



CAPÍTULO 3

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES EN LATINOAMÉRICA: GESTIÓN DE BARRERAS EN SU INTERNACIONALIZACIÓN

Juliana Correa Jaramillo¹
Diana Mercedes Valdés Mosquera²

INTRODUCCIÓN

En el estudio de las organizaciones, cobra importancia la constitución y el fortalecimiento de las empresas familiares, no sólo por el gran impacto que estas tienen sobre la economía mundial, sino por las características que las diferencian de las empresas que no son familiares, proponiendo desafíos diversos incluso en su proceso de internacionalización.

En este estudio se hacen varias contribuciones a la literatura sobre empresas familiares y estudios organizacionales, en particular al descubrir algunos obstáculos que se relacionan con la heterogeneidad de la gestión en el tipo de negocios de carácter familiar.

Para entender de primera mano cuáles son los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares tratando de llegar

1. Negociadora Internacional de la Universidad EAFIT, Especialista en Seguridad y Desarrollo y Máster en Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Barcelona, Candidata a Magister en Hermenéutica Literaria. Docente catedrática de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Correo Electrónico: jcorrea@poligran.edu.co

2. Negociadora Internacional por la Universidad de Medellín, Magister en Gestión de la Administración por el Instituto Superior de Educación y Ciencias ISEC de Lisboa- Portugal, MBA y Máster en Dirección Comercial y Marketing por la Escuela Europea de Dirección y Empresa EUDE de Madrid- España. Docente Asistente de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Correo Electrónico: dmvaldes@poligran.edu.co



ellas mismas, o hacer llegar sus productos y servicios al extranjero, hemos estructurado este capítulo de la siguiente manera: en la primera sección se hará mención de la definición y las características más comunes que identifican a una empresa familiar; la siguiente sección hace énfasis en el camino necesario para alcanzar la internacionalización de una empresa, presentando la terminología correspondiente. En tercer lugar, se presentará la contextualización a nivel latinoamericano y colombiano de las empresas familiares donde se profundizará en el caso de estudio del grupo Hada y su proceso de expansión, y por último se mostrarán las conclusiones de la investigación.

EMPRESAS FAMILIARES E INTERNACIONALIZACIÓN: CONCEPTOS, DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS

A nivel teórico, entender los conceptos que construyen la definición de las empresas familiares implica reconocer que existen elementos diferenciadores frente a otra clase de organizaciones empresariales, lo que nos permite abordar el tema desde una multiplicidad de ideas en donde se destacan los lazos familiares, los términos generacionales de posesión de la empresa y el control que se ejerce sobre esta por parte de los miembros de un núcleo familiar.

Para lograr este entendimiento, es necesario examinar bajo la naturaleza inclusiva del campo de conocimiento de los Estudios Organizacionales la capacidad de las empresas familiares de representarse como objetos que influyen y a su vez son influidos por la sociedad; objetos que no tienen un carácter estático, sino que se permiten una construcción y una estructura que permanece cambiante dentro de los contextos y espacios socio-culturales, lo que para este capítulo representa el fenómeno de la internacionalización.

Hasta la fecha, es bien sabido que no existe un consenso sobre una definición única de empresa familiar, por lo que en este estudio se tomarán como base los factores que propone Uhlaner (2005) para la conceptualización de este tipo de organizaciones: 1. Propiedad familiar de la empresa, 2. Representación de la familia en

las operaciones, 3. Participación familiar en los cargos directivos, 4. Estrategia empresarial determinada por la familia, 5. Plan de sucesión generacional, y finalmente 6. Autopercepción como empresa familiar.

Como se puede observar, a pesar de que sean varios los elementos que según este autor permiten identificar a una empresa familiar de otra que no lo es, encontramos similitudes entre estos conceptos y la interconexión de subsistemas que proponen Tagiuri y Davis (1982) con su teoría del triple círculo, quienes condicionan la definición de la empresa familiar a la existencia de propiedad, familia y empresa. Siendo así, podríamos exponer de manera acertada que el concepto de empresa familiar se logra entender como la existencia de una unidad empresarial que opera con capital y/o trabajo de origen familiar y donde la continuidad generacional es importante.

En términos generales, a pesar de que sean numerosos los trabajos orientados a definir lo que es una empresa familiar, no es el mismo caso para el análisis de las estrategias de internacionalización en este tipo de organizaciones. Pese a que existan autores que medianamente mencionen elementos positivos o negativos en la capacidad de las empresas familiares de internacionalizarse, sigue siendo limitado el análisis de los obstáculos que se presentan y perturban su proceso de crecimiento.

Para Villarreal (2006) la internacionalización de la empresa se entiende como "estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo." Sin embargo, a pesar de que la internacionalización permita en la mayoría de los casos adquirir mayores capacidades productivas a las empresas en general, las empresas familiares suelen operar en sus mercados domésticos de forma tradicional y con un ritmo de internacionalización mucho más lento que el del resto de organizaciones (Gallo y Sveen, 1991).



