



EFECTOS DE LA AVERSIÓN AL RIESGO EN ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO

RESUMEN

Generalmente, la empresa familiar posee mínima inversión en estrategias de expansión; por ello, se planteó como objetivo de estudio analizar el impacto de la aversión al riesgo por parte de los fundadores de la empresa familiar en la participación en el mercado. La investigación, de tipo descriptivo, fue aplicada a miembros participantes de la empresa familiar y se encontró que los miembros de la familia no han sentido desconfianza en el negocio; sin embargo, al momento de invertir muestran aversión a endeudarse en algún momento de su vida; así también, consideraron que invertir en estrategias de expansión les generó ventajas y posicionamiento de mercado, incrementando el portafolio de clientes. Se concluye que la diferencia existente entre la incertidumbre y el riesgo afectan la participación en el mercado, creando diferencias significativas del posicionamiento entre tener o no estrategias de expansión del negocio.

Palabras clave: Empresa familiar, Posicionamiento de mercado, Aversión al riesgo, Incertidumbre, Expansión.



EFFECTS OF RISK AVERSION EXPAND INVESTMENT STRATEGIES ON MARKET SHARE

ABSTRACT

Family business generally has minimal investment in expansion strategies, therefore, it was raised as an objective of the study: To analyze the impact of risk aversion of the founders of the family business in market share. The descriptive research was applied to participating members of the family business and found as a result that: members of the family have not felt distrust in the family business, however, when wanting to invest they showed aversion to borrow at some point of his life. They felt that investing in expansion strategies generated them advantages and market position by increasing the customer portfolio. It is concluded that the difference between uncertainty and risk affecting the market share positioning creating significant differences between having or not expansion strategies of the business.

Keywords: Family Business, Market Position, Risk Aversion, Uncertainty, Expansion.

INTRODUCCIÓN

Si se considera que una empresa familiar es aquella en la que miembros de una familia poseen una parte de la propiedad que les permite influir notablemente en la dirección y control estratégico del negocio, y se comparte además un deseo de continuidad mediante el involucramiento de la siguiente generación, resulta lógico pensar que dentro de sus objetivos debe existir un deseo de crecimiento, ya que a medida que la familia crece, la empresa también y si se desea transmitir un legado a las siguientes generaciones (Fuentes, Vallejo, y Martínez, 2013), las estrategias de estas empresas deberían ir orientadas al crecimiento, pues, de no ser así, el patrimonio empresarial a legar cada vez se iría reduciendo más, al aumentar el número de miembros familiares.

Las empresas familiares fracasan porque se dejan destruir *de una forma lenta pero segura*, debido a la inacción de sus propietarios gestores. Con demasiada frecuencia, sus responsables no toman las decisiones necesarias para garantizar la vitalidad de sus empresas en un mundo siempre cambiante y cada día más complejo.

* Magíster, Profesor titular. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Correo-e: edwinjsantamaria@uta.edu.ec

** Maestrante en Administración de Empresas Familiares. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Correo-e: anamariaoviedo@hotmail.es

Recibido: 23 de agosto de 2016, aceptado: 30 de noviembre de 2016.

Para citar el artículo: Santamaría, E.; Oviedo, A.M. (2016). "Efectos de la aversión al riesgo en estrategias de expansión sobre la participación de mercado", en: *Sotavento MBA*, n.º 28, pp. 64-73.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n28.07>

Una de las razones para que se dé esta inacción es que muchos de ellos piensan que todo quedará como un emprendimiento familiar en el que pueden volverse inflexibles aferrándose a hábitos de éxitos pasados y evitando decisiones que pueden constituir una amenaza para su imagen o su seguridad económica, provocando pérdida de la participación en el mercado y bajando su rentabilidad (Fernández Pérez y Lluch, 2016). De hecho, siguiendo la frase *padre arriero, hijo caballero, nieto pordiosero*, según la cual los descendientes aprovechan la rentabilidad del negocio, y en un momento inesperado se desvinculan por completo de este, deciden vender la empresa familiar a terceros, haciendo desaparecer el legado de la familia o a su vez prefieren trabajar fuera de la familia. Las restricciones de financiamiento por parte de la banca constituyen otro limitante, ya que en su mayoría estas entidades no confían en empresas pequeñas que poseen liquidez mínima, provocando así la compra de materias primas e insumos en cantidades pequeñas, lo que a su vez da como efecto que los costos de producción sean elevados (Fuentes, Vallejo y Martínez, 2013)

