tiene tecnología adecuada para los productos	6	4	8	1			6		1			4			2		
Tiene la estructura necesaria para el negocio	13	1	4	1			6		1			4			2		
Tiene el personal idóneo en cada puesto	7	5	6	1			3	1	3			2	1	1	2		
Conoce perfectamente el mercado	12	2	4	1			5	1	1			3	1		1		1
Tiene la distribución optimizada	4	9	5	1			4	1	2			3	1		2		
Tiene los mecanismos del control del negocio	12	2	4	1			5	1	1			2	2		1		1
Tiene la estructura de ventas necesaria	10	4	4	1			4	2	1			4			2		
Las ventas vienen creciendo de acuerdo al Mº	12	2	4	1			6		1			1	3		1	1	
La rentabilidad de la empresa es la esperada	7	6	5	1			6		1			3	1		1	1	
Tienen mejores gerentes que la competencia	3	7	8	1			2	2	3				2	2	1	1	
La política comercial es la adecuada	11	1	6	1			4	1	2			2	2		1	1	
No tiene rechazos por calidad de productos	9	3	6	1			5	1	1			4			1	1	
El plazo de entrega es mejor que la competen	8	2	8	1			4	2	1			2	1	1	1	1	
Hace las promociones necesarias	7	6	5	1			3	3	1				3	1		2	

Tabla nº 23: Fortalezas Empresas Familiares

FORTALEZAS	Empresas No Familiares																	
	Comercio						Construcción						Pesca					
	P. A.			P.N.			P. A.			P.N.			P. A.			P.N.		
	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c
Tiene un alto nivel de competitividad	7			2		1	4								3			
Tiene los recursos financieros necesarios	6		1	2		1	3	1							3			
Son reconocidos como líder en el mercado	4	3		1	1	1	2	2								3		
Tiene buena reputación entre proveedores	6	1		2		1	4								1	2		
Tienen buena reputación entre clientes	7			2		1	4								1	2		
Tiene un a estrategia definida	5	2		2		1	3		1						2	1		
Tiene costos mas bajos que la competencia	1	4	2	1	1	1	1	3							1	2		
Tiene mejor calidad que la competencia	6		1	1	1	1	3		1						3			
Desarrolla mas productos nuevos	4	2	1	1	1	1		4							2	1		
Tiene tecnología adecuada para los productos	5	1	1	1		2	3	1							2	1		
Tiene la estructura necesaria para el negocio	6			2		1	4								3			
Tiene el personal idóneo en cada puesto	2	5		1	1	1	3		1						2	1		
Conoce perfectamente el mercado	7			2		1	4								3			
Tiene la distribución optimizada	3	3	1	1	1	1	3	1							2	1		
Tiene los mecanismos del control del negocio	2	5		1	1	1	3	1								3		
Tiene la estructura de ventas necesaria	4	3		1	1	1	3	1							3			
Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mº	5	2		2		1	2	2							2	1		
La rentabilidad de la empresa es la esperada	4	3			2	1	1	2		1					1	2		
Tienen mejores gerentes que la competencia	3	2	2	1	1	1	1			3					1	2		
La política comercial es la adecuada	4	2	1	1	1	1	2	1	1							3		
No tiene rechazos por calidad de productos	4	1	2		2	1	2	1	1							3		
El plazo de entrega es mejor que la competen	6		1	1	1	1	4								2	1		
Hace las promociones necesarias	4	3		1	1	1		4							2	1		

Tabla nº 24: Fortalezas Empresas No Familiares

OPORTUNIDADES	Empresas Familiares																	
	Comercio					Construcción					Pesca							
	P. A.			P.N.			P. A.			P.N.			P. A.			P.N.		
	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c
Hay un segmento del Mº que puede atender	10	4	4	1			5	1	1				3	1		2		
Puede desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales	10	2	6	1			6		1				4			2		
Tiene posibilidades de exportación	5	5	8	1			3	3	1				4			1	1	
La competencia está débil	2	11	5	1			6	1					1	3		2		
El mercado está creciendo	12	2	4	1			6		1				3	1		1	1	
Puede desarrollar nuevos productos para Mº nuevos	6	5	6	2			6		1				4			1		1
El Mº está cambiando hacia un mayor uso de sus productos	6	4	7	2			6		1				3	1		1	1	
Tiene posibilidades de mejorar sus costos	10	4	4	1			6		1				4			1	1	
Tiene posibilidades de mejorar su abastecimiento de MP	7	5	6		1		6		1				4			1	1	
La situación económica del país mejorará en los próx.2 años	7	3	8	1			2		5				3	1		1	1	
Mejorará el poder adquisitivo de sus clientes	7	3	8	1			2		5				1	1	2	2		
Puede conseguir capital de riesgo a un interés atractivo	1	9	8	1			2		5				2		2	1	1	
Puede desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación	7	3	8	1			6		1				4			1		1
Las barreras de entrada a la industria son altas	7	2	9	1			3	3	1				4			1	1	

Tabla nº 25: Oportunidades Empresas Familiares

OPORTUNIDADES	Empresas No Familiares																	
	Comercio					Construcción					Pesca							
	P. A.			P.N.			P. A.			P.N.			P. A.			P.N.		
	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	No	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c
Hay un segmento del Mº que puede atender	6	1		2		1	3	1					3					
Puede desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales	7			2		1	3	1					2	1				
Tiene posibilidades de exportación	2	5		1	2	1	3						2	1				
La competencia está débil		7		1	1	1	4						1	2				
El mercado está creciendo	5	2		2		1	2	2					3					
Puede desarrollar nuevos productos para Mº nuevos	4	3		1		2	3	1					2	1				
El Mº está cambiando hacia un mayor uso de sus productos	1	6		1	2	1	3						2	1				
Tiene posibilidades de mejorar sus costos	6	1		1	1	1	4						2	1				

Tiene posibilidades de mejorar su abastecimiento de MP	5	2	1	1	1	3	1	2	1
La situación económica del país mejorará en los próx.2 años	3	2	2	2	1	1	1	2	1
Mejorará el poder adquisitivo de sus clientes	2	2	3	2	1	1	1	2	3
Puede conseguir capital de riesgo a un interés atractivo	3	1	3	1	1	3	1	1	2
Puede desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación	3	2	2	1	1	3	1	2	1
Las barreras de entrada a la industria son altas	2	3	2	2	1	2	2	1	2

Tabla nº 26: Oportunidades Empresas No Familiares

DEBILIDADES	Empresas Familiares																	
	Comercio						Construcción						Pesca					
	P. A.			P.N.			P. A.			P.N.			P. A.			P.N.		
	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c
No tiene una clara dirección estratégica	5	10	4	1			1	5	1			1	2		1	1		
Sus instalaciones son obsoletas		15	4	1				6	1				3				2	
Tiene una débil imagen en el mercado	3	12	4	1			1	5	1			1	2				2	
No tiene el personal adecuado	1	13	5	1			1	5	1				2	1	1	1		
No tiene gerentes adecuados	1	12	6	1				3	4				2	1			2	
Tiene una estrecha línea de productos	3	11	5	1			1	4	2			2	1		1	1		
No tiene los recursos financieros necesarios	2	13	4	1			2	4	1				3				2	
No tiene la rentabilidad suficiente	3	12	4	1			1	5	1				3				2	
Tiene costos relativos > que la competencia	5	8	6	1			2	4	1				3				2	
Continuamente tiene problemas operativos	3	12	4	1			1	5	1				3		1	1		
Los proveedores no son los adecuados		15	4	1			1	5	1				3		1	1		
El personal no está motivado	3	11	5	1			1	5	1				3		1	1		
No conoce a fondo el mercado	5	10	4	1			1	5	1			1	2				2	
Su fuerza de ventas no es la adecuada	3	10	6	1			1	5	1			1	2				2	
Tiene demasiados rechazos de producción	1	13	5	1				5	2				3				2	
Tiene excesivos desechos		12	7	1				5	2				3	1		1		
El punto de equilibrio es alto	3	9	7	1				4	3				2	1		1		1
La facturación mensual viene decreciendo	2	13	4	1				6	1			1	2				2	

Tabla nº 27: Debilidades Empresas Familiares

DEBILIDADES	Empresas No Familiares																	
	Comercio						Construcción						Pesca					
	P. A.			P.N.			P. A.			P.N.			P. A.			P.N.		
	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c
No tiene una clara dirección estratégica	2	3	2	1	1	1		4					1	2				
Sus instalaciones son obsoletas		7			2	1		4					1	2				
Tiene una débil imagen en el mercado	1	6			2	1		4					1	2				
No tiene el personal adecuado	4	3		1	1	1	1	2	1					3				
No tiene gerentes adecuados	3	4		1	1	1	1	2	1				2	1				
Tiene una estrecha línea de productos		7			2	1	1	3					2	1				
No tiene los recursos financieros necesarios	3	3	1	1	1	1	2	2					2	1				
No tiene la rentabilidad suficiente	3	4		1	1	1	3	1					1	2				
Tiene costos relativos > que la competencia	3	4		1	1	1	1	2	1				1	2				
Continuamente tiene problemas operativos	2	5		1	1	1	1	3					2	1				
Los proveedores no son los adecuados	3	4			2	1	1	3					1	2				
El personal no está motivado	3	4		1	1	1		4					1	2				
No conoce a fondo el mercado	4	3			2	1	1	3					1	2				
Su fuerza de ventas no es la adecuada	3	3	1	1	1	1	1	2	1				1	2				
Tiene demasiados rechazos de producción	1	6		1	1	1		4					2	1				
Tiene excesivos desechos		5	2		1	2		4					2		1			
El punto de equilibrio es alto	3	2	2	1	1	1		2	2				1	2				
La facturación mensual viene decreciendo	1	6			2	1	2	2						3				

