

RESILIENCIA ANTE TODO:

¿CÓMO SUPERAN LAS CRISIS LAS EMPRESAS FAMILIARES?

La mitad de las empresas familiares del mundo no sobrevive a la primera generación. ¿Qué hacen las que sí logran preservar el legado, para sortear todo tipo de dificultades y adaptarse a los cambios del entorno? Las empresas familiares utilizan su capital social para desarrollar resiliencia en entornos hostiles.

Nunzia Auletta, Patricia Monteferrante y Aramís Rodríguez

Aprendimos nuestra lección y comenzamos prácticamente de nuevo, en una década en la que tuvimos que enfrentarnos a todo tipo de retos: desde la liberalización del mercado y una dramática crisis financiera, hasta la creciente inestabilidad política y social que se instaló en el país. La red de relaciones que mi papá había construido en el tiempo fue crucial para enfrentar la crisis y cambiar de rumbo.

Presidente, tercera generación, de una empresa familiar

ESTE TESTIMONIO, del presidente de una empresa familiar, podría corresponder a cualquier momento de los últimos veinte años de la historia venezolana, o reflejar el sentimiento de un empresario en algún país de la Europa actual, que enfrenta un entorno particularmente complejo, impactado por una crisis sistémica que abarca los ámbitos político, económico y social. Un entorno hostil puede amenazar los elementos más valorados por los líderes de las empresas familiares: su supervivencia y perdurabilidad, y el potencial de dejar un legado relevante a las siguientes generaciones de la familia. Es un dato global que alrededor de la mitad de las empresas familiares no sobrevive a la primera generación. ¿Qué hacen los que sí logran preservar el legado, para sortear todo tipo de dificultades y lograr reinventarse y adaptarse a los cambios del entorno?

Una investigación exploratoria basada en el análisis de seis casos de estudio, de los 84 casos desarrollados por la red de estudio de «Prácticas exitosas de emprendimiento transgeneracional» (STEP, por sus siglas en inglés) en la cual participa el Centro de Emprendedores del IESA desde 2005, permitió comenzar a buscar respuestas a la siguiente pregunta: ¿cómo utilizan las empresas familiares su capital social para desarrollar su capacidad de resiliencia en entorno hostiles?

Las empresas seleccionadas pertenecen a una gran variedad de industrias: maquinarias agrícolas, imprentas, farmacéuticos, alimentos y transporte y logística. La más antigua fue fundada en 1869 y las más reciente en 1962. Su tamaño va de 110 a 1.000 empleados y sus operaciones se localizan en países tan diferentes como Alemania, Suecia, El Salvador, Costa Rica y Venezuela. Lo que estas empresas tienen en común es que fueron capaces de desarrollar mecanismos no solo para sobrevivir, sino para ser exitosas en entornos hostiles.

Nunzia Auletta, Patricia Monteferrante y Aramís Rodríguez, profesores del IESA.

¿Qué es un entorno hostil?

La bibliografía sobre los negocios se ha visto marcada, en los últimos años, por la crisis global que ha impactado con diferentes grados de turbulencia a cada país. La necesidad de reevaluar y adaptar disciplinas fundadas en la presencia de escenarios medianamente predecibles, como la planificación estratégica, ha llevado a desarrollar nuevos modelos de respuesta como, por ejemplo, la «caótica» de Philip Kotler.

Un entorno hostil no es únicamente el resultado de cambios radicales en los negocios. Puede hablarse de hostilidad cada vez que una empresa enfrenta situaciones caracterizadas por incertidumbre, cambios en regulaciones o dinámicas competitivas de intensa rivalidad. De manera específica, Zahra y Neubaum (1998) caracterizaron la hostilidad del entorno en cuatro dimensiones:

1. Hostilidad del macroentorno: condiciones políticas, económicas y legales que afectan el contexto general en el que se desenvuelve la empresa y limitan su libertad en decisiones y estrategias.
2. Hostilidad de mercado: condiciones que limitan la operación de la empresa, derivadas de la evolución de la industria y el juego de la demanda y la oferta.
3. Hostilidad competitiva: condiciones de desventaja en términos de poder o posición de mercado de los diferentes actores e intensidad de la rivalidad en la industria.
4. Hostilidad tecnológica: cambios radicales en los recursos tecnológicos y capacidades disponibles para la industria.