Este trabajo pretende analizar la siguiente cuestión: ¿Es la aversión al riesgo por parte de los fundadores una de las causas principales para que exista mínima inversión en estrategias de expansión para la empresa familiar lo que ocasiona la pérdida de participación en el mercado?

FUNDAMENTO TEÓRICO

EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar es la forma de propiedad más extendida en el mundo empresarial. Aunque se suele identificar el concepto de esta como una compañía de pequeño tamaño, lo cierto

es que este tipo de estructura de propiedad también está ampliamente representada en el grupo de las grandes empresas (Tápies, 2011). Otros autores definen al carácter familiar como un comportamiento en las personas que dirigen, poseen o gobiernan la compañía con la pretensión de moldear y perseguir la visión del grupo dominante familiar, que se configura como un grupo de poder capaz de controlar los recursos de la empresa, unido a la intención de mantenerla en el tiempo (Chua, Chrisman y Pramodita, 1999).

Litz (2000), por su parte, establece que una empresa es considerada familiar cuando la propiedad y la dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, y los miembros se esfuerzan para lograr, mantener y aumentar las relaciones intraorganizativas basadas en las relaciones familiares. Lo que hace única y distintiva a la empresa familiar es que el patrón de propiedad, gobierno, gestión, recursos humanos y sucesión afecta los objetivos de la empresa, las estrategias y a la estructura (Pérez, Tenorio, Sánchez, Basco y Jiménez, 2007).

Bajo la idea de involucrar a las generaciones venideras, hay que considerar la posibilidad de invertir en mejoras para dar sostenibilidad a la empresa. Es por ello que Harding y He (2011) analizaron si el estado de ánimo de los inversores familiares afecta las decisiones de inversión. Mediante un ejercicio experimental, a los participantes se les entregaban documentos que podrían inducir cambios en su estado de ánimo. Los resultados ponen de manifiesto que los inversores inducidos en un estado de ánimo positivo muestran cada vez menos aversión que los inversores inducidos en un estado de ánimo negativo. Como concluyen Lemmon y Portniaguina (2013), el estado de ánimo de los inversores afecta directamente las decisiones de inversión y evolución de índices bursátiles.

AVERSIÓN AL RIESGO

Las preguntas más comunes en el sector financiero tienen que ver con la utilidad y con el riesgo de la inversión, pues los inversionistas siempre están pensando en cómo disminuir y medir la incertidumbre y el riesgo financiero a la hora de realizar sus inversiones tanto en el sector externo como el interno. La incertidumbre es la inseguridad que se tiene sobre el resultado de un acontecimiento futuro, que se diferencia del riesgo. Define el riesgo como "el grado de variabilidad o contingencia del retorno de una inversión. En términos generales se puede esperar que, a mayor riesgo, mayor rentabilidad de la inversión" (Lemmon y Portniaguina, 2013, p. 348).

Para Bodie y Merton (2003), "La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que 'importa' porque incide en el bienestar de la gente. Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo" (p. 8).

Existen básicamente cuatro niveles de incertidumbre con los cuales deben convivir las empresas: a) Futuro claro: se realizan pronósticos con pequeños márgenes de error y la incertidumbre no es una variable determinante en la toma de decisiones; b) Escenarios alternos: presenta unos pocos futuros probables que se eliminan mutuamente y que de presentarse uno u otro variarán la estrategia casi en su totalidad; c) Gama de futuros potenciales: se identifica una serie de posibles futuros, no discretos, que puede ser definida por un número limitado de variables cuyo resultado puede estar en un amplio rango de posibilidades, y d) Total confusión: futuro virtualmente imposible de predecir, variables ilimitadas y rango de posibilidades ilimitado (Berger y Hannan, 1997).