Tabla nº 28: Debilidades Empresas No Familiares

AMENAZAS	Empresas Familiares																	
	Comercio				Construcción				Pesca									
	P. A.			P.N.			P. A.			P.N.			P. A.			P.N.		
	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c
Competidores de bajo costo están entrando al Mº	8	6	4			1	1	5	1				4			1	1	
La ventas de productos sustitutos está creciendo	10	3	5			1	3	3	1				4				2	
El Mº no está creciendo de acuerdo a lo esperado	2	10	6		1		1	5	1				2	2		1	1	
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa	2	10	6		1			6	1				2	2			2	
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios	4	9	5		1		2	4	1				1	2	1	2		

Cambian las reglas de importación de productos competidores	2	9	7	1	6	1	2	2	1	1
Los precios en gral están bajando	6	7	5	1	6	1	2	2	2	
El Mº se está concentrando en pocos clientes	8	6	4	1	2	4	1	2	2	
Los proveedores tienen mayor poder de negociación	8	6	4	1	4	2	1	1	3	2
La situación del Mº en particular está decayendo	3	10	5	1	1	5	1	3	1	2
La situación política del país es inestable (2 años)	2	10	6	1	2	5		3	1	1 1
Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo	9	3	6	1	4	2	1	4		2
Tenemos problemas de medio ambiente.	5	8	5	1	2	4	1	2	2	1 1

Tabla nº 29: Amenazas Empresas Familiares

AMENAZAS	Empresas No Familiares																	
	Comercio						Construcción				Pesca							
	P. A.			P.N.			P. A.			P.N.			P. A.			P.N.		
	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c	si	no	n.c
Competidores de bajo costo están entrando al Mº	4	3		1	2	2	2					1			2			
La ventas de productos sustitutos está creciendo	3	4		1	1	1	2	1	1				1		1	1		
El Mº no está creciendo de acuerdo a lo esperado	2	4	1	1	1	1	3	1					1			2		
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa	2	5		1	1	1	2	2					1		1	1		
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios	3	3	1	1	1	1		4				1			2			
Cambian las reglas de importación de productos competidores	1	5	1		1	2	1	2	1				1		1	1		
Los precios en gral están bajando	4	2	1	1		2		4					1			2		
El Mº se está concentrando en pocos clientes	3	4		2		1		4				1				2		
Los proveedores tienen mayor poder de negociación	3	3	1	1	1	1	3	1				1			2			
La situación del Mº en particular está decayendo	2	5		1	1	1	2	2					1		1	1		
La situación política del país es inestable (2 años)	3	4			2	1	1	2	1				1		1			1
Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo	4	2	1	2		1	4						1		2			
Tenemos problemas de medio ambiente.	1	6		1	1	1	2	2					1		2			

Tabla nº 30: Amenazas Empresas No Familiares

8. Descripción de la información recolectada de Variables Externas.

8.1 Aspectos Tributarios importantes en la transmisión de la E. Familiar.

Las empresas familiares tributan igual que todas sin importar la organización legal que tengan. En Chile, la forma de tributación es de acuerdo a la actividad que desarrolle la empresa.

Dentro de los aspectos tributarios importantes de una empresa familiar están el tema netamente tributario y el Impuesto a la Herencia .

Con respecto al tema tributario, consultado a un asesor tributario, éste nos comentó que una Empresa conviene tener un grupo Holding donde se conforme una empresa comercial con un patrimonio mínimo y que se dedique a comprar y vender, así las utilidades serán invertidas en otras empresas del Holding, donde esté radicado el mayor porcentaje del patrimonio de la empresa, nos dijo además que para grandes empresas conviene conformarlas como Sociedades Anónimas, pero para empresas más pequeñas, sólo conformarlas solo como Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Referente al segundo punto, que es la planificación del Impuesto a la Herencia, este se considera como el gravamen que se impone o cobra a los herederos, cuando los bienes que heredan superan cierto monto ya establecido. En el caso de las personas que gozan de privilegio de pobreza, generalmente no se debe pagar este impuesto dado el valor de los bienes que conforman la herencia. Sin duda es uno de los aspectos más preocupantes durante la vida de una empresa familiar y que, muchas veces incide en el destino de la misma, produciéndose en el momento en que ésta se transmite desde el fundador hacia sus herederos. Dependiendo del valor

patrimonial de la empresa, puede llegar a montos considerables que eventualmente incluso afectaría su viabilidad financiera.

Hoy en día la carga impositiva es bastante menor y más llevadera para la gran mayoría de las personas en el país, puesto que, en la práctica, el patrimonio normal de una persona natural que posee bienes dentro de cánones patrimoniales normales, no se ve mayormente afectada por este tributo. No acontece lo mismo con las personas que son titulares de la propiedad de empresas familiares, sea porque poseen los derechos (si se trata de sociedad de personas) o acciones (en el caso de las anónimas), lo que al valorizar se determina la existencia de patrimonios cuantiosos, que quedan afectados severamente con el aludido impuesto.

La tasa del impuesto es carácter progreso por tramos, lo que implica que, en la medida en que suba la base imponible (asignación hereditaria) subirá el monto del impuesto. Se establece en unidades tributarias anuales y tiene un monto exento que para los parientes cercanos alcanza a 50 UTA, para los intermedios 5 UTA y sin exención para los lejanos. La siguiente tabla ilustra este gravamen, el cual está regido por la Ley nº 16.271.

TRAMOS (UTA)	TASA
0 a 80	1,00%
más de 80 y hasta 160	2,50%
más de 160 y hasta 320	5,00%
más de 320 y hasta 480	7,50%
más de 480 y hasta 640	10,00%
más de 640 y hasta 800	15,00%
más de 800 y hasta 1200	20,00%
más de 1200	25,00%

Tabla nº 31: Tramos y tasa Impuesto a la Herencia.

Se encuentran obligados a pagar éste impuesto cada uno de los asignatarios por la cuota o parte que le corresponde según la ley o el testamento. Sin embargo, en la práctica el SII gira todos los impuestos conjuntamente, salvo que se pida lo contrario.

El plazo para pagar el impuesto es de dos años contados desde la fecha del fallecimiento del causante. Después de ese lapso, se deberá pagar con multa e intereses penales.

Desde un punto de vista práctico, el pago del impuesto impide la disposición de los bienes heredados. Es más, los notarios y conservadores de Bienes Raíces, no autorizarán ni inscribirán en su caso, las escrituras que den cuenta de actos de disposición de bienes adquiridos por herencia, sin dejar constancia del pago del impuesto correspondiente.

Capítulo IV

**ANALISIS
DEL
ESTUDIO**



CAPITULO IV: “ANÁLISIS DE LAS VARIABLES”

En este capítulo se analizará, si es que las variables detectadas por los propios empresarios, realmente corresponden a variables influyentes en el éxito empresarial. Análisis que será realizado en base a los datos recolectados en el capítulo anterior.

La definición de éxito en que estará basado el análisis de las variables de éxito de las empresas familiares es la creación de valor para los accionistas en el largo plazo, y ello lleva a pensar en dos condiciones que las empresas familiares deberán cumplir: una es la creación de valor en sí misma; otra, la continuidad de la empresa en las sucesivas generaciones. Esto último es lo que constituye la característica distintiva de las empresas familiares con respecto a las que no lo son, el deseo de que la empresa continúe con vida a través de los años, en los que vivirá afrontando una problemática propia del doble rol que los miembros asumirán en ella y en la familia; y los momentos de mayor tensión, que serán las sucesiones generacionales en la conducción de la empresa.

1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS QUE DETERMINAN EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.

En una primera instancia se puede observar que la mayoría de las Empresas Familiares y No Familiares están constituidas como Sociedad de Responsabilidad Limitada. En el caso de las EF, el 74% se constituye como Sociedad de Responsabilidad Limitada, pero a pesar de lo visto con las personas entendidas en este tema y por los resultados de la encuesta, se puede entender y concluir que para una Empresa Familiar que está

empezando y/o es de tamaño pequeño o mediano, es más fácil constituirse como Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que es más simple de administrar, también se puede aportar trabajo, no solo dinero.

Con respecto a la libertad que tienen los socios para designar una persona de confianza que administre la sociedad, que en el capítulo anterior se considera como una ventaja, con el estudio y la investigación realizada se puede concluir que no es en un 100% una ventaja, ya que las decisiones las toma sólo la persona designada por los socios para administrar la Empresa, lo cual no le permite a los demás integrantes de dicha Sociedad opinar o decidir en situaciones donde no está de acuerdo con la medida tomada por el administrador en esos momentos.

Referente a la cesibilidad de los derechos sociales, se concluye que se cumple como ventaja, ya que para una Empresa Familiar es muy importante que la incorporación de terceros no se realice sin la aprobación de todos los socios, ya que la llegada de terceros a la Sociedad puede provocar inestabilidad familiar y empresarial.

Estas ventajas y desventajas presentadas en el capítulo anterior, podrían interpretarse como una falta de cultura empresarial en las empresas entrevistadas y que les falta mucho por crecer, ya que la mayoría de los empresarios crean sus planes de trabajo con mucho miedo para enfrentarse al riesgo, y eso no le permite tener una mirada optimista hacia el futuro. Ese miedo puede traducirse en que muchas de las Familias que crean su empresa invierten los ahorros de toda su vida y no quieren perderlo de un momento a otro, es por ello que hacen planes a corto plazo. Aunque muchas de estas empresas tienen Asesores Legales o Jurídicos Externos, quienes les han recomendado conformarse como tales, no significa que en todos los casos se cumpla la poca visión de futuro de los fundadores de las empresas,

ya que según la información recolectada sobre los años de duración de estas entidades, han logrado mantenerse por varias décadas.