Resiliencia y capital social

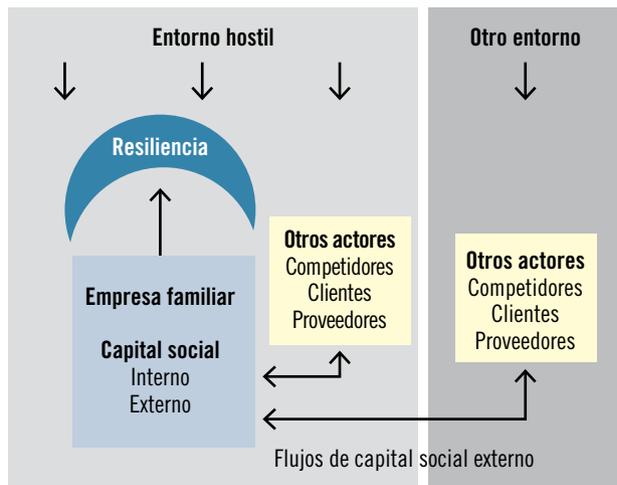
En situaciones de hostilidad es cuando las empresas demuestran su capacidad de resiliencia, definida por Lengnick-Hall y Beck (2009) como la habilidad organizacional para actuar de manera decisiva y efectiva en respuesta a condiciones disruptivas de incertidumbre, que ponen en peligro la supervivencia de la empresa a largo plazo.

La resiliencia se manifiesta en el aseguramiento de los medios necesarios para la recuperación y la renovación, el desarrollo de opciones creativas, la ejecución de cambios transformacionales y la agilidad estratégica requerida para enfrentar entornos dinámicos. La capacidad de resiliencia conjuga factores cognoscitivos, conductuales y contextuales; es decir, puede resultar de una combinación de habilidades de generación y análisis de opciones, desarrollo de rutinas y patrones de respuesta, y relaciones interpersonales y redes que ponen a disposición de la empresa recursos potenciales para enfrentar la situación disruptiva. En el caso de las empresas familiares, la capacidad de resiliencia, en particular la contextual, puede verse reforzada por el capital social de la familia.

El capital social es la suma de recursos actuales y potenciales derivados de la red de relaciones de la familia. Puede ser interno (vinculación o *bonding*), cuando se refiere a los lazos afectivos entre los miembros de la familia y demás actores dentro de la organización empresarial, o externo (conexión o *bridging*), cuando vincula a la familia y su empresa con actores del entorno social o de negocios, tales como asociaciones, comunidades u otras empresas.

Un estudio realizado por Pramodita Sharma (2008), coordinadora internacional de la red STEP y editora de la revista *Family Business Review*, muestra que la conexión genera reconocimiento y capacidad de negociación entre la empresa familiar y otros actores, que pueden ser otras empresas, incluyendo competidores, proveedores y clientes. El capital social externo se convierte así en una forma común de obtención de recursos; en particular, cuando existe reciprocidad.

Modelo conceptual: capital social y resiliencia de la empresa familiar



La capacidad de resiliencia, como se muestra en el modelo, puede considerarse como una especie de paraguas que protege a la empresa familiar ante entornos hostiles. Las diversas dotaciones de capital social con que cuentan las empresas —en especial el capital social externo o puente, que se fundamenta en vínculos con otros actores—, puede crear flujos beneficiosos que alimentan la capacidad de resiliencia. Este intercambio puede realizarse con actores que se encuentren en el mismo entorno hostil u otros que operen en otros contextos, tanto sectoriales, como geográficos.

Mejorar la resiliencia sostenidamente: puentes en el mismo entorno

Ante la escasez de materias primas esenciales para la producción de alimentos, la relación con los competidores locales cambió: debíamos prestarnos el trigo para mantener la producción. En lugar de competir, los productores decidieron ayudarse y subsistir.