El análisis de riesgos no es un proceso estático. Las conclusiones deben revisarse cuando se obtiene información adicional o cuando

las circunstancias varían. Es distinto comparar entre diferentes opciones posibles, revisando los riesgos y las rentabilidades potenciales; la hipótesis de contraste que se emplea siempre es la llamada *hipótesis cero*, esto es, la opción de no hacer nada. El análisis de riesgos consiste sobre todo en un cálculo de probabilidades de ocurrencia de valoración diversa. Las opciones más rentables son siempre las más arriesgadas, por ello la decisión final dependerá de la aversión al riesgo del directivo o agente; si es alta, elegirá la opción que implique las menores pérdidas posibles (Zorrilla, 2006).

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

El concepto de la mercadotecnia engloba de forma general el significado de la orientación al mercado, al señalar que el objetivo de las organizaciones debe ser fundamentalmente lograr la satisfacción plena de las necesidades y deseos de su cliente, generando a la vez beneficios para la empresa. Bajo este principio, la orientación al mercado ha sido definida como una filosofía que, al ser aceptada y puesta en práctica, da origen a ciertos comportamientos, que son útiles para estar en contacto permanente con el consumidor y con el entorno competitivo, para conservar la información que se obtiene y utilizarla en función de entregar a este, productos y servicios más apropiados (Stanton, Etzel y Walker, 2014).

Para abordar el tema de la orientación al mercado, deben considerarse los dos diferentes enfoques que fueron planteados por los primeros investigadores formales del tema: el comportamental y el cultural. Por un lado, la visión comportamental posee orientación filosófica que, al no ser observable directamente, se puede determinar a partir de ciertas actividades o comportamientos que se realizan en las empresas y que finalmente indican en qué grado se ha adoptado el concepto de la mercadotecnia. En este enfoque se delimitan

tres elementos componentes de la orientación al mercado: la obtención de información, la expansión de la información obtenida a través de la empresa y las acciones o respuestas que se generan en consecuencia (Kohli, Jaworski y Kumar, 2012).

El enfoque *cultural*, por otro lado, define la orientación al mercado como un conjunto de actitudes, valores y creencias que se manifiestan en las organizaciones y que las llevan a desarrollar un compromiso constante para la creación de mayor valor para el cliente; de esta forma, la empresa puede generar, a partir de su orientación al mercado, ventajas competitivas únicas y sostenibles (Vargas, Martínez y Mojica, 2010).

Como elementos componentes de la *orientación al mercado* se definen: la orientación al cliente, que es la tendencia que se muestra para conocer y entender las necesidades y deseos del consumidor; la orientación a la competencia, que induce a explorar de forma constante los movimientos de los diferentes actores del mercado, y, finalmente, la coordinación interfuncional, que se refiere a la articulación de acciones y recursos al interior de la empresa para hacer posible la satisfacción del cliente utilizando el aprendizaje logrado (Narver y Slater, 1990).

Siendo una elevada orientación al mercado una condición deseable en las empresas, es importante destacar que existen factores que favorecen su desarrollo e incorporación. Jaworski y Kohli (2013) señalan los siguientes: a) los factores de ejecutivos de dirección que implican una postura positiva para la toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa; b) la dinámica interdepartamental, la forma como se coordinan las acciones dentro de la empresa, el que existan relaciones interdepartamentales definidas y armónicas, así como una comunicación eficiente, y c) los sistemas organizacionales en lo referente al grado de formalización de las actividades y

la centralización de las decisiones (Timme y Yang, 2013).

Las consecuencias de que la empresa alcance un elevado nivel de orientación al mercado se han señalado como positivas. Desde un punto de vista teórico, se ha asociado la orientación al mercado con efectos como el incremento de la actividad de investigación, el mejor funcionamiento de los mecanismos de aprendizaje organizacional, una mayor innovación, la creación de productos que cumplen mejor con las expectativas del cliente y, por tanto, tienen mayor éxito comercial y el desarrollo de habilidades particulares de mercadotecnia, entre otras (Kotler y Armstrong, 2013).