En realidad, pocas compañías no familiares pueden equiparar el potencial de la empresa familiar en relación con la cohesión y compromiso de los inversionistas. Una base de accionistas familiares estrechamente unida y trabajadora está ligada no sólo por lazos familiares, sino también por valores compartidos, metas comunes y una disposición a trabajar duro todos unidos para lograrlas.

Muchas de las Empresas Familiares a medida que crecen deben ir cambiando obligatoriamente su estructura jerárquica, es lo que ocurrió con la mitad de las Empresas Familiares encuestadas, ya que a medida que aumentaba la misma iban creciendo mayores necesidades como la incorporación de personal más idóneo para cada puesto o la implementación de mayores tecnologías y/o procedimientos.

Muchas de las empresas familiares, constan con estrategias definidas, pero cada nueva generación, debe revitalizar la estrategia de la empresa familiar. Hoy en día, un cambio empresarial cada vez más acelerado, una competencia internacional cada vez más intensa y el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, produce que mucha de las empresas exitosas adopten una forma de renovación estratégica casi constante. En el futuro, cada generación de ejecutivos de la empresa familiar puede tener que revitalizar varias veces la estrategia. “La planificación estratégica se convierte en un patrón continuo. La gestión altamente profesional se convierte en la norma”.

Entonces, se puede decir, que aunque los conceptos y teorías sobre estrategia existentes en la literatura de administración de empresas, son

igualmente aplicables para las empresas familiares y no familiares, los procesos de formulación e implementación de la estrategia en las primeras suelen requerir ajustes al ser afectados por importantes consideraciones derivadas de la participación de la familia en la propiedad y en la empresa.

Generalmente, los directivos de las empresas familiares tienden a verse demasiado mediatizados por el pasado de su organización, dejando parcialmente de lado la previsión de futuro, cuestión que entronca directamente con el problema de la sucesión. Sin embargo, lo ideal es una combinación de pasado, presente y futuro a la hora de trazar estrategias de crecimiento.

En cuanto al tema de la sucesión de la empresa familiar, se puede mencionar que existen dos tipos, el primero es la sucesión de cargos (tema totalmente administrativo) y el segundo es la sucesión de la herencia, siendo este último relevante en las empresas familiares, en el sentido de que cuando el fundador de la empresa, quien es el que tiene mayor porcentaje de participación, encuentra que es el momento preciso para ceder su cargo, puede anticiparse al traspaso de acciones o del capital, para que los sucesores al momento del fallecimiento del fundador, no cancelen montos altos por lo heredado.

Uno de los factores claves para el éxito de las empresas familiares desde el punto de vista de la propiedad es el compromiso que sus socios o accionistas puedan tener en el tiempo con la empresa, es decir, el poder de transformarse en administradores o guardianes del patrimonio familiar. Una misión permanente de la familia es proporcionar a sus sucesores tanta información y experiencia como sea posible.

Referente a las preguntas relacionadas con el ingreso de los hijos a la empresa, la mayoría de las empresas familiares encuestadas respondieron que les gustaría que sus hijos trabajaran con ellos en la organización, pero eso se contrapone con las respuestas otorgadas después, referente a si los hijos deben estudiar algo relacionado con el negocio o a la edad que deben ingresar a dicha entidad. Entonces, si no les enseñan desde niños, lo que es realmente la empresa, cómo pueden transmitirse las generaciones de las empresas familiares.

Como segunda contradicción, es sobre el puesto que deben ocupar las generaciones siguientes aún cuando éstas deban recibir acciones de la compañía. En relación a este tema se puede decir que para que una empresa familiar tenga el éxito que todo empresario y/o familia empresaria desea, la incorporación de los hijos es muy importante, ya que ellos son la futura generación que llevará el mando de la empresa el día que su fundador ya no esté vinculado a la organización; ahora bien, la edad óptima a la que los descendientes pueden ingresar, es entre los 18 y 28 años. Es recomendable, que antes de que los hijos hagan el ingreso oficial a la empresa, éstos tengan dos a tres años de experiencia externa, es decir, trabajando fuera de la empresa familiar. Hay que tener cuidado que no sean demasiados años porque luego de mucho tiempo los hijos hacen carrera fuera y podrían perder el interés de trabajar en la empresa. Estos años de experiencia externa sirven enormemente al hijo para aprender a trabajar, adquirir la disciplina y hábito de trabajo, y ganar confianza en sí mismo, para triunfar en un ambiente donde su apellido no tiene ninguna importancia.

El segundo punto relevante, para el éxito familiar, en cuanto a la sucesión de la administración, es que la familia debería tener normas muy claras para el empleo de sus miembros de la empresa familiar. En este sentido, la mayoría de las empresas familiares entrevistadas piden a sus

hijos un título universitario, ojalá en un área afín al negocio de la empresa. Es muy recomendable que todos los miembros de la siguiente generación conozcan estos requisitos, no sólo para estar al tanto de las reglas de la familia, sino especialmente para que les sirva de estímulo para estudiar y superarse. Punto que se contrapone a una de las preguntas de la encuesta, donde los dueños de las empresas familiares entrevistadas, no están de acuerdo que la formación de los hijos sea según las necesidades de la empresa o el mercado en que esta compete.

Continuando con la segunda contradicción que se produce, es recomendable que los hijos que ingresen a la empresa, estén en el nivel que corresponda a sus estudios y experiencia. Muchos de los padres no saben donde debería comenzar a trabajar su hijo cuando entre a la empresa. Algunos piensan que tienen que empezar en el puesto más bajo y atravesar toda la empresa para llegar a la gerencia, tal como lo hicieron ellos. Otros hacen lo contrario y los ponen inmediatamente como gerentes de área o gerente general. Ambos enfoques están equivocados. Puesto que lo idóneo sería ubicar a los hijos o familiares en general, de acuerdo a su nivel de competencia, con independencia de su apellido.

Es conveniente, además que los familiares se incorporen a la empresa a partir de un cierto nivel, para que desde allí puedan proyectarse hacia posiciones de gerencia. No es aconsejable que miembros de la familia, que en el futuro serán accionistas controladores de la empresa, ingresen y permanezcan en puestos de la mitad hacia abajo de la pirámide organizacional, ya que ahí carecerán de visión para entender las decisiones estratégicas.

Otro de los factores clave a tener en cuenta para la sucesión consiste en alentar a la próxima generación y especialmente al sucesor, a que

desarrolle planes para revitalizar la empresa. Es fundamental mantener “viva” la estrategia de la empresa, y revitalizarla cuando esta no esté acorde con el entorno y la competencia. También es fundamental que la próxima generación pueda llevar adelante su plan estratégico y hacer los cambios que estime necesario. Esto le permitirá volver a ser emprendedores, como lo fue durante la generación fundadora, introduciendo las innovaciones que se estimen convenientes.

De particular relevancia en esta etapa es instruir a la próxima generación acerca de las responsabilidades de ser propietario de la empresa. Así como ser propietario incluye beneficios y derechos, también acarrea importantes responsabilidades y, por tanto, es preciso que la próxima generación y especialmente quienes conduzcan la empresa, estén conscientes de tales responsabilidades.

Finalmente, dentro de esta etapa es recomendable consolidar la propiedad, o al menos el derecho a voto de las acciones, en quienes conduzcan y apoyen la continuidad de la empresa. No todos los accionistas, ni todos los miembros de la siguiente generación sienten probablemente el mismo cariño, la misma vocación o el mismo interés por la empresa familiar. Es importante que la propiedad esté más concentrada y consolidada en quienes sí abogan por la empresa. De manera que los planes y las decisiones más críticas en el futuro, puedan ser apoyadas por quienes tienen más propiedad o control de la misma.

Desde luego, la idea también es compensar aquellos otros hijos o miembros de la siguiente generación que no tienen gran interés en la empresa, con otros bienes o activos en la familia, de manera de entregar bienes equivalentes a todos los hijos o miembros de la siguiente generación.

Considerarse ante todo una empresa, gobernarse bien y administrarse mejor manteniendo la armonía familiar, son ingredientes necesarios para asegurar el éxito de las empresas familiares.

La inmensa mayoría de las empresas familiares parten como negocios pequeños. Uno de los grandes desafíos que enfrentan es el financiamiento. A medida que el negocio madura, la familia espera que el crecimiento del negocio proporcione soluciones para muchos de los problemas financieros que enfrenta.

Como se puede observar muchas de las empresas familiares, se han financiado mayormente con capitales propios o con ahorros familiares, a esto, cabe mencionar que una de las ventajas competitivas claves de este tipo de empresas es el capital paciente, siendo el patrimonio aportado por los fundadores o los sucesores de la empresa familiar, quienes están dispuestos a equilibrar el actual retorno sobre sus inversiones en el negocio con los méritos de una estrategia de largo plazo bien diseñada, y con la tradición y legado de la familia. Esta actitud da al negocio una tremenda ventaja para desarrollar participación de mercado y competir eficazmente con un costo de capital relativamente más bajo que las compañías que tienen igual número de accionistas. Así logran diferenciarse de las empresas no familiares, las que son financiadas, además de Ahorros Propios, quizás conseguidos a través de negocios anteriores, con Préstamos Bancarios Nacionales o Extranjeros, lo que les produce tener un alto nivel de endeudamiento.