Director, segunda generación,
de una empresa familiar

Este testimonio se refiere a una empresa venezolana del sector alimentos cuando resolvió una situación que ponía en peligro la continuidad de la producción y su presencia en el mercado, debido a regulaciones comerciales y limitaciones de divisas para la importación, compartiendo recursos (materias primas) con sus competidores. En otro momento el sector se vio afectado por regulaciones de precios al consumo que erosionaban los beneficios de la operación, llevando en casos extremos a vender por debajo de los costos de producción. La activa participación de la empresa en la asociación del sector le permitió compartir conocimientos en cuanto a procesos de innovación de productos; logró, así, diversificar su cartera y subsidiar de manera cruzada la producción de bienes regulados. Una situación similar enfrentó la empresa familiar del sector azucarero en Costa Rica, que logró sobrellevar una situación de crisis gracias a la red de productores locales, que ideó estrategias para la defensa de sus miembros.

Utilización de capital social en empresas familiares: seis casos

Sector de la empresa	Relaciones activadas	Intercambio de capital social	Tipos de vínculos
Azucarero (Costa Rica)	Competidores locales	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo y marca • Oportunidades de nuevos negocios • Ventas 	Concentrados sectorial y geográficamente
Alimentos (Venezuela)	Competidores locales y asociación industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Materias primas • Conocimiento • Innovación 	Concentrados sectorial y geográficamente
Transporte y logística (Alemania)	Clientes y proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Transacciones • Ventas • Servicios • Compromiso 	Diversificados sectorialmente
Maquinarias agrícolas (Suecia)	Clientes locales e internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Información para desarrollo de productos • Información para entrar a nuevos mercados 	Diversificados sectorialmente
Farmacéutico (El Salvador)	Proveedores internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones especiales • Ventas garantizadas • Productos garantizados • Marca fuerte 	Diversificado geográficamente y concentrado sectorialmente
Gráfico (Venezuela)	Proveedor internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de pagos • Acceso a productos 	Diversificado geográficamente y concentrado sectorialmente

En ambos casos el flujo de capital fue bidireccional: transferencia de información, ideas, conocimientos y estrategias de mercadeo. La cooperación se hizo posible por vínculos de amistad, respeto y reputación que reforzaban los puentes entre empresas y familias que operaban en el mismo sector. Al encontrarse todas ante un entorno hostil, compartiendo amenazas y necesidades, la reciprocidad se convierte en un factor fundamental para asegurar un flujo de capital social continuo y mutuamente beneficioso, que se transforma en una capacidad sostenida de absorber los impactos de los cambios en el mercado.

Mejorar la resiliencia temporalmente: puentes en diferentes entornos

La competencia se hizo muy agresiva, con nuevos entrantes que no iban más allá del pequeño transportista que compraba un camión y ofrecía su servicio a precios muy bajos. El servicio era pésimo y muchos no lograban mantener la operación por más de unos meses. Sin embargo, el impacto para nosotros, en un momento en el que enfrentábamos un fuerte aumento de costos, era dramático, con riesgo de salir del negocio. Tuvimos que jugar nuestras cartas de proveedor nacional y nuestra larga trayectoria para mantener a los clientes de la región.

Presidenta fundadora de empresa familiar

Este testimonio se refiere a una empresa familiar alemana del sector transporte. En este caso, la hostilidad del entorno se manifestó en un incremento inesperado de los costos del combustible y cambios de la legislación laboral que contribuían al encarecimiento de los servicios de transporte ofreci-

dos por la empresa, la cual, adicionalmente, debía enfrentar una competencia oportunista. La empresa hizo uso de su capital social, buscando apoyo en otros sectores en los que se movían sus proveedores y clientes. De los primeros logró obtener préstamos y flexibilidad de pago, mientras que con los segundos reforzó lazos de lealtad.

En el caso de la empresa sueca de equipos para la agricultura, la crisis surgió de un cambio de legislación que convirtió en obsoletos sus equipos y las técnicas de cultivo basadas en su uso. Mientras que el impacto para la empresa fue enorme, sus clientes pudieron adaptar rápidamente sus técnicas de cultivo y se volcaron a la búsqueda de otros proveedores. La supervivencia de la empresa fue posible gracias a un proceso de innovación en productos, centrada en algunos agricultores dispuestos a compartir sus conocimientos y técnicas, en sesiones de tormentas de ideas y grupos de trabajo. El resultado fue una nueva línea de maquinarias que pronto mostró su potencial para la exportación y permitió diversificar, además, la presencia en otros mercados.