Así mismo, en diversos estudios empíricos se han comprobado las relaciones que la orientación al mercado guarda con variables como el desempeño y la creación de capacidades empresariales (Jia, 2008), el liderazgo (Martin, Martin y Minillo, 2009), la innovación (Llonch, López y Rialp, 2011), el grado de influencia del área de mercadotecnia (Verhoef y Leeflang, 2010), el aprendizaje organizacional (Martínez, 2014) y la internalización (Bocigas y Fernández del Hoyo, 2012). Sin embargo, en todas estas áreas la inversión en estrategias es el motor fundamental del éxito de las mismas.

METODOLOGÍA

La investigación se basó en el pensamiento fenomenológico, al constatar que la realidad de la empresa familiar es subjetiva y se basa en la construcción social, además el conocimiento es interpretativo debido a que el instrumento de investigación es totalmente cualitativo y no presume valores numéricos en el mismo; la hipótesis se construye luego de la experiencia, según lo expuesto por Carrera (2013). Igualmente, muestra un enfoque cualitativo debido a que, como lo expresan Grinnell y Unrau (2005), el método "Se utiliza primero para

descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis" (p. 56).

Para Sabino (2006), "La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta; de esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada", por lo cual esta investigación se basó en lo descriptivo al explicar detalladamente las variables de estudio, así como caracterizar la situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, todo esto en torno a las causas y efectos del problema.

La población está compuesta por los miembros familiares participantes dentro de la misma, comprendidos en edades de 25 a 78 años de edad, concentrados en la ciudad de Ambato, Ecuador.

En la investigación se elaboró un cuestionario, que se validó por Alfa de Cronbach (0.734), y se estructura con 9 preguntas relacionadas con las variables de estudio, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Variables y Dimensiones

Variables	Dimensiones
Aversión al riesgo	Incertidumbre y riesgo
	Desconfianza en el negocio familiar y aversión
	Tipos de riesgo
Participación en el mercado	Estrategias de expansión y satisfacción de los clientes
	Enfoque comportamental
	Enfoque cultural

Fuente: Elaboración propia.

La recopilación se hizo mediante la encuesta, que sirvió para conocer las características de la empresa familiar en cuanto a las variables de estudio; se aplicó el cuestionario

con direccionamiento del encuestador, que sirvió para solventar las dudas y complementar la información recabada en reunión familiar de los propietarios.

El procesamiento de la información fue presentado a través de tablas y gráficos, de la siguiente manera: revisión crítica de la información obtenida, repetición de la recolección y tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis, que se realizó en Excel. Además, se utilizó correlación de Spearman, considerando que también se utilizó en el instrumento variables ordinales. Esto para comprobar la hipótesis de que existe relación entre la decisión de inversión y el posicionamiento de mercado de la organización.

RESULTADOS

INCERTIDUMBRE Y RIESGO

Luego de las encuestas, se resume la información. En la Figura 1 se presentan los elementos de incertidumbre y riesgo, como son: conceptualización y definición de los mismos por parte de los miembros de la familia.

