

ENTENDER Y FOMENTAR EL EMPRENDIMIENTO EN EMPRESAS FAMILIARES

Edwin Ojeda González y Susana Chu de Fung

A pesar de la creencia popular de que las empresas familiares están en desventaja en comparación con sus contrapartes no familiares, cuando se trata de la iniciativa empresarial, las primeras poseen recursos únicos que realmente les otorgan ventajas estratégicas.

MATT ALLEN

Las empresas familiares son aquellas que están bajo el control de una o varias familias relacionadas, que tienen la intención de transferir la organización a la siguiente generación. ¿Cómo se las ingenian estas empresas para ser innovadoras? ¿Cómo se arriesgan a incursionar en nuevos negocios? En el caso particular de Venezuela, ¿cómo se protegen en un ambiente de negocios difícil?

En mayo de 2012 Candida Brush escribió en Forbes.com un artículo titulado «¿Cómo las empresas familiares pueden ser más emprendedoras?», en el cual afirma que las empresas familiares pueden ser incompatibles con el espíritu empresarial pues suelen ser tradicionalistas. En ese artículo, el profesor Matt Allen, director de Investigaciones del proyecto «Prácticas exitosas de emprendimiento transgeneracional» (STEP, por sus siglas en inglés), asevera que para sobrevivir y crecer una empresa familiar debe adoptar una mentalidad emprendedora y desarrollar la capacidad para crear nuevas fuentes de riqueza durante varias generaciones, no solo pasar el negocio de una generación a la siguiente. Esta práctica se conoce como «espíritu empresarial transgeneracional» o, de manera más sencilla, espíritu emprendedor de la familia.

La dinámica del espíritu empresarial transgeneracional puede entenderse analizando la realidad de las empresas familiares desde tres perspectivas:

1. Estadísticas globales, para entender el impacto de estas organizaciones en la economía mundial.
2. Estadísticas venezolanas, para conocer las características generales de las empresas locales controladas por familias.

3. Estudio de orientación emprendedora y estrategias adaptativas en ambientes hostiles de seis empresas venezolanas (siguiendo el método STEP), para estar al tanto de las soluciones encontradas por los empresarios del país.

Como complemento a este análisis se incluyen apreciaciones (y consejos) para fomentar el emprendimiento en una empresa familiar de la pareja fundadora de la empresa Pintoferta.

Estadísticas globales

Según el Instituto de la Empresa Familiar (IFI, 2012), los hechos siguientes permiten caracterizar a las empresas familiares en el ámbito global.

1. Crean entre setenta y noventa por ciento del producto mundial cada año.
 2. Dos tercios de los propietarios de empresas familiares quieren asegurar un medio de vida para sus dependientes.
 3. El entorno para la innovación en la empresa familiar mejora cuando más generaciones de la familia propietaria participan activamente en el negocio.
 4. Muchas empresas familiares pequeñas y medianas tienen problemas para participar plenamente en los mercados internacionales. La internacionalización es más probable cuando los miembros jóvenes de la familia participan en la gestión empresarial.
 5. Las empresas familiares en los países en desarrollo suelen ser propiedad de minorías extranjeras —conocidas como minorías intermediarias— y tienden a ser la fuerza dominante en esas economías.
- Brasil y Chile son los únicos países latinoamericanos de los cuales el Instituto de la Empresa Familiar publica información.

Breve caracterización de las empresas familiares en Brasil y Chile

Brasil	Chile
<p>La mayoría de las empresas son de propiedad familiar. En 1999 había unas cuatro millones de empresas familiares registradas que agrupa el 70 % de los mayores grupos empresariales brasileños. Veinte son centenarias y se encuentran en la cuarta o quinta generación. La agricultura familiar es un sector clave de la economía brasileña. Se estima que hay aproximadamente 4,1 millones empresas familiares agrícolas. Emplean el 77 % de la fuerza de trabajo rural y representan el 84 % de las empresas rurales del país.</p>	<p>Entre 75 y 90 % de todas las empresas y el 65 % de las de mediano a gran tamaño son de propiedad familiar. Las empresas familiares se concentran en agricultura, alimentos y bebidas, minería, textiles, pesca y transformación de productos pesqueros, forestales e industria manufacturera.</p> <p>La propiedad familiar se caracteriza por estructuras de mando descentralizadas y poco control de las operaciones por parte de accionistas individuales. Un 65 % cumple las buenas prácticas de gobierno de la OCDE. En el mercado bursátil predominan las empresas controladas por familias.</p>

Fuente: FFI (2012).