En relación al recurso humano o más bien al potencial humano con que cuentan las empresas en cada puesto, se puede decir que no es favorable para ninguna compañía que anhela tener éxito, que el fundador sea el que esté directamente relacionado con la parte de incorporar gente a su organización, tampoco es bueno que la delegue a algún miembro de la

familia, ya que no serían muy objetivos a la hora de contratar nuevo personal. Es por ello, que las empresas que están en proceso de crecimiento instauren, si no existe, un área relacionada con los Recursos Humanos, para que la persona especialista en esta materia se encargue de reclutar, formar y motivar a los empleados que la empresa necesite en algún momento. No por ello, el fundador o la familia que trabaja con él, tiene que desligarse de esa parte, sino, deben seguir los consejos del profesional y tornarse más receptivos a las nuevas iniciativas. En la tabulación de la encuesta se puede observar que la mayoría de las empresas creen tener al personal idóneo para cada puesto en la compañía, considerándolo relevante en el éxito de la empresa.

Otro punto de mucha importancia para que las empresas familiares logren el éxito que desean, consiste en que no descarguen en la empresa los conflictos familiares, ya que al hacer esto los empleados se contaminan de los problemas y puede estropear la propia gestión.

Durante la entrevista realizada a las empresas familiares, se les consultó, si los familiares que prestaban servicios en la empresa tenían mayor derecho de opinión y de manifestar sus quejas por sobre los empleados. El 65% de éstas respondieron que este tipo de derecho no existe en sus organizaciones, lo que se considera como una ventaja, ya que sino existiría el llamado “nepotismo”, siendo una de las características desventajosas para las empresas familiares, ya que no se debe mostrar un favoritismo hacia los parientes, puesto que lo más importante dentro de una organización es que todos los miembros deben gozar de igualdad de oportunidades, derechos y deberes. A esto se le puede denominar también una Política de Puertas Abiertas, donde los empleados pueden expresar sus quejas o sugerencias, acompañado de un clima de confianza.

Por medio de la tabulación, se puede observar también, que gran parte de las empresas utilizan cursos de capacitación para sus empleados, esta variable es recomendable para el éxito de la empresa, ya que no conviene que los empleados se capaciten solos. Es importante que se creen políticas de desarrollo profesional, se organicen seminarios internos, entre otros aspectos de crecimiento profesional para los empleados. Así como es importante capacitar a su gente, también es relevante mantener informados al personal de la empresa acerca de todo lo que suceda, para ello se deben organizar reuniones periódicas, o emitir las novedades vía e-mail a cada empleado, esto servirá para tener una mayor cercanía con la organización y sentirse parte de la misma.

Por otro lado, en el capítulo anterior, se pudieron observar mediante la tabla nº 22 (Tabla de variables de éxito en empresas familiares y no familiares), los factores de éxito que las empresas consideraban que había y han influido en su etapa como sociedades establecidas y competentes en el mercado. Y como se puede verificar, muchas de estas variables coinciden tanto en las empresas familiares como en las empresas no familiares, tales como, trabajo, capacitación, responsabilidad, esfuerzo o sacrificio, entre otras. Es sabido que muchas de las variables de éxito pueden influir en el logro de ambos tipos de empresas. Pero sí se destaca que las empresas familiares, además de éstas deben poseer variables como, unidad familiar, profesionalismo de los integrantes del grupo o clan familiar, y una serie de valores y principios que sin duda ayudarán a crecer como sociedades empresariales familiares.

Al principio de este capítulo hicimos referencia a que nos centraríamos principalmente en las empresas familiares que han perdurado en el tiempo como éstas, o sea, que en ningún momento de vida de la empresa, han incorporado para su gestión, gerencia, manejo o administración, personas

que no sean de la familia. La mayoría de las empresas que fueron entrevistadas han tenido su origen en una sola persona, un fundador con visión de futuro, inventor de productos, descubridor de oportunidades de negocios o simplemente trabajador, que ha hecho la proyección y desarrollo de su esfuerzo individual, una empresa. Esto último es realmente primordial en las empresas familiares, una compañía formada con personas con visión de futuro favorece en gran cantidad, ya que ante cualquier situación adversa que se les presente tendrán la capacidad y la mentalidad suficiente para no vencerse.

Una vez analizadas las empresas que han logrado transmitir generaciones a través del tiempo y que han conseguido posicionarse en el mercado, se puede decir, que las principales variables de éxito, de acuerdo al detalle incluido en la tabla a la que se hizo referencia en los párrafos anteriores, son las siguientes:

- Cumplir con los requerimientos del cliente:

Así como es importante preocuparse de los empleados, es de igual trascendencia no olvidar a la clientela; es por ello que para mantenerlos cerca de la entidad y darles una mayor relevancia es recomendable tenerlos siempre informados sobre lanzamientos de nuevos productos, mejorar cada vez más el Servicio de Atención al Cliente o la comunicación de acuerdos y/o alianzas que mejorarán el servicio que se les brinda diariamente. En la mayoría de las empresas familiares, sobre todo del Sector Comercio, se detectó que mantenían un contacto directo y una buena reputación con sus clientes, en cuanto a calidad de producto, políticas comerciales, plazo de entrega, etc. Sin embargo, no se considera una variable de éxito para este tipo de empresas, ya que también es así en las No Familiares.

- Tecnología y Modernización:

En cuanto a los recursos tecnológicos, siendo un tema de gran importancia en la actualidad, para todas aquellas entidades que pretenden mantenerse en el tiempo, se observó principalmente en los sectores construcción y pesca, la capacidad de innovación tecnológica con que contaban, incluso la mayoría de las empresas familiares realizaron en los últimos años incorporación de tecnología, considerándose ésta una de las fuentes para conseguir mayores y mejores mercados, afrontado la competitividad. Se observó, además, que las organizaciones exitosas estudiadas disponían de sistemas informatizados, conectados con las filiales, favoreciendo el control. Es sumamente importante que cada empresa modernice su equipamiento informático, y adecuar sus sistemas de comunicaciones; para que ello resulte positivamente, es indispensable la formación del personal en el uso y aprovechamiento de las posibilidades que la tecnología ofrece día a día.

Así mismo, otra de las variables internas que permiten, en este caso a que los predecesores mantengan o aumenten el éxito de la empresa cuando el fundador ya no esté, es la modernización de ella, obviamente adecuándola a los nuevos tiempos, ya que se debe tener en cuenta, que lo que antes era válido por muchos años, hoy lo es por unos meses; por lo tanto, la empresa no puede quedarse con un esquema basado en antiguas metodologías y forma de hacer las cosas. No se debe olvidar que cada día nace un nuevo competidor; lo cual lleva a que el cliente pida más y a la vez se torna más exigente.

Obviamente no se puede pretender modernizar la Empresa de la noche a la mañana, es un proceso largo y que requiere de tiempo, paciencia y donde se requiere la colaboración activa de todo el personal, sin olvidar la constante asistencia en los nuevos procesos instaurados para obtener un perfecto funcionamiento y así lograr la modernización de la organización.

No obstante, esta variable que las empresas familiares consideran como exitosa, se puede dar también en empresas no familiares, no teniendo solamente relevancia para las primeras.

- Ampliarse y Crecer:

Es de gran importancia que todas las Empresas Familiares, que deseen tener éxito en su negocio, no tengan miedo a crecer, para ello deben romper la inercia de tener una estrategia conservadora en este aspecto. El crecimiento forma parte del ciclo de vida de la empresa, y como tal, en determinado momento será un paso obligado. Además hay que tener en cuenta, que la competencia no espera, solo actúa.

En estos tiempos existen distintas maneras de crecer, una de ellas, que es la que más ha funcionado hasta ahora, es el establecer alianzas con otras empresas, en este caso a nivel nacional, las cuales ayudan a ampliar las oportunidades de negocio, incrementar el valor de la marca, acceder a nuevos mercados o canales de distribución y posicionarse de mejor manera frente a los competidores.

Es necesario considerar esta variable sobre todo en las empresas familiares, ya que la idea es que la compañía se vaya traspasando de generación en generación y no llegar al mito que las empresas familiares sólo sobreviven hasta la segunda generación y que en la tercera se terminan.

- Responsabilidad Social:

La Responsabilidad Social en las organizaciones es el amor puesto en práctica, en cada una de las interacciones en el interior y en el exterior de las organizaciones, por lo que se estima que la empresa familiar, por naturaleza, tiene la vocación de realizar aportaciones significativas a la comunidad desde la perspectiva de La Responsabilidad Social.

El valor que se da a la familia en estas comunas en cuanto a las empresas encuestadas, es una característica cultural relevante, e incluso una de las más importantes. Los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados emocionalmente a la familia. Esta conducta suele transmitirse hacia la empresa, en la que se prefiere contratar a miembros de la familia. Como consecuencia, el trabajo tiende a ser una extensión del hogar, en la que el dueño juega, como autoridad moral, el papel de padre. Las organizaciones familiares sufren cambios estructurales importantes al crecer, pero estas modificaciones no le restan importancia a los lazos familiares.

Aunque las comunas en cuestión no cuenten con un estudio sobre empresas familiares en ningún sentido, ni siquiera sobre responsabilidad social, se pudo tener como evidencia mediante este trabajo que los valores de las familias son reflejados en sus empresas, según Tabla N° 20. Lejos de eliminar los valores familiares en la actuación empresarial, hay que incorporarlos a la vida diaria de las organizaciones. De acuerdo a la experiencia obtenida durante el estudio se puede afirmar que los valores fundamentales de familia, combinados con un eficaz actuar empresarial, hará que las empresas, no sólo sean más rentables y exitosas, sino también más humanas y justas.