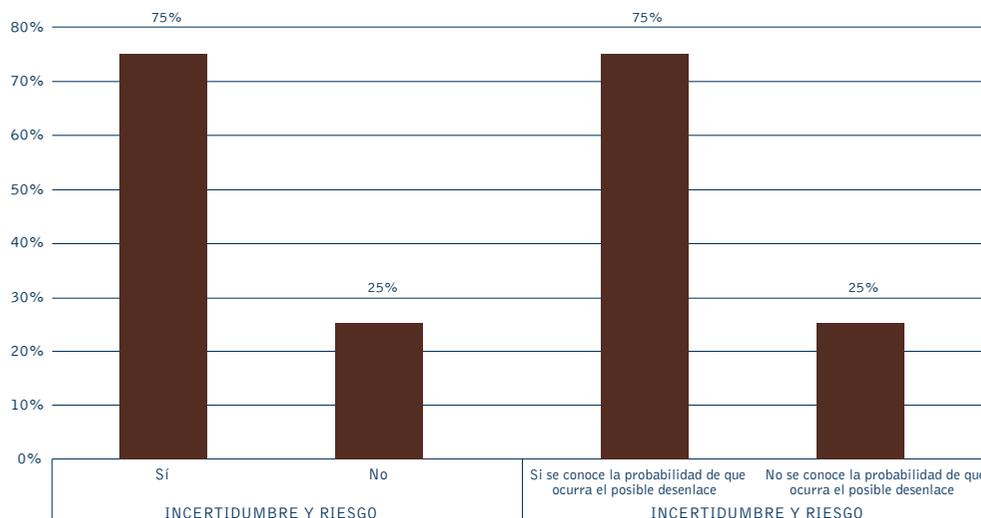
DESCONFIANZA EN EL NEGOCIO FAMILIAR E INVERSIÓN

En la Figura 2 se presentan los elementos de la desconfianza en el negocio familiar y la aversión al momento de invertir.

ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES

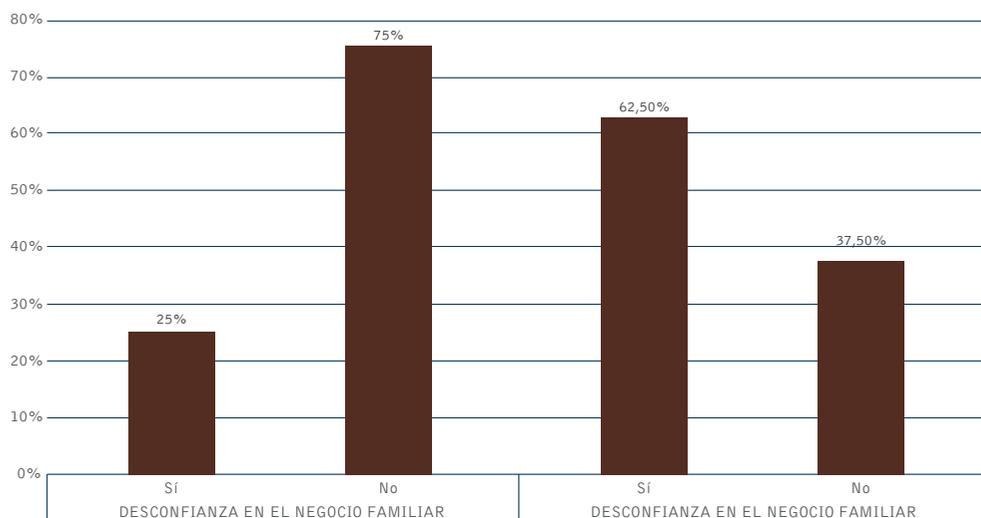
En la Figura 3 se presentan los elementos de las estrategias de expansión y su participación en este, así como la participación en el mercado y la satisfacción de los clientes.

Figura 1. Incertidumbre y riesgo



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Desconfianza en el negocio e inversión



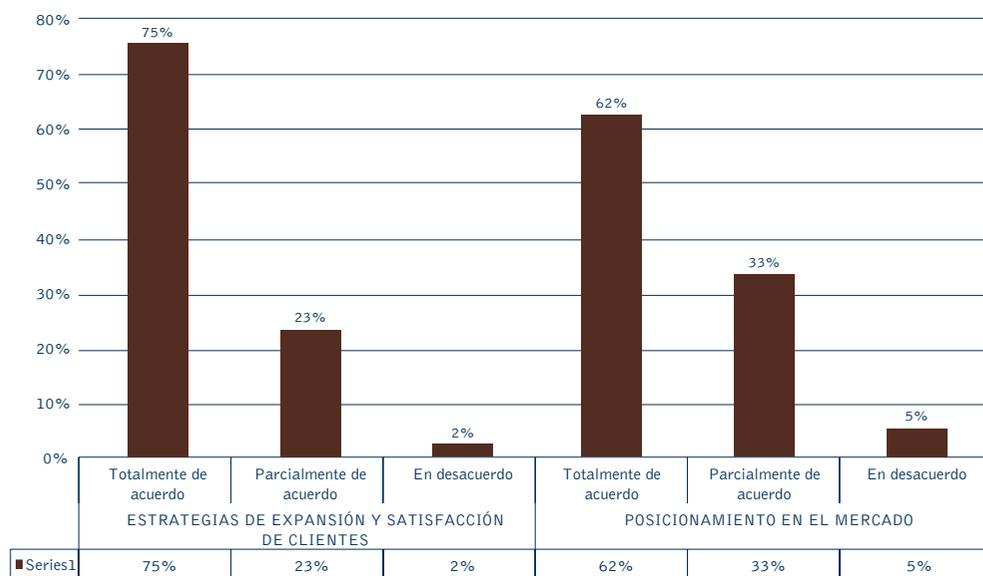
Fuente: Elaboración propia.