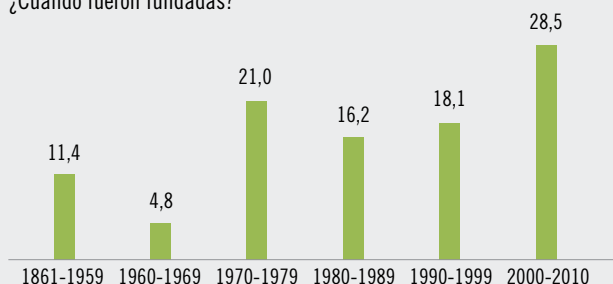
Estadísticas venezolanas

Salazar, de Lucía y Aure (2011) estudiaron diversos aspectos de las empresas familiares en Venezuela, tales como planes de sucesión, consejo y protocolo familiar, e intenciones de internacionalización, por medio de un cuestionario aplicado en línea («Caracterización y tendencias de la empresa familiar en Venezuela 2010-2012») entre agosto y octubre de 2010. Abarcó un universo de 1.200 empresas de todos los sectores y regiones de Venezuela; se recabaron 140 cuestionarios completos (doce por ciento). Encontraron que 92 por ciento de las 140 empresas participantes se definió como empresa familiar. Apenas 11 por ciento fueron fundadas antes de 1960. El 40 por ciento tiene entre 11 y 50 empleados. En el 47 por ciento de los casos, la dirección de la empresa está en manos de los fundadores. El 40 por ciento quiere abrir operaciones en el extranjero. La mayoría (78 por ciento) carece de la herramienta del protocolo familiar.

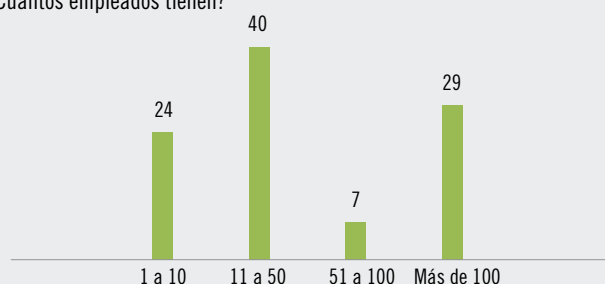
Algunos datos sobre una muestra de empresas familiares venezolanas

(porcentajes)

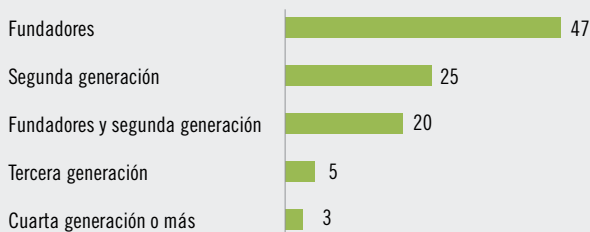
¿Cuándo fueron fundadas?



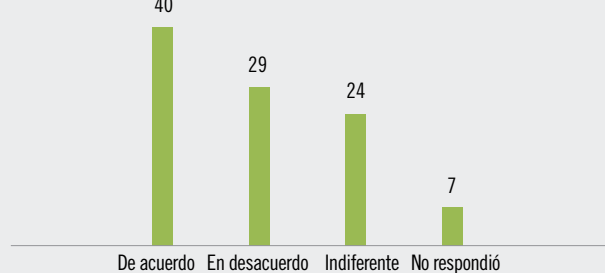
¿Cuántos empleados tienen?



¿Qué generación las dirige?



¿Quieren internacionalizarse?



Fuente: Salazar, de Lucía y Aure (2011).