En ambos casos se evidencian relaciones diversificadas con proveedores y clientes, que van más allá de puras relaciones de negocios. Al verse afectada por un entorno hostil, la empresa que se maneja en un sector busca recursos en otros sectores. Sin embargo, el flujo de capital social no es recíproco en este caso, por lo que la construcción de resiliencia es solo temporal. Puede esperarse que los otros actores tiendan a limitar o detener un flujo de recursos que no consideren mutuamente beneficioso.

El mismo flujo unidireccional se repite cuando la empresa debe acudir a sus vínculos con empresas que operan en otros países, aun cuando sean del mismo sector. Tal es el caso de la empresa farmacéutica de El Salvador, que pudo contar con el apoyo de proveedores internacionales que le garantizaron abastecimiento de productos, buenas condiciones comerciales y transferencia de conocimientos, esenciales para su supervivencia.

Emprender de generación en generación

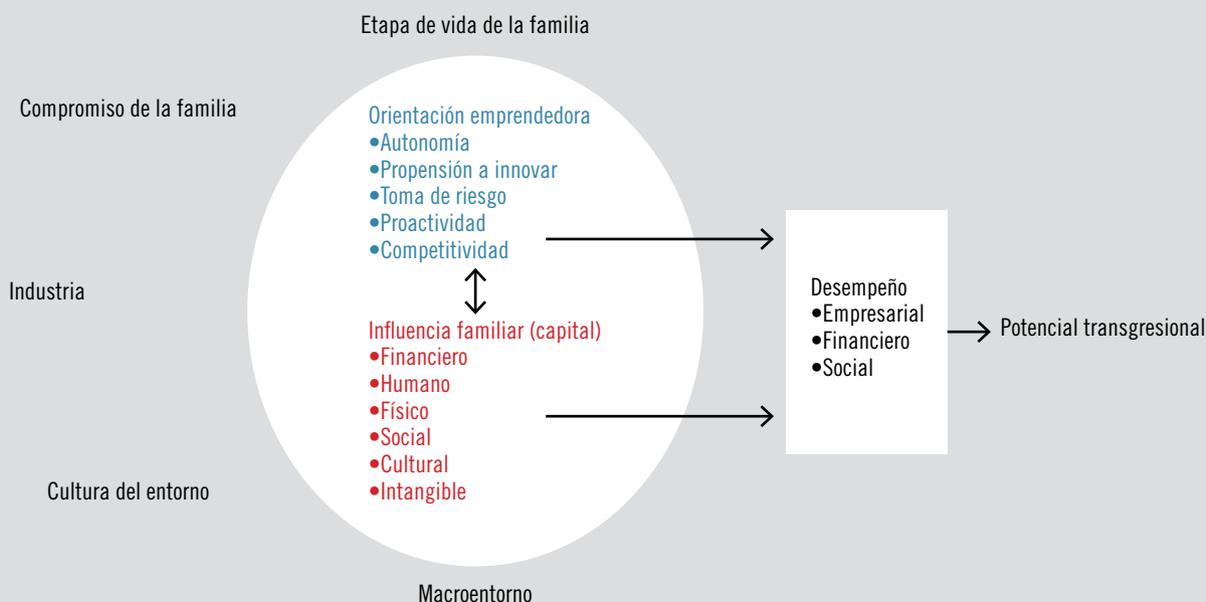
El concepto de «emprendimiento transgeneracional» fue introducido por Habbershon, Nordqvist y Zellweger (2010) para examinar, entender y explicar el fenómeno emprendedor en el contexto de las empresas familiares. Según Sharma y Chrisman (1999), el emprendimiento que ocurre en las organizaciones puede apreciarse en aquellas innovaciones, nuevos negocios y renovaciones estratégicas que conducen al logro de mejores desempeños económicos y sociales.