La comprobación de hipótesis realizada arroja el coeficiente de correlación de Spearman de 0.67, superior al valor crítico de 0.395 para esta prueba. Es decir que hay evidencia estadísticamente significativa de que existe relación entre la decisión de inversión y la participación en el mercado.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Con los datos obtenidos y presentados en la Figura 1, se muestra que el 75 % conocen la diferencia entre la incertidumbre y el riesgo. Los miembros participantes de la empresa familiar son conscientes de que al tener el

Figura 3. Estrategias de expansión y satisfacción de clientes



Fuente: Elaboración propia.

deseo de invertir, ellos podrían sentir cierta incertidumbre, pero eso no necesariamente les limita a que puedan invertir y generar daños para el negocio.

En la Figura 2 se muestra que el 75 % de los encuestados no ha sentido algún tipo de desconfianza en el negocio familiar; por otra parte, el 62,50 % responden que en un determinado momento de la vida empresarial de la compañía necesitaron invertir, pero sintieron aversión a endeudarse. Con estos datos, se puede concluir que los miembros participantes de la empresa familiar tienen mucha confianza en el negocio; sin embargo, al momento de invertir en mejoras para este, la mayor preocupación es endeudarse y perder la rentabilidad de la compañía.

Las familias empresarias están totalmente de acuerdo al considerar que tener participación en el mercado, de una manera activa y efectiva, logrará la satisfacción plena de las necesidades del cliente, y algo similar sucede al considerar que aplicar estrategias de expansión de mercado permitiría mejorar su participa-

ción en este. Los miembros participantes de la empresa familiar estarían dispuestos a plantear estrategias de expansión para mejorar la participación en el mercado y de esta manera satisfacer las necesidades recurrentes de sus clientes con la inversión.

El 50 % de los encuestados marcaron al riesgo de contraparte, crédito, interés, mercado y país como existentes, mostrando que los miembros participantes de la empresa familiar conocen o están informados de algunos de los riesgos, lo cual permite saber que la aversión de riesgo se origina por desconocimiento del mismo.

Una de las razones más importantes para que se dé la inacción de sus propietarios en invertir en estrategias de expansión es la desconfianza que tienen en el negocio familiar: muchos de ellos piensan que todo quedará como un emprendimiento familiar en el que pueden volverse especialmente inflexibles, aferrándose a hábitos de éxitos pasados y evitando decisiones que pueden constituir una amenaza para su imagen o su seguridad económica (Fernández

y Lluch, 2016). Algo similar se muestra en la investigación empírica, al constatar que la mayoría de los encuestados en algún momento necesitaron invertir pero sintieron aversión, a pesar de que en igual porcentaje mostraron una confianza entera en el negocio familiar.

Se pudo analizar el impacto de la aversión al riesgo por parte de los fundadores de la empresa familiar en la pérdida de participación en el mercado. Los encuestados son conscientes de que una inversión en estrategias de expansión podría aumentar la participación en el mercado para la satisfacción de sus clientes.

El enfoque cultural se define como "El conjunto de valores que se manifiestan en las organizaciones y que las llevan a desarrollar un compromiso para la creación de mayor valor para el cliente" (Olarte, 2006, p. 353). En ese sentido, se evidencia que la mayoría de los encuestados contestan afirmativamente al aplicar este enfoque a su empresa; los miembros participantes de la empresa familiar tienen claro su enfoque cultural dentro de la empresa, lo cual es beneficioso en el aspecto de dar valor al cliente, y, por otra parte, se puede contrastar en este sentido con el enfoque comportamental, dándole mayor valor al primero dentro de la empresa.