El perfil predominante del empresario es una persona con menos de cincuenta años que ejerce múltiples papeles en su organización. Las empresas son pequeñas y están dirigidas por sus fundadores. No tienen un plan de sucesión definido ni órganos de gobierno tales como protocolo familiar y consejo de familia. Este es un dato clave: puede esperarse que en los próximos años muchas de estas empresas pasen a engrosar las estadísticas de mortalidad típica de la empresa familiar; es decir, no sobrevive al paso de la primera generación. En cuanto a las estrategias adaptativas utilizadas para operar en el entorno venezolano, la incertidumbre ha llevado a muchas empresas a pensar en abrir operaciones en el exterior «para salvaguardar el patrimonio familiar».

Estudio de orientación emprendedora y estrategias adaptativas

Rodríguez y Vidal (2011) realizaron un estudio cualitativo, basado en seis casos de empresas familiares venezolanas, para entender cómo se adaptan al entorno y logran fomentar el espíritu empresarial transgeneracional. El entorno puede estimular el comportamiento emprendedor en las empresas, sean familiares o no. La incertidumbre y la volatilidad económica y política hacen que la empresa privada opere en un entorno hostil.

Fuentes de hostilidad del entorno en cuatro dimensiones



Fuente: Zahra y Neubaum (1998).

Investigaciones recientes han mostrado una correlación positiva entre la hostilidad del entorno y la orientación emprendedora. En ambientes hostiles una empresa estará interesada en redefinir su negocio y estará abierta a la búsqueda de nuevas líneas de acción. Las empresas estudiadas por Rodríguez y Vidal (2011) utilizan sus relaciones y redes (capital social) para hacer frente a las amenazas de un entorno hostil. Las relaciones internas y externas actúan como puente y capital social aglutinante, que facilitan el acceso a nuevos recursos.

Factores ambientales que inducen estrategias adaptativas



Fuente: Rodríguez y Vidal (2011).

¿Cómo desarrollan las empresas familiares venezolanas la orientación emprendedora y cuáles estrategias adaptativas utilizan en un entorno hostil? Los principales hallazgos del estudio de Rodríguez y Vidal sugieren que el capital social (relaciones) desempeña un papel importante para enfrentar la hostilidad del entorno de negocios, pues favorece el acceso a recursos estratégicos.

¿SABÍA USTED QUE...?

- La empresa familiar operativa más antigua de Estados Unidos es Zildjian Cymbal Co. de Norwood, MA, fundada en 1623 en Constantinopla y mudada con la familia a Estados Unidos en 1929.
- La empresa familiar más antigua del mundo es el hotel Houshi Onsen (inaugurado en el año 718) que funciona en Japón y es administrado por la 46ª generación de la familia fundadora.
- Italia es el país con más empresas inscritas en la Asociación Hénokiens, que agrupa a empresas familiares mayores de 200 años, todavía gestionadas en gran parte por la familia fundadora.
- El impuesto de sucesiones sobre la transferencia generacional en las empresas familiares fue abolido por el gobierno austríaco en 2008.

Fuente: FFI (2012).

El prestigio y la reputación de la familia (cultivados por el fundador) y las relaciones con organizaciones internacionales (cultivadas en cámaras profesionales, grupos de interés e industrias) son ejemplos de capital social puente que permite a las empresas familiares acceder nacional e internacionalmente a nuevos socios, proveedores o mercados, a buenas condiciones comerciales en momentos difíciles, a noticias y actualizaciones del mercado y de las tendencias políticas.

Las buenas relaciones internas dentro de una empresa familiar son un ejemplo de unión de capital social que permite a la empresa tener empleados comprometidos y motivados, alineados con los intereses de los propietarios. Estos recursos estratégicos esenciales actúan como fuerzas que modifican el comportamiento empresarial, construyen una empresa más innovadora y más propensa a asumir riesgos.

Pintoferta: un caso de innovación familiar

En 1971 Wenceslao, su esposa Gladys y un hermano de ella compraron una ferretería en el sector caraqueño de Prado de María. Wenceslao, nacido en las Islas Canarias, había llegado a Venezuela en la década de los años cincuenta: «Trabajé muy duro en la construcción, desde muchachito, después unos despachos, trabajé durísimo también, reparto de leche en aquella época de madrugada, muy forzado. Nos casamos. Después de casado yo seguí trabajando en los repartos, ella también trabajaba en algo. Pero una vez trabajé como repartidor de refrescos y tuvimos una huelga, hicimos nosotros una huelga en la compañía. Lamentablemente era una empresa poderosa y compraron a la gente, y quedamos tres que no quisimos ceder. Eso nos costó que tuvimos que salir de la empresa».