- **Visión Empresarial:**

Para este análisis se ha considerado visión empresarial del fundador la conciencia de la misión, de los objetivos y de los valores de la organización. Se observó que los empresarios de las empresas estudiadas, que continúan su actividad exitosa, tienen claridad hacia la visión de su negocio, planteamientos estratégicos, planes a medio y largo plazo, así como objetivos definidos respecto de lo que pretenden alcanzar.

- **Búsqueda de Nuevos Mercados:**

Corresponde a la visión de la empresa como un sistema abierto, capaz de interactuar con el ambiente externo. Las empresas estudiadas y consideradas exitosas evidenciaron tener este tipo de visión, por la capacidad de innovar para mantenerse en actividad, así como aprovechar las oportunidades de negocio.

- **Saber aprovechar oportunidades:**

Esta característica se relaciona principalmente con las oportunidades que surgen en el mercado y la capacidad del fundador de tornarlas en algo lucrativo. Los empresarios exitosos entrevistados se mostraron proactivos frente a las oportunidades que surgieron para sus empresas, a medida que, como se dijo anteriormente, el mercado les ofrecía estas ocasiones.

- **Compromiso con el negocio:**

La opción de comprometerse de manera intensa con la actividad principal del negocio, sin participar de actividades que desvinculen de ese objetivo, o quizás, saber equilibrar otros compromisos, sin perder el control.

Donde esto último ocurre generalmente en las empresas entrevistadas que poseen altos niveles de utilidades en un negocio y diversifican estos a otros mercados o áreas. Se observó que esta característica ayuda a la eficacia de la empresa, en términos de compromiso con los objetivos organizacionales, contribuyendo a la implantación de estrategias de mejora y adaptación a las nuevas necesidades y exigencias del mercado.

Todas las variables descritas anteriormente y que fueron las que se encontraron en las empresas familiares con mayor éxito en las comunas de estudio, pueden ser asociadas a valores y creencias que parecieron arraigadas al estilo de liderazgo de los fundadores estudiados y en la cultura organizacional de las respectivas empresas.

En efecto, en las empresas exitosas se verificó que el estilo de liderazgo de los fundadores influye en la formación de la cultura organizacional de la empresa. Y diversos aspectos culturales del estilo de liderazgo de las primeras generaciones y formadores de las empresas fueron asimilados y continúan siendo compartidos por los colaboradores (segundas generaciones, miembros del grupo familiar) como forma adecuada de actuar, como por ejemplo, calidad en la atención del cliente, cumpliendo los requerimientos de cada uno de estos; calidad del producto; necesidad de encuentros de conmemoración y confraternización o en otras palabras, la unidad familiar; ayuda mutua, principalmente en el caso de problemas personales; importancia de un buen clima relacional entre colaboradores, clientes y proveedores, que suele denominarse también, la responsabilidad social.

En concordancia con las variables identificadas como exitosas en las empresas familiares entrevistadas, el liderazgo es una de éstas. Los resultados del estudio muestran que el estilo de liderazgo influye en el

comportamiento de las empresas. En las empresas exitosas, los fundadores, con la ayuda de los colaboradores, impulsan el desarrollo y el crecimiento de la empresa. Donde en estas se han identificado características como: que los cambios constantes estimulan el liderazgo a estar abierto para recibir influencias o influenciar para crear mejorías en la empresa; la capacidad de los liderazgos empresariales de involucrar a los colaboradores en los procesos de cambio, logrando el compromiso de ellos.

Por lo tanto, las variables identificadas como relevantes e influyentes para el éxito de las empresas familiares de los Sectores Comercio, Construcción y Pesca, de las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales, son las siguientes:

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE
Formular estrategias diferentes a través del paso de generaciones.	INTERNA
El compromiso que los socios o accionistas (generaciones siguientes a la del fundador) de la empresa familiar puedan tener en el tiempo con la misma.	INTERNA
Elegir el momento exacto para la entrada de los hijos a la empresa familiar.	INTERNA
La familia debe tener normas muy claras para el empleo de sus miembros en la empresa familiar	INTERNA
Incorporar valores a los sucesores de la empresa familiar, manteniendo de la misma manera que el fundador la continuidad de la empresa.	INTERNA
Profesionalismo de los integrantes del grupo o clan familiar.	INTERNA
Unidad Familiar	INTERNA
Compromiso con el negocio	INTERNA
Visión de contexto	INTERNA
Visión empresarial	INTERNA
Ampliarse y crecer	INTERNA
Una buena política de contacto y relación con los empleados sin resaltar las opiniones y sugerencias de los familiares	INTERNA

Tabla nº 32: Variables internas identificadas, determinantes en el éxito de las empresas familiares.

En resumen, se puede decir que, las variables de éxito de las Empresas Familiares son varias, partiendo de la base de que existe una tendencia a la tradición y por lo tanto a la continuidad del negocio y destacando la flexibilidad de la gestión que se lleva a cabo, permitiendo planificar más a largo plazo los objetivos.

2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EXTERNAS QUE DETERMINAN EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.

En relación a los datos entregados por las empresas tanto familiares como no familiares, mediante la tabulación del F.O.D.A., es posible efectuar un análisis de las variables externas, principalmente las que atañen a la competitividad, los mercados, a las oportunidades del entorno, tales como factores económicos, sociales o políticos, demográficos.

La importancia de analizar las oportunidades, es de vital trascendencia, ya que en función de este se tendrá una ventana clara de lo que el exterior puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento. Asimismo, las amenazas podrían fungir como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura, se deberá considerar ese criterio de temporalidad en función de las situaciones. Lo importante de este análisis es que será efectuado de acuerdo a la separación realizada según el tipo de actividad económica y a la comuna a la que pertenecen las empresas encuestadas

Tal como se puede observar en la tabla nº 26 y nº 27 del Capítulo III, los dueños de empresas familiares y no familiares, expresaron sus pensamientos o creencias en relación con cada uno de los puntos claves que

se consideran externos a la empresa, por la razón de que no depende de ellos las oportunidades que ofrezca el mercado o los clientes de las empresas. Sin embargo, estos pueden escoger entre aprovechar estas oportunidades o simplemente rechazarlas y continuar en el estado actual.

Sin duda que las oportunidades que ofrece el mercado son distintas para cada sector económico, pues aunque los empresarios creen poder desarrollar nuevos productos para mercados nuevos, no significa que tal afirmación sea verdadera, ya que por ejemplo, no depende del sector comercio esta tarea ya que ellos solo se preocuparán de comprar y vender o como su actividad lo dice “comercializar los productos”, algo parecido ocurre con el sector pesca, ya que ellos solo extraen lo que les ofrece la naturaleza, pero si del sector construcción ya que éste abarca una gran área de producción de obras. Es certero que para todos estos sectores el mercado está creciendo continuamente; la población aumenta, por ende, las posibilidades de que tales empresas puedan atender los distintos segmentos y que estos se interesen por un mayor uso de sus productos, también aumenta.

Donde sí podría haber una amplia diferencia es en las posibilidades de exportación que poseen cada una de las empresas de acuerdo al sector al que corresponden. Ya que el sector comercio, tanto en Punta Arenas como en Puerto Natales, se dedican más a la importación de los productos y luego realizan la venta. Sólo podrían realizar la exportación en el caso que compren productos a empresas fabricantes y luego decidan exportarlos, que no es lo que ocurre con las empresas entrevistadas. Algo similar ocurre con las empresas constructoras, ya que estas tampoco pueden exportar, por la sencilla razón de que no son fabricantes de productos menores o de bienes muebles. Con respecto a este sector, podemos destacar que no existe ninguna empresa constructora en la comuna de Puerto Natales, lo que

llama la atención por ser un lugar con oportunidades de crecimiento en cuanto a infraestructura, y no se está aprovechando el que sea una ciudad turística. La razón de la escasez de empresas constructoras puede deberse a que la mayoría de los ingresos de los pobladores no son tan elevados como para poder invertir en mejores construcciones, ya que es una comuna de gente de esfuerzo y porqué no decir de gente edad adulta, debido que un cierto porcentaje de la juventud tiene a salir de ahí para buscar mejores horizontes. En cuanto al Sector Pesca, las empresas entrevistadas tanto familiares como no familiares, de ambas comunas, creen tener posibilidades de exportación, destacando que del total de las empresas familiares de Punta Arenas, el 75% efectúan hoy en día la exportación de los productos extraídos.

En relación a la competitividad de los tipos de empresas, para todas estas existe una amplia variedad de entidades con el mismo rubro y que se dedican a lo mismo. Como se pudo observar en las tablas anteriormente mencionadas, la mayoría de las empresas creen tener una competencia débil, lo que es consecuente al creer que pueden entrar fácilmente a la industria según su actividad. Sin embargo, hoy el mercado de ambas comunas aumenta considerablemente a medida que transcurre el tiempo, por lo que siempre habrá rivalidad en el mercado, queriendo cada una de las empresas abarcar mayores y nuevos clientes. Teniendo incluso algunas compañías la obligación de disminuir sus costos para no perder el mercado al cual estaban dirigidos.

Por otro lado, es muy difícil establecer si es que la situación económica de nuestro país mejorará en los próximos dos años. Si se observan las tablas anteriormente mencionadas y que hemos analizado hasta ahora, las empresas no familiares tienen una mayor confianza de que ésta cambiará favorablemente, de lo contrario, las empresas familiares no lo

creen. Estar atento a los cambios de la economía beneficia a las compañías, ya que pueden adaptarse a los imprevistos. Aunque pensar negativamente puede parecer pesimista, las empresas familiares tendrán una mejor reacción a reafirmarse económica, monetaria o financieramente, ante una situación negativa de la economía del país.