En el caso particular de las empresas familiares se sintió la necesidad de entender cómo generan nuevas formas de valor en sus negocios, para sobrevivir y prosperar en sucesivas generaciones. Por ello, en 2005, un grupo de investigadores de todo el mundo dirigidos por Babson College crea el proyecto de investigación «Prácticas exitosas de emprendimiento transgeneracional» (STEP, por sus siglas en inglés). El foco central del proyecto es estudiar el emprendimiento transgeneracional, definido como el proceso mediante el cual una familia usa y desarrolla su mentalidad emprendedora y sus capacidades familiares para crear, a lo largo de varias generaciones, nuevos flujos de valor empresarial, financiero y social.

Una de las prioridades de STEP es interactuar con líderes y dueños de empresas familiares. El uso de enfoques de investigación cualitativos, basados en el levantamiento de casos y el intercambio de experiencias en congresos regionales y globales con participación de las familias estudiadas, ha convertido a STEP en una potente red de investigación mundial, que genera conocimiento científico referido al emprendimiento en las empresas familiares.

El modelo STEP presenta el potencial transgeneracional ligado al emprendimiento e influido por cinco elementos clave: (1) el foco en la familia como unidad de análisis, que extiende el análisis más allá del individuo y de la organización; (2) la orientación emprendedora de la familia; (3) la influencia familiar en cuanto a la reserva y el uso de recursos (*familiness*); (4) los factores contextuales como industria, cultura, ciclo de vida familiar y desenvolvimiento de la familia en la empresa; y (5) el desempeño y la creación de valor, medido en términos empresariales, financieros y sociales como antecedentes del potencial transgeneracional.

Marco conceptual del emprendimiento transgeneracional (modelo STEP)



Fuente: Habbershon, Nordqvist y Zellweger (2010).

Poner el foco en la familia, y no la empresa, permite trascender de la supervivencia de una empresa particular al desarrollo de diferentes actividades empresariales, las cuales pueden prosperar y asegurar la longevidad de la familia empresaria. La mentalidad emprendedora de la familia se evalúa en términos de la orientación emprendedora (OE): la propensión a innovar, asumir riesgos y actuar en forma proactiva, autónoma y decidida frente a la competencia. La influencia familiar es el paquete de recursos que se derivan de las interacciones en el sistema familiar, entre los cuales se encuentra el capital social. En el marco conceptual de STEP se atribuye una importancia vital a la influencia familiar en la acumulación y el uso de recursos. La combinación de influencia familiar y orientación emprendedora permite entender por qué algunas empresas se mantienen competitivas y crecen, mientras que otras declinan o se hacen obsoletas.

STEP: ficha técnica

<p>Instituciones afiliadas a la red 43 universidades y escuelas de negocio: 11 de Latinoamérica, 10 de Europa, 6 de Asia Pacífico, 5 de Norteamérica y 1 de África</p>	<p>Participantes Más de 190 académicos de primer nivel</p>
<p>Productos 89 estudios de casos de empresas familiares, 4 libros, 18 artículos en revistas académicas, 6 tesis doctorales, 4 catálogos de uso práctico</p>	<p>Participación de Venezuela El IESA es la institución encargada de coordinar el estudio. Desde 2007 ha producido 6 casos de estudio y 2 capítulos en libros internacionales. Su delegación ha asistido a todos los congresos internacionales</p>

En el caso de la empresa gráfica venezolana los flujos presentan un patrón similar. Cuando el gobierno venezolano introdujo controles cambiarios que limitaron el acceso a las transacciones en moneda extranjera, la empresa se vio gravemente afectada por la amenaza de no poder comprar sus productos en el extranjero a precios razonables. Este problema fue entendido por su principal proveedor que, basado en la confianza construida durante años, concedió ventajas en las negociaciones y permitió una cierta flexibilidad en los pagos, mientras se superara la contingencia de control de cambios.