A raíz de su salida de la empresa de refrescos compran la Ferretería La Floresta: «Yo siempre tenía el deseo de tener una ferretería, esa era mi ilusión. Entonces se lo planteo a él [el cuñado]: vamos hacer una ferretería. Pero no teníamos el dinero, ni el él ni yo. Nos pusimos a buscar en el periódico y vendían una en Prado de María, fuimos hasta allá y efectivamente en el centro comercial de Prado de María vendían una que se llamaba Ferretería

La Floresta. Nosotros no teníamos experiencia, ninguna, y era un negocio recién montado, prácticamente eso no tenía vida, pero nosotros la compramos. Nos costó sesenta mil bolívares para aquella época, aportamos algo y lo demás en giros. Yo iba a trabajar, comencé a trabajar en la calle vendiendo en los talleres, buscando vender lo que no teníamos, o sea, yo hacía la venta en los talleres, herrería, carpintería, iba hasta Petare, para Catia, para todas partes iba yo buscando las ventas, y entonces me pedían algo así como a crédito también. Yo tomaba los pedidos y cuando los teníamos los despachábamos, y si no lo llevaba yo mismo, o lo buscábamos y lo despachábamos. Así comenzó el negocio, porque en el detal no se vendía nada, absolutamente nada, aquello estaba muerto. Así comenzó Distribuidora La Floresta».

En 1975, el cuñado decide vender sus acciones. En 1978 Gladys comienza a trabajar medio tiempo en el negocio. Para 1980 Wenceslao se asocia con un conocido; al final terminaron como compadres. Un año después deciden comprar un negocio en la carretera de Guaicoco e inaugurar en ese espacio una nueva ferretería: Ferretería Los Amigos. Para 1989, los compadres terminan su sociedad: Wenceslao se queda con las ferreterías y el compadre con un galpón.

La empresa familiar

Desde 1985 el hijo mayor de la pareja, Gustavo, recién graduado de ingeniero, trabaja en la empresa. Para esa época Distribuidora La Floresta se había convertido en mayorista. En palabras de Wenceslao: «Para darle forma un poco a lo que es un negocio familiar, eso viene desde que nos casamos. Nuestro interés mutuo era trabajar para los hijos, ese ha sido siempre nuestro interés y nuestro placer, poner a los hijos a funcionar y verlos bien, ha sido un logro, gracias a Dios nos sentimos satisfechos. Yo le dije, Gustavo por qué no te quedas trabajando conmigo, porque los muchachos cuando salen de la universidad están ilusionados con su carrera, es lógico, pero de acuerdo con las circunstancias que se estaban viviendo... Me dijo no, qué voy a hacer yo detrás de un mostrador. Le dije no, mira vale allá hay una oficina, te encargas de ese negocio, podemos hacer una

compañía constructora, yo quería conquistarlo, quería entusiasmarlo».

A principios de los noventa, otro hijo de la pareja, Nelson, graduado de ingeniero, entró a trabajar en la empresa familiar. Años más tarde, Hernán, esposo de una de las hijas, Mariela, también se incorporó. La hija menor, Raquel, no trabaja en la empresa.

De mayorista ferretero a red de franquicias de pinturas

A comienzos del año 2000 Gustavo y Nelson culminaron sus estudios de postgrado. El proyecto de grado de Gustavo fue el desarrollo de una red de franquicias. Wenceslao recuerda esa época: «En ese tiempo había una competencia que era muy difícil trabajar para nosotros, pequeños mayoristas, muy pequeños con relación a los que estaban en el mercado. Nosotros no podíamos llegar a los precios de ellos, imposible, se estaba poniendo la cosa fea. Me dice el hijo (nosotros teníamos relación con la fábrica de pintura, una fábrica importante, porque en Prado de María y en los Amigos vendíamos pintura): "Y si nosotros nos ponemos a trabajar distribuyendo pintura, si nos dan un margen... nosotros tenemos un mer-

NOMBRES GLOBALES DE EMPRESAS FAMILIARES

Muchos países en todo el mundo tienen nombres muy conocidos de empresas familiares. He aquí una muestra de algunos de ellos.