En otro contexto, se debe tener presente que las amenazas corresponden a situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar incluso hasta atentar la permanencia de la empresa. La sagacidad de los empresarios es importante en esta fase, ya que deben tratar de convertir las Amenazas en Oportunidades.

La estrategia de una empresa puede definirse como una respuesta a las amenazas externas y a su vez consiste en utilizar las fortalezas internas que esta posea para aprovechar las oportunidades que se le presenten, todo esto con el fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Conforme a esta perspectiva, el impulso fundamental de la estrategia es alcanzar una ventaja verosímil de largo plazo, respecto de los competidores claves de la empresa, en todos los negocios en que participa. La estrategia resulta necesaria para que la corporación logre un equilibrio viable entre su medio externo y sus capacidades internas, y pueda así adaptarse continua y activamente a las exigencias de un entorno cambiante en que se ve inmersa constantemente la organización.

Este último tiempo en La Región de Magallanes han entrado nuevos competidores, mas fuertes, estables y de reconocimiento nacional, lo cual ha hecho que el comercio regional se preocupe de que los productos que venden sean de una mejor calidad y a menor costo, lo que se contrapone con lo que años atrás se hacía, o que la gente pensaba que era lo mejor, comprar artículos de buena calidad, lo cual implicaba un mayor costo.

Es poco objetivo pensar que la llegada de nuevos competidores al Mercado Magallánico no es preocupante, ya que ellos presentan una mayor influencia entre la gente y sobre todo dan mayores posibilidades de crédito que los locales propios de la región, lo que resulta ser más atractivo para los consumidores. Esto no quiere decir que sea negativo, o que todos los empresarios se van a ir a la quiebra, sino que ayuda a que éstos se preocupen más de la competencia, de los productos que ofrecen, los precios y los servicios. Pero no se debe olvidar que también existen empresas que han quebrado por no adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado.

Los clientes han cambiado sus costumbres, pero no en forma negativa, más que nada han cambiado sus gustos, la mayoría prefiere artículos y servicios de mejor calidad, ya que el Mercado actual ha presentado este tipo de productos y a precios más asequibles para los distintos segmentos de la población regional.

En lo que se refiere a empresas familiares representa una mayor responsabilidad el que lleguen competidores con precios más bajos, ya que tienen que entrar a lidiar con empresas de gran nivel nacional, lo que implica que para que puedan mantener su éxito, tiene que luchar y tratar de entrar con más ganas en el Mercado de Magallanes y potenciarse como uno de los grandes.

Puede resultar una amenaza para las empresas, sobre todo del sector comercio, la entrada de productos sustitutos, pues cada día llegan al mercado regional compañías reconocidas a nivel nacional, las que traen consigo marcas propias a precios más convenientes para el cliente. Aún así una gran mayoría de las empresas de comunas entrevistadas piensa que esta gran competitividad no resulta ser una amenaza para su negocio. Sin embargo, no es lo que se refleja en las empresas familiares, ya que muchas

de estas han dejado de existir por esta razón. No logran llegar al cliente, ya sea por los productos, servicios o precios de venta. Todo lo contrario sucede con las empresas del sector construcción y pesca, ya que para ellos no es preocupante este tema, pues no se presentan en su caso este tipo de productos, lo que sí puede significar una amenaza es la presencia de grandes compañías relacionadas con su rubro.

3. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE HAN HECHO FRACASAR A LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Si de las Empresas Familiares que no han tenido éxito o que simplemente han fracasado en la vida empresarial, no se ha hablado mucho durante los Capítulos, es porque, de acuerdo al objetivo general y a los objetivos específicos se identificarán las variables de éxito de empresas familiares y no de las variables que no conducen al éxito.

Pero se describirán algunas de las variables que condujeron al fracaso de las empresas familiares, como manera de comparar estas variables con las que conducen al éxito y también, para que los lectores interesados de este estudio y que sean miembros de empresas familiares, estén al tanto de lo que nunca deben hacer si quiera probando estas alternativas de manejo o carácter empresarial.

A continuación se describen algunas causas de desaparición de empresas familiares:

- Falta de visión empresarial:

Se refiere a la falta de visualización de las oportunidades de futuro interesantes para la organización o perspectivas que no señalan una dirección de éxito para la empresa.

- Comunicación ineficaz:

Referida a la incapacidad de proporcionar informaciones y difundir el conocimiento de forma clara y objetiva, dificultando la obtención de apoyo y la cooperación necesaria, ya que el líder no argumenta suficientemente las propuestas de acción. En las empresas fracasadas hubo relatos señalando que los colaboradores no sabían que hacer para ayudar o no entendían claramente las razones de las actitudes de los fundadores.

- Falta de comunicación familiar:

Referida a la incapacidad de comunicarse entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Esto ocurre principalmente cuando los miembros de la familia tienen problemas personales y no sabe separar estos con la empresa, por lo que repercute principal y directamente en esta.

- Incapacidad de motivación intrínseca:

Se refiere al estado de motivación interna que consigue que los demás se adhieran a lo que propone. En las empresas estudiadas se advirtió que los colaboradores percibían falta de entusiasmo o confianza en el futuro por parte de los fundadores, y en consecuencia, tampoco ellos se sentían motivados a buscar alternativas de solución ante las dificultades que se iban presentando.

- Falta de compromiso con el negocio:

El fundador se involucra en otras tareas, otros negocios o compromisos sociales que le alejan de su función como dirigente de una organización.

- Falta de madurez y conocimiento para el manejo gerencial del negocio:

En una de las organizaciones estudiadas que fracasaron después de que esta estaba en sus mejores tiempos, ocurrió porque el sucesor y nuevo gerente de la empresa, no tenía la madurez ni el conocimiento necesario para tomar las riendas de la compañía, lo que hizo que en poco tiempo esta fracasara.

- Exceso de competitividad:

Esto ocurre cuando en el mercado se presentan otras opciones donde los precios son menores a la que existían en ese momento en el mercado. Esto se observó en una pequeña empresa, la cual era la única en el mercado de la región, pero una vez que se fueron instalando negocios con los mismos productos y con mejores precios, hicieron disminuir sus ventas y debido a que seguía con los mismos costos de adquisición por parte de los proveedores, comenzó a endeudarse, sin poder salir adelante.

- Exceso de sucesores:

Esto ocurrió en una de las empresas más conocidas en la comuna de Punta Arenas, donde después de la muerte del fundador, los sucesores de esta se hicieron cargo del manejo del negocio, pero sucedió que el número

de estos era numeroso y, por lo tanto, todo el dinero que se obtenía era adquirido por estos, sin poder pagar proveedores, a los funcionarios, reventando así la empresa familiar.

Y si observamos el capítulo anterior en la tabla nº 21 (Tabla de Problemáticas de las Familias Empresarias) algunas de estas variables son las que se consideran como problemáticas para la continuación de la empresa a través de las próximas generaciones. Es importante destacar que las variables señaladas en esta tabla no sólo fueron identificadas por las empresas que fracasaron, sino también, por empresas que subsisten hoy en día, pero que en ocasiones han tenido este tipo de problemas.

CONCLUSIONES



CONCLUSION

Antes de comenzar el análisis de las conclusiones de esta tesis, debemos señalar el logro de los objetivos planteados, tanto general como específicos, señalados al inicio del trabajo de título.

De acuerdo a lo estipulado en el objetivo general del trabajo de título, podemos señalar que, siendo este:

“Determinar y explicar las variables que determinan el éxito de las empresas familiares en el Sector Comercio, Construcción y Pesca, en las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales”.

Este objetivo se desarrolló a partir del Capítulo III, en el cual se realizó una tabulación y presentación de los datos recolectados y obtenidos a través de la encuesta a los dueños de empresas y de consultas a expertos en temas jurídicos y tributarios. A partir de esto se pudieron detectar las variables de éxito de las empresas familiares y, posteriormente, en el Capítulo IV realizar un análisis de la verdadera influencia de estas variables en el éxito empresarial familiar.

Para lograr este objetivo principal, se llevaron a cabo objetivos específicos los cuales requerían identificar y explicar tanto las variables internas y externas que determinan el éxito de las empresas familiares en el Sector Comercio, Construcción y Pesca, en las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales.

Esta parte de los objetivos específicos se cumplieron también en el Capítulo III, a medida que se iban detectando las variables en las

tabulaciones de la encuesta, ya que al realizar ésta, se efectuó una descripción de la tabulación, lo que hizo mucho más fácil la tarea de lograr estos objetivos planteados. Además, se pudieron detectar variables de éxito de las empresas familiares diferentes a las de empresas no familiares, las cuales fueron identificadas en el Capítulo Final.

Luego de identificar las variables de éxito, se estudiaron las variables de éxito de las Empresas Familiares y se analizaron en la forma que aportan a la prosperidad de este tipo de empresas, sin descuidar la armonía y la unidad familiar, y así poder mantenerse en el tiempo.

Este último objetivo, se cumplió en el Capítulo IV donde se analizaron todas las variables encontradas en el Capítulo anterior a este. Siendo el paso final de esta tesis.

Por lo tanto, se expone el real cumplimiento de los objetivos planteados, tanto el general como los específicos, a través de los capítulos realizados durante el trabajo de título.

Además del logro de los objetivos descritos anteriormente, debemos señalar la aceptación o rechazo de la hipótesis planteada al inicio de esta tesis.