REFERENCIAS

Berger, A. N. y Hannan, T. H. (1997). Using efficiency measures to distinguish among alternative explanations of the structure-performance relationship in banking. *Managerial Finance*, 23(1), 6-31.

Bocigas, O. y Fernández del Hoyo, A. (2012). *Relación entre el grado de orientación al mercado y el ámbito geográfico empresarial: el caso de la Empresa Española del Siglo xx*. Almería: ASEPELT España.

Bodie, Z. y Merton, R. (2003). *Finanzas*. México: Pearson Educación.

Carrera, C. (2013). *Fundamentos epistemológicos de la investigación*. Chihuahua: Universidad Autónoma de Chihuahua.

Chua, J.; Chrisman, J. y Pramodita, S. (1999). *Defining the Family Business by Behaviour*. Texas: Blackwell Publishing Limited.

Fernández Pérez, P. y Lluch, A. (2016). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España*. Madrid: Fundación BBVA.

Fuentes, G.; Vallejo, M. y Martínez, R. (2013). Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar. *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, 2, 57-70.

Grinnell Jr., R. M. y Unrau, Y. (2005). *Social work research and evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. New York: Cengage Learning.

Harding, N. y He, W. (2011). Investor mood and the determinants of stock prices: an experimental analysis. *Accounting y Finance*, 56, 445-478. doi:doi: 10.1111/acfi.12098

Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (2013). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.

Jia Jeng, H. (2008). Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(9), 1.251-1.268.

Kohli, A.; Jaworski, B. y Kumar, A. (2012). Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing research*, 467-477.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Lemmon, M. y Portniaguina, E. (2013). Consumer confidence and asset prices: some empirical evidence:. *Review of Financial Studies*, 4, 1499-1529.

Litz, R. A. (2000). The Family Business: Toward Definitional Clarity. En L. Rienda, *Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico*. Alicante: Editorial Tercer Mundo.

Llonch, J.; López, M. y Rialp, E. (2011). Orientación al aprendizaje, orientación al mercado,

resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del director general. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 33, 63-94.

Martin, J.; Martin, B. y Minillo, P. (2009). *Orientación al Mercado Proceso de Internacionalización de las Empresas, Tesis doctoral*. Málaga: Universidad de Málaga.

Martínez, M. (2014). Orientación al Mercado, modelo desde la perspectiva del aprendizaje organizacional. *Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana*, 1-23.

Narver, J. y Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on Business profitability. *Journal of marketing*, 20-15.

Olarte, J. (2006). Incertidumbre y Evaluación de Riesgos Financieros. *Scientia Et Technica*(13), 347-350. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911652061>

Pérez Rodríguez, M.; Tenorio Ronda, J.; Sánchez Quirós, I.; Basco, R. y Jiménez Sánchez, J. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. Madrid: Thomson Editores.

Sabino, C. (2006). *Los caminos de la ciencia, una introducción al método científico*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.

Stanton, W.; Etzel, M. y Walker, B. (2014). *Fundamentos de Marketing*. New York: Mcgraw-Hill.

Tápies, J. (2011). Negocio familiar: un enfoque interdisciplinario. *Universia Business Review*, 32, 12-25.

Timme, S. y Yang, W. (2013). On the use of a direct measure of efficiency in testing structure performance relationships.

Vargas, J.; Martínez, M. y Mojica, E. (2010). Influencia de la orientación al mercado y la innovación en la internacionalización y el rendimiento en el estado de Aguascalientes. *Revista de micro e pequeña industria*, 5(1), 120-133.

Verhoef, P. y Leeflang, P. (2010). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of marketing*, 73(2), 14-37.

Zorrilla Salgado, J. (2006). *Voluntad política e instrumentos de mercado*. Obtenido de Administración de riesgos financieros.