- Alemania: Bertelsmann, BMW, Henkel, Merck, Metro, Porsche, RitterSport, Schwan-Stabilo
- Australia: Australia Zoo
- Austria: RedBull, Swarovski
- Corea del Sur: Korean Air
- Dinamarca: Lego
- España: Camper
- Estados Unidos: Cargill, Crane & Company, Ford Motor, Hilton, L.L. Bean, Lowes, Marriott, Mars, Walmart
- Francia: Chateau Lafite Rothschild, L'Oréal
- Grecia: Latsis, Onassis
- India: Tata Group
- Islandia: Bakkavör Group, Baugur Investment
- Israel: Elite Food, Strauss Investment, Taybeh Brewery (Palestina)
- Italia: Alessi, Barilla, Beretta, Ferrero, Fiat, Illy, Parmalat
- Japón: Houshi Onsen, Toyota
- Países Bajos: Heineken
- Países del Golfo Pérsico: Nuqul Group, Saudi bin Ladin Group, YBA Kanoo Shipping
- Reino Unido: Sainsbury's
- Singapur: Hong Fok Corporation, Lum Chang Holdings, United Overseas Bank
- Sudáfrica: De Beers
- Suecia: H&M, Ikea
- Suiza: Swatch

Fuente: FFI (2012).

cado". Hablamos con la gente de la fábrica, cuadramos las condiciones y ellos nos otorgaron un precio que más o menos podríamos sostenernos compitiendo con ellos mismos. Empezamos y se movía bien [el negocio] porque nosotros dábamos un buen servicio, y eso es importante. Le dábamos servicio a los clientes, entonces dijimos es preferible cambiar de ramo, vamos a rematar la ferretería y vamos a vender pinturas».

Desde el año 2002 Wenceslao y Gladys están retirados del negocio. Sus hijos poseen el noventa por ciento de las acciones de la empresa. En la actualidad Pintoferta tiene una red de 17 tiendas, de las cuales 14 son franquiciadas.

Lecciones para las empresas familiares

Es innegable el impacto de las empresas familiares en la economía mundial, tanto en generación de empleos como en contribución al PIB. En Venezuela, los estudios muestran que estas

organizaciones, a pesar de los problemas inherentes a su condición como sucesión y gobierno familiar, son capaces de innovar y operar en un ambiente no precisamente caracterizado por el fomento a la actividad privada.

La historia familiar de Wenceslao, Gladys y sus hijos, alineada con los hallazgos de Rodríguez y Vidal, muestra cómo el capital social desempeña un papel importante en el cambio de ramo y transformación de un mayorista ferretero a una red de franquicias. Las respuestas de Gladys y Wenceslao a la pregunta acerca de la incorporación exitosa de la segunda generación al negocio son aleccionadoras:

Pregunta: Pintoferta es una empresa exitosa y ustedes han logrado con esta segunda generación crear un balance entre los deseos de ustedes, los de sus hijos, las expectativas y las relaciones familiares. ¿Cómo lograr ese

equilibrio entre familia y negocio, para que la segunda generación participe y sea exitosa? ¿Qué recomiendan a empresarios como ustedes, que tienen empresas familiares?

Respuesta de Gladys: Hacerlos participar en el negocio desde chiquitos. Ellos iban a hacer inventarios; los inventarios por cierto los hacíamos una vez al año por carnavales. También iban los sábados. Un día Nelson incluso hasta me lo dijo así como con un tono de reproche: «Mamá, nosotros para poder ir un día al cine tenemos que ir a trabajar así sea mediodía en la ferretería». Mira hasta dónde han llegado.