“Las variables que determinan el éxito de las empresas son las mismas a las que lo determinan en las empresas no familiares, en los Sectores Comercio, Construcción y Pesca, en las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales”.

Señalando que tal y como vimos en el Capítulo III y Capítulo IV de este estudio, existen variables de éxito que efectivamente coinciden en

empresas familiares y no familiares, pero así también existen variables que no lo son, las que fueron identificadas y explicadas en el Capítulo Final.

Por lo que de acuerdo a lo señalado durante el trabajo y el párrafo anterior, no se acepta en toda su extensión la Hipótesis planteada, ya que tal como se indicó, existen algunas variables de éxito distintas para ambos tipos de empresas.

Con todo lo expuesto anteriormente se puede concluir que la mayoría de las Empresas encuestadas para el logro de este estudio son Familiares. Que las variables de éxito encontradas conllevan al éxito de las Empresas Familiares, independiente del sector en que participen y siendo, muchas de éstas halladas en más de una organización.

Se puede afirmar que el éxito en la supervivencia de las Empresas Familiares depende esencialmente de la profesionalización de sus miembros, de la distribución correcta de las responsabilidades entre las personas más capacitadas, de saber diseñar eficazmente las etapas de transición generacional, específicamente en la fase crítica de la sucesión, y de saber acotar adecuadamente sus efectos fiscales. La selección de personal en la empresa familiar es un tema sumamente delicado, ya que hay que elegir entre personas muy preparadas que proceden del mercado laboral y miembros de la familia que hay que incorporar. Para las grandes y medianas, la existencia de un Directorio Familiar asesorado por expertos externos puede ayudar a diseñar la estrategia del grupo, así como en la toma de decisiones sobre los temas importantes: selección del personal y de los miembros de la familia para puestos directivos, requisitos que deben cumplir, planificación de la sucesión, etc. Pero incluso para pequeñas puede ser también útil, siempre que se sitúe al nivel y con el protagonismo adecuado.

Para poder subsistir, la empresa familiar debe ser capaz de realizar los cambios necesarios para adaptarse a la evolución de su entorno externo. Debe saber separar lo que son los valores familiares de lo que son los intereses de la empresa. Durante el ciclo de vida de la empresa familiar, se producen tres etapas claramente diferenciadas:

1º El fundador inicia la actividad, generalmente concentrada en un solo o pocos productos, y en su persona se concentran distintas responsabilidades: es a la vez director general, jefe de personal, jefe de producción, director financiero, director comercial, etc.

2º A medida que se desarrolla la empresa que ha fundado, su estructura va siendo cada vez más compleja y la organización requiere un mayor grado de profesionalización. Esta etapa suele producirse al final de la primera generación y en el tránsito a la segunda, de forma que de la solución adecuada de los problemas que se generan depende la continuidad de la empresa.

3º El desarrollo de la empresa debe ir acompañado de un planteamiento correcto de la sucesión entre las distintas generaciones. Entre éstas tienen que producirse cambios substanciales en la organización, que la adapten a la evolución del negocio y de su clientela.

Si la empresa familiar desea subsistir a los cambios generacionales, debe establecer unas normas de distribución del poder, participación y liderazgo de la empresa en el seno de la familia, de forma que las decisiones que se tomen sean prudentes y permitan planificar correctamente las transiciones y los períodos de sucesión, en cada una de las tres etapas que se acaban de comentar, según las características y exigencias de cada una de ellas.

El desafío que tienen que sumir los propietarios en sus empresas es conseguir la continuidad de la misma a través de las generaciones. Esta meta tiene fuertemente implicaciones económicas y sociales para las comunas que se estudiaron, ya que son fuente de creación de riqueza y de empleo. Una de las condiciones básicas para conseguir el éxito de las Empresas Familiares está en independizar el sistema familiar del empresarial. A este elemento deben agregarse, además, las dificultades propias de la globalización de los negocios y la dinámica de los cambios.

La clara asignación de funciones y responsabilidades de los miembros de la familia es absolutamente esencial para dirigir la empresa profesionalmente. Tanto los fundadores como quienes tengan la responsabilidad de continuar con el negocio familiar, deben nutrirse de líderes que sepan adaptarse a las distintas exigencias que demandan las empresas modernas. De este estudio surge que las Empresas Familiares no ven la necesidad de tener miembros externos e independientes en el Directorio. Sólo han acudido, y no en todos los casos, a consultores externos para temas específicos. Incluso se han limitado a incorporar ejecutivos no familiares para profesional la gestión de los negocios.

Las empresas entrevistadas que fracasaron en su gestión han reconocido que carecían de una buena gestión del manejo del negocio. Atribuyen esto a que no sabían como hacerlo, y que luego, al encontrarse con una situación económica muy deteriorada, fueron absorbidos por el día a día y no les fue posible cambiar el rumbo de los acontecimientos.

Los familiares que trabajan en sus empresas son una fuente de ventajas y desventajas a la vez. Las ventajas, como ya se destacó en el Capítulo III, están principalmente en el compromiso y pasión que suelen

poner para sacar el negocio adelante. Las desventajas, suelen aparecer cuando todos, o muchos de ellos, al tener iguales posibilidades de trabajar en la Empresa Familiar se incorporan a la empresa, ya que se corre el riesgo de fomentar el familismo en contra de profesionalidad. Sentir que se tiene un trabajo seguro por ser hijo del dueño es pernicioso tanto para el individuo como para la empresa.

Una gran preocupación y la tarea que les queda a las empresas familiares de Punta Arenas y Puerto Natales, es luchar constantemente contra las amenazas que se les presentan en el camino y tratar de que estas se conviertan en oportunidades, para poder mantenerse vigentes y además, para que a las grandes compañías no les resulte fácil o no tengan el camino libre para instalarse y posicionarse en el mercado.

Como conclusión final de este estudio, se puede decir, que a pesar de las diversas complicaciones que existen en las Empresas Familiares, es recomendable, para todas aquellas personas y/o familias que deseen crear su propia empresa, que la hagan familiar, porque así como existen complicaciones para ellas, existen muchas ventajas. Incluso hoy en día el Gobierno Regional se preocupa de aquellos pequeños y microempresarios que quieren iniciar una actividad, a través de financiamientos con fondos fiscales, y una comprometida Red de Fomento, la que entrega las herramientas y toda la información necesaria para sacar adelante el negocio con éxito. Por lo mismo, el que sea una Empresa Familiar hace que todo el esfuerzo puesto por el fundador de la compañía, quede en manos de los herederos y así se mantiene la vigencia de ésta, a través de sucesivas generaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Dodero, S. 2002. El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas. Editorial El Ateneo, 1ª Edición.

Martínez, J. 2006. Dirección de Empresas Familiares, El reto al Destino, Editorial Emprenden, 1ª Edición.

Martínez, J. 1995. El mundo de las Empresas Familiares. Escuela de Negocios. Universidad de los Andes.

Smith, M. 1993. El desafío de contratar a un externo en la empresa familiar.

Chiavenato, I. 2000. Introducción a la economía y administración de empresas. Editorial Pirámide. Boston.

Vidal, P. 2006. Catastro y Diagnóstico de las MIPes Región de Magallanes y Antártica Chilena.

Trincado, M. 2004. Dirección y Estrategia. Factores de Éxito de una empresa en la era digital. Comunidad de e-negocios.

Rencores, E. 1994. Asesoría Jurídica a la gestión de empresa. Revista del Abogado. Colegio de Abogados de Chile.

Corvalán, F. 2004. Conupia.

Aragón, A. y A. Rubio. 2002. Factores Explicativos del Éxito Competitivo. Vol 2, nº 1.

Venkatraman y Rajanuman. 1986 Estudio de las variables de estrategia de grupo.

Álvarez, J. y M. García. 1996. Dirección estratégica de la empresa. Parte II. Madrid.

Gallo, 1989; Lansberg, 1983. Una aproximación a las características distintivas de la empresa familiar. Universidad de Burgos.

Bosch S., V. 2004. Derecho empresarial y administrativo. 3ª edición.

Martínez E., P. 2006. Problemas sucesorios en la sucesión de la empresa familiar: Problemas actuales y perspectivas del futuro.

Guerrero, M. 1991. La Empresa. Claves para una relación innovadora.

Management en Empresas Familiares. Escuela de Negocios, Universidad de Los Andes, 2006.

Filosofía Empresarial. La Pequeña Empresa Familiar. 2004. Nacional Financiera.

La Guía de la Pequeña y Mediana Empresa Familiar. Publicada por la Dirección General de Política de la PYME.

Saldaña R., M. 1997. La sucesión en una empresa familiar. www.iefamiliar.com

Salazar, G. 2001. El trabajo en equipo en una Empresa Familiar. Artículo de Empresas Familiares escrito para deGerencia.com

Davis, J. 2007. La sucesión clave del éxito en las empresas familiares. www.cfo-news.com

Brown y Eisenhardt. 1999. La Estrategia y su proceso de formación: análisis aplicado a la empresa familiar. www.estrategia-de-negocios.com

www.laempresafamiliar.com

www.ine.cl. En el link:

http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/territorio/inacer/inacer.php

www.sii.cl. En el link: <http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm>

ANEXOS



ENCUESTA A EMPRESAS PARA EFECTUAR
“ESTUDIO DE LAS VARIABLES QUE DETERMINEN
EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES
EN EL SECTOR COMERCIO, CONSTRUCCIÓN Y PESCA
DE LAS COMUNAS DE PUNTA ARENAS Y PUERTO NATALES”.