Al encontrarse los actores en entornos diversificados geográficamente, las empresas familiares pueden obtener acceso intermitente a los recursos (conocimientos, información, capacidad financiera, consultas). Esta movilización de recursos, en el momento del impacto, puede proporcionar una capacidad inmediata para enfrentar o absorber los impactos, y sobrevivir a varios momentos de crisis. En todos los casos, los fuertes vínculos externos basados en la confianza permiten mejorar la capacidad de resiliencia. Sin embargo, si la amenaza se prolonga o se repite en varias ocasiones, con el consiguiente consumo de la dotación de capital puente, la relación podría deteriorarse o desintegrarse, lo que obstruiría el sistema de transmisión.

Mantener las relaciones

Aunque la construcción de relaciones y contactos requiere mucho tiempo y dedicación, al final el esfuerzo vale la pena. No solo abre oportunidades, sino que genera flujos indispensables de conocimiento e información.

Director de empresa familiar del sector alimentos en Venezuela

El análisis de los seis casos permite concluir que existe una diversidad de relaciones activadas por las empresas, entre las que destaca la presencia no solo de aliados tradicionales en la cadena de valor, como clientes o proveedores, sino, incluso, de competidores que se encuentran igualmente afectados por los embates del entorno. Resulta también interesante reflexionar acerca del tipo de recursos que se intercambian sobre la base de los vínculos del capital social, que pasan desde compartir conocimiento, hasta establecer mecanismos de cooperación para la innovación y el desarrollo de productos, o el reforzamiento de las redes de suministro o comerciales.

En definitiva, la red de relaciones puede verse como una especie de paracaídas, formado por un entramado de cuerdas y nudos. Si se usa adecuadamente, ayuda a amortiguar el golpe; pero si se enreda o se rompe, puede significar el desastre.

Cuando el flujo de capital ocurre en el mismo entorno hostil los actores sienten las amenazas con la misma intensidad, por lo que asumen un compromiso de reciprocidad que puede reforzar los vínculos y alimentar de manera per-

Se puede ver la red de relaciones como una especie de paracaídas, formado por un entramado de cuerdas y nudos. Si se usa adecuadamente, ayuda a amortiguar el golpe; pero si se enreda o se rompe, puede significar el desastre

manente la capacidad de resiliencia. Cuando los actores se encuentren en entornos distintos, en sentido sectorial o geográfico, los lazos pueden verse afectados, si la situación de necesidad es frecuente o perdura. Quienes aportan recursos de manera unidireccional pueden limitar o suspender una relación que no perciben como mutuamente beneficiosa.

El buen funcionamiento de las relaciones reside en preservar los puentes generados por el capital social externo de las empresas familiares. Además de la confianza y la reputación de la familia y de la empresa, es fundamental la búsqueda de equilibrio. 

REFERENCIAS

- Habbershon, T. G., M. Nordqvist y T. Zellweger (2010): «Transgenerational entrepreneurship». M. Nordqvist y T. Zellweger (eds.): *Transgenerational entrepreneurship: exploring growth and performance in family firms across generations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lengnick-Hall, C. A. y T. E. Beck (2009): «Resilience capacity and strategic agility: prerequisites for thriving in a dynamic environment». C. Nemeth, E. Hollnagel y S. Dekker (eds.): *Preparation and restoration*. Aldershot: Ashgate.
- Nordqvist, M. y T. Zellweger (eds.) (2010): *Transgenerational entrepreneurship: exploring growth and performance in family firms across generations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sharma, P. (2008): «Commentary. Familiness: capital stocks and flows between family and business». *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 32. No. 6.
- Sharma, P. y J.J. Chrisman (1999): «Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship». *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23. No. 3.
- Zahra, S. y D. Neubaum (1998): «Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures». *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol. 3. No. 2.



CONSUMO DE ALIMENTOS EN VENEZUELA

CARLOS MACHADO ALLISON



0212-555.42.63 / 44.60
ediesaa@iesa.edu.ve

¿Cuáles son las demandas alimentarias del país? ¿Qué consumen los venezolanos y qué cambios han ocurrido en sus hábitos de alimentación? ¿Cuál debe ser la oferta óptima de alimentos? ¿Cuáles son las políticas públicas que aseguran una saludable alimentación para todos? ¿Cuál es el balance apropiado entre la producción, importación y exportación? En este libro, excelentemente documentado, se describe el sistema productivo que garantizará la adecuada nutrición de los venezolanos.