Respuesta de Wenceslao: primero, amor. Al hijo hay que educarlo con amor pero también exigirle, de acuerdo con su edad hay que exigirle. Si tú no le exiges no sacas nada de él; hay que darle mucho amor pero también hay que exigirle, eso es clave. En segundo lugar, es importante el matrimonio y el proyecto de vida que se haga, que los dos estén involucrados y no haya contradicciones, porque una de las cosas que daña la familia es cuando el padre dice una cosa y la madre alchahuetea al hijo y le cambia la orden del padre o viceversa, porque lo que están es criando a una pobre persona insegura. Aunque esté equivocado, el otro tiene que apoyarlo, esa fue la manera de criar a la familia, y gracias a Dios nosotros nos sentimos orgullosos y satisfechos de nuestros cuatro hijos. **FI**

IMPACTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ALGUNOS PAÍSES

- Alemania: 79 % de las empresas alemanas son familiares. Emplean a casi el 45 % de la población económicamente activa y generan casi el 40 % de la riqueza nacional.
- Australia: 67 % de las compañías australianas son familiares y 90 % son categorizadas como pequeñas (menos de 200 empleados).
- Austria: 80 % de los negocios del país son controlados por familias y generan entre 70 y 75 % de los empleos.
- Canadá: cerca de la mitad de la fuerza laboral del país es contratada por empresas familiares, que aportan un 45 % del producto interno bruto (PIB).
- Eslovaquia: entre 80 y 95 % de las empresas pueden ser clasificadas como familiares.
- Eslovenia: entre 60 y 80 % de las empresas son familiares, emplean al 26 % de la población y crean más del 20 % del PIB.
- España: 85 % de las empresas son categorizadas como familiares y aportan el 70 % del PIB.
- Estonia: 90 % de las empresas son de propiedad familiar y crean alrededor de la mitad del empleo del país.
- Finlandia: más del 90 % de las empresas pueden ser categorizadas como familiares y emplean a más del 40 % de la población económicamente activa.
- Francia: 83 % de las empresas son categorizadas como negocios familiares y emplean a la mitad de los franceses.
- Hungría: un 70 % de las empresas son familiares y contribuyen a generar más del 50 % de los empleos.
- Irlanda: casi la mitad de las empresas son familiares y generan el 39 % de los empleos y cerca del 30 % del PIB.
- Islandia: entre 70 y 80 % de las empresas del país son contadas como empresas familiares, emplean el mismo porcentaje de la población y crean entre 60 y 70 % de la riqueza del país.
- Italia: 73 % de las empresas son controladas por familias y emplean a más de la mitad de los italianos.
- Letonia: casi el 70 % de la economía poscomunista está compuesta por empresas familiares.
- Lituania: las empresas familiares han recuperado su proporción en la economía, alrededor del 38 %, en los veinte años desde el fin del comunismo. Aportan cerca del 15 % de la riqueza nacional.
- Luxemburgo: las empresas familiares representan un 70 % de las empresas del país.
- Noruega: las empresas familiares constituyen alrededor del 66 % de las empresas privadas y crean alrededor del 40 % de los empleos y el 59 % de la riqueza del país.
- Portugal: entre 70 y 80 % de los negocios del país son controlados por familias, responsables de un 50 % de los empleos y el 66 % de la riqueza nacional.
- Reino Unido: casi un tercio de los empleados trabajan en empresas familiares, que representan un 65 % de las empresas y aportan el 41 % del PIB.
- República Checa: de 80 a 95 % de las empresas se pueden clasificar como empresas familiares.
- Rumania: un 25 % del empleo es generado por empresas familiares.

Fuente: FFI (2012).

REFERENCIAS

- Brush, C. (2012): «How can family business be more entrepreneurial». <http://www.forbes.com/sites/babson/2012/05/11/how-can-family-business-be-more-entrepreneurial>. Consulta: 27-10-2012.
- FFI (2012): «Global data points». The Family Firm Institute, <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>. Consulta: 01-11-2012.
- Rodríguez, A. y R. Vidal (2011): «Hostile environments and entrepreneurial orientation: a study of Venezuelan family firms». M. Nordqvist, G. Marzano, E.R. Brenes, G. Jiménez y M. Fonseca (eds.): *Understanding entrepreneurial family businesses in uncertain environments*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Salazar, G., D. de Lucía y P. Aure (2011): «Retos y estrategias de la empresa familiar en Venezuela: una aproximación estadística». Exaudi, <http://www.exaudionline.com/descargables/Exaudi-retos-estrategias-Vzla.pdf>. Consulta: 29-10-2012.
- Zahra, S. y D. Neubaum (1998): «Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures». *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol. 3. No. 2.