EMPRESA:

SECTOR:

GIRO:

PERSONA A LA QUE SE ENCUESTA

NOMBRE:

CARGO O POSICIÓN DENTRO DE LA EMPRESA:

1. Datos de la constitución de la empresa

Fecha:

Tipo de Empresa:

Capital y Acciones:

Nº Socios:

Financiamiento de la inversión inicial:

Ahorros Propios

Ahorros Familiares

Préstamo Bancario

Otros

2. ¿Cómo se creó u originó la empresa? ¿Qué los llevó a crear esta empresa?

3. Actualmente ¿La empresa continua con la misma estructura que tenía en origen?

4. ¿Usted considera su empresa como una empresa familiar?

Si

No

5. Se entiende una empresa familiar como una unidad productiva generalmente de tamaño pequeño, que pertenece al núcleo familiar que la fundó y la dirige un miembro de ese núcleo familiar. Ubicándose los dueños en el primer y segundo nivel de la escala jerárquica.

Después de haber leído y analizado esta definición... Sigue considerando a su empresa como una empresa familiar?

Si

No

Si la respuesta es SI continúe con la entrevista... si es NO pase a la pregunta número 30.

6. ¿Qué funciones o cargos desempeña la familia dentro de la estructura de la empresa?

7. Con relación a la empresa, ¿A cuál generación pertenece usted?

8. ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa? Favor de indicar el número.

9. ¿Usted tiene hijos?, ¿Trabajan con Usted?, Si no estuvieran incluidos en la estructura de la Empresa, ¿Le gustaría que formaran parte de ella?

10. Los hijos deben ser introducidos a la empresa a una temprana edad.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

11. La educación académica de los hijos debe ser guiada, tomando en consideración las necesidades de la empresa.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

12. Los gerentes sucesores de la empresa deben pertenecer a la familia.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

13. Debería de haber un criterio para decidir como miembros de la familia deben integrarse y salir de la empresa.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

14. Es importante que los hijos estén interesados en el mercado que compete la empresa y sus productos.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

15. Los hijos deben de recibir acciones cuando se integran a la empresa.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

16. Sólo puede haber un único sucesor para el manejo gerencial de la empresa.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

17. Los hijos sólo deben de recibir acciones al momento del fallecimiento de la generación previa.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

18. El fundador y/o la generación fundadora, siempre deben de tener una participación formal en la empresa.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

19. Los padres deben retirarse cuando los hijos están listos para tomar las riendas de la empresa.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

20. La empresa es más fuerte cuando miembros de la familia están involucrados.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

21. Los asuntos de la familia y los asuntos de la empresa deben de mantenerse por separados.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

22. Los consejeros profesionales conocen los asuntos particulares que enfrenta la empresa familiar.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

23. Cuando un hijo se une a la empresa, éste debe de empezar desde abajo.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

24. Las acciones sólo deben de ser transferidas a miembros de la familia.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

25. Los miembros de la familia tienen el derecho de plantear cambios con condiciones diferentes al resto de los empleados.

Estoy de Acuerdo	Neutral	No estoy de Acuerdo	No Contesta

26. ¿Hay algún otro asunto que usted entiende que hemos omitido y que a usted le gustaría que nosotros consideráramos? *Por favor, elabore.*

27. ¿Han sentido la necesidad de modificar la estructura de la empresa y llegar incluso a la sucesión o a la transmisión de mandos?

28. ¿Cuál considera usted que es la problemática que presenta tener una empresa familiar?

29. ¿Cuál considera usted que es una de las ventajas que presenta tener una empresa familiar?

30. Los creadores de la empresa cuentan con algún estudio profesional que tenga relación con la constitución de la empresa.

31. Durante el tiempo de duración de la empresa... ¿Han presentado problemas de relaciones personales que los haya hecho pensar en el quiebre o terminación de la sociedad?

32. Si la pregunta anterior fue positiva ¿Qué tipo de problemas han presentado?

33. Si la empresa cerró ¿Cuáles fueron las razones del cierre?

- Quiebra
- Negocio No Rentable
- Negocio Rentable, pero tuvo dificultades para gestionar la empresa
- Había mucha competencia
- Por muerte del propietario o conductor principal
- Otras (indique)

34. Ha requerido de apoyo para el funcionamiento de la empresa?

- Crédito
- Capacitación
- Asesoría
- Asesoría Tributaria o Financiera
- Apoyo para Comercializar
- Apoyo para Formalizarse
- Otro (indique)

35. ¿Cuántos empleados de tiempo completo trabajan en la empresa?

36. ¿Qué característica buscó, cuando se inició la empresa, en la gente que incorporó a la misma?

- Honestidad / Integridad
- Compromiso
- Inteligencia
- Conocido / Familiar
- Confianza
- Capacidad Técnica
- Disponibilidad Horaria

37. ¿Qué característica busca hoy en la gente que trabaja con ustedes?

- Honestidad / Integridad
- Compromiso
- Inteligencia
- Conocido / Familiar
- Confianza
- Capacidad Técnica
- Disponibilidad Horaria

38. En el último año realizaron incorporación de nuevos conocimientos / herramientas de aprendizaje para su gente, como por ejemplo:

- Cursos
- Exposiciones y Ferias
- Incorporación de Tecnología y su implementación

39. Respecto a la estructura de la empresa, existen actualmente las siguientes prácticas:

- Descripción de Funciones / Roles
- Organigrama Formal
- Diferenciación de Niveles (gerenciales, mandos medios)
- Desarrollo de Normas y Procedimientos.

40. Identifica algunos de los siguientes aspectos de crecimiento en la empresa.

Elija los tres principales:

- Ventas / Facturación
- Rentabilidad
- Producción
- Aumento de Dotación
- Profesionalización de dotación
- Nuevos mercados

41. Si su empresa está en crecimiento ¿Qué actitudes y/o rasgos culturales de la dirección de la empresa permitieron apoyar el crecimiento? Elija las tres principales.

- Clima de Confianza
- Política de Puertas Abiertas (expresar las quejas o sugerencias por parte de los empleados a su coordinador o jefe sin miedo a represalias)
- Clima de Aprendizaje
- Liderazgo Participativo
- Alineación Estratégica
- Comunicación Continua
- Reglas Claras y Explícitas

42. En cuanto a la empresa, ¿Ésta se encuentra en un estado de:

- Cambio y Crecimiento
- Profesionalización

43. Tiene actualmente o pretende tener relaciones con otros países, en cuanto a:

___ Importaciones

___ Exportaciones

44. Si usted realiza exportaciones o importaciones ¿Qué porcentaje de éste realiza en relación a sus ventas?

45. ¿Cómo se ha presentado el Nivel de Ventas de la empresa en los últimos años? ¿Qué diferencia presenta en relación a los orígenes de la empresa?

46. ¿Cómo se ha presentado el Resultado de la Empresa en los últimos años? ¿Qué diferencia presenta en relación a los orígenes de la empresa?

47. ¿Cuáles, encuentra usted, han sido las variables claves para el éxito y continuación de la empresa?

48. Han sido importantes los tratados de libre comercio en su empresa. ¿Por qué razones?

49. ¿Le interesaría obtener un resumen de los resultados?

Interés	
Si	
No	
No contestó	

A continuación se presenta el Análisis F.O.D.A., herramienta útil que permitirá definir el perfil y la situación de la empresa

Fortalezas	SI	NO
Tenemos un alto nivel de competitividad		
Tenemos los recursos financieros necesarios		
Somos el reconocido líder del mercado		
Tenemos buena reputación entre los proveedores		
Tenemos buena reputación con los clientes		
Tenemos una estrategia definida		
Tenemos costos mas bajos que la competencia		
Tenemos mejor calidad que la competencia		
Desarrollamos mas productos nuevos que la competencia		
Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos		
Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio		
Tenemos el personal idóneo en cada puesto		
Conocemos perfectamente el mercado		
Tenemos la distribución optimizada		
Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios		
Tenemos la estructura de ventas necesaria		
Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado		
La rentabilidad de la empresa es la esperada		
Tenemos mejores gerentes que la competencia		
La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros		
No tenemos rechazos por calidad de productos		
El plazo de entrega es mejor que la competencia		
Hacemos la promociones necesarias		

Debilidades	SI	NO
No tenemos una clara dirección estratégica		
Nuestras instalaciones son obsoletas		
Tenemos una débil imagen en el mercado		
No tenemos el personal adecuado		
No tenemos Gerentes adecuados		
Tenemos una estrecha línea de productos		
No tenemos los recursos financieros necesarios		
No tenemos rentabilidad suficiente		
Tenemos costos relativos mayores que la competencia		
Continuamente tenemos problemas operativos		
Los proveedores no son adecuados		
El personal no está motivado		
No conocemos a fondo el mercado		
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada		
Tenemos demasiados rechazos de producción		
Tenemos excesivo Scrab		
Nuestro punto de equilibrio es alto		
La facturación mensual viene decreciendo		

Oportunidades	SI	NO
Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo		
Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes		
Tenemos posibilidades de exportación		
Nuestra competencia esta débil		
El mercado está creciendo		
Podemos desarrollar nuevos productos para mercados nuevos		
El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos		
Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos		
Tenemos posibilidades de mejorar nuestro abastecimiento de materias primas		
La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años		
Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes		
Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo		
Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación		
Las barreras de entrada a la industria son altas		

Amenazas	SI	NO
Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado		
Las ventas de productos sustitutos está creciendo		
El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado		
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos		
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios		
Cambian las reglas de importación de productos competidores		
Los precios en general están bajando		
El mercado se está concentrando en pocos clientes		
Los proveedores tiene mayor poder de negociación		
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo		
La situación política del país es inestable (2 años)		
Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo		
Tenemos problemas de medio ambiente		