CAMINO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

A pesar de que las empresas familiares sean ampliamente reconocidas por preferir sus mercados domésticos como la máxima extensión de sus operaciones y de anteponer su permanencia a largo plazo frente a los altos niveles de competitividad, la constante integración de las economías y el proceso creciente de globalización ha planteado la necesidad de enfrentar la internacionalización con el fin de lograr un posicionamiento no sólo mayor sino perdurable, ya que no sólo se captan más recursos y se aprovechan oportunidades en los distintos mercados, sino que se obtienen nuevos conocimientos para la operación, y como lo indican Loane, Bell y McNaughton (2006), aceptar la internacionalización es encontrar nuevas fuentes de aprendizaje para las empresas en términos de innovación y desarrollo.

De esta manera, la globalización se presenta como fuente tanto de oportunidades como de amenazas, pues muy a menudo sus fuerzas modifican la estructura competitiva de las empresas. Sin embargo, la empresa familiar, gracias a su naturaleza misma, se le atribuyen retos que le son únicos; algunos de ellos pueden ser: falta de recursos financieros, resistencia al cambio entre el liderazgo familiar o el relevo generacional, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia; junto con los conflictos entre los sucesores (Casillas et al., 2005). Frente a estos limitantes, hallamos evidencia de que el análisis de la internacionalización de la empresa familiar debe ser desarrollado en el marco de la dirección estratégica en el sentido de que la estrategia se relacione directamente con el concepto de éxito, entendido en sentido amplio (Grant, 2004).

En la estrategia se reconocen las aspiraciones de una empresa y con ayuda de los objetivos trazados en la visión y misión se plantean los escenarios futuros, pero más importante aún, bajo la dirección estratégica se elaboran conjuntos de decisiones que integren de forma coherente las expectativas con el accionar de la empresa. De esta forma, la internacionalización de las compañías debe ser considerada como parte de un conjunto de decisiones y de la misma estrategia de la empresa, lo cual implica altos grados de compromiso, sin ignorar a la vez el riesgo que se asume.

Bajo estos términos se podría entender por qué les cuesta a las empresas familiares llevar a cabo el proceso de internacionalización siguiendo las Etapas de Desarrollo Internacional como lo plantea la Escuela de Uppsala, pues si bien las empresas familiares persiguen ventajas frente a sus competidores como cualquier otra empresa lo haría, en el marco del proceso de dirección estratégica son las empresas familiares reconocidas por tener estrategias genéricas que les sean sostenibles mayormente con foco en la temporalidad y no en la competitividad. Frente a lo anterior, existen por supuesto limitaciones, pues no todos los sectores se ven igualmente afectados por las dinámicas de competitividad internacional; sin embargo, cabe resaltar que, a pesar de la existencia de una tremenda importancia del contexto externo sobre la internacionalización de una empresa, son finalmente los factores internos lo que priman al momento de llevar a cabo el proceso de expansión internacional. Al respecto, podemos decir que es común el hecho de que las empresas familiares tengan dificultad en encontrar profesionales adecuados para llevar a cabo los procesos de internacionalización eficientes, esto sucede debido a dos razones que se exponen a continuación:

Gallo y García-Pont (1996) hablan de la primera, en donde se explica que, para evitar una supuesta pérdida de control, las empresas preferirán emplear a miembros de la familia para ocupar los puestos directivos; por lo cual es posible que no dispongan de suficientes familiares cualificados o con experiencia internacional para llevar a cabo el proceso de internacionalización eficiente.

En segundo lugar, Lansberg (1983) señala que las empresas familiares encuentran problemas para atraer directivos profesionales cualificados debido a la naturaleza poco estructurada de las organizaciones mismas, a lo que se suma la dificultad de poder llevar a cabo una carrera profesional plena en competencia con los miembros de la familia, pues los sistemas de incentivos y de promoción priman y favorecen a éstos últimos sobre los demás empleados.

Estas dos razones proponen que las empresas familiares por lo general no están suficientemente preparadas para tomar decisiones que las lleven a una internacionalización eficaz.



CONTEXTUALIZACIÓN EMPRESAS FAMILIARES LATAM

El crecimiento de los países latinoamericanos está estrechamente relacionado con el aporte que hacen las empresas familiares al Producto Interno Bruto-PIB, a la generación de empleos y a la transformación económica a la que cada una de ellas contribuye para que la nación en la que se sitúan logre posicionarse globalmente, situación que es evidente a la luz de los rankings y estudios que resaltan su impacto en los países emergentes; en este sentido, los estudios realizados por McKinsey & Company (2014) desvelan que las empresas familiares aportan entre 70% y el 90% del Producto Interno Bruto Global- GDP; en mercados emergentes su impacto es mayor, representando aproximadamente el 60% del sector privado con ventas anuales superiores a un billón de dólares y se estima que dado el crecimiento que proyectan estos mercados, para 2025 este tipo de empresas representarán el 80% del sector privado.

Las cifras mencionadas anteriormente no distan de las arrojadas en regiones específicas del mundo, en el sudeste asiático, por ejemplo, el 85% de las empresas con ingresos superiores al billón de dólares anual son de gestión familiar, en India son el 67%, en Medio Oriente alrededor del 65%, en China 40%, en África Subsahariana el 35%, en Europa el 60% y para el caso específico de América Latina, las empresas familiares representan alrededor del 75% (The Economist, 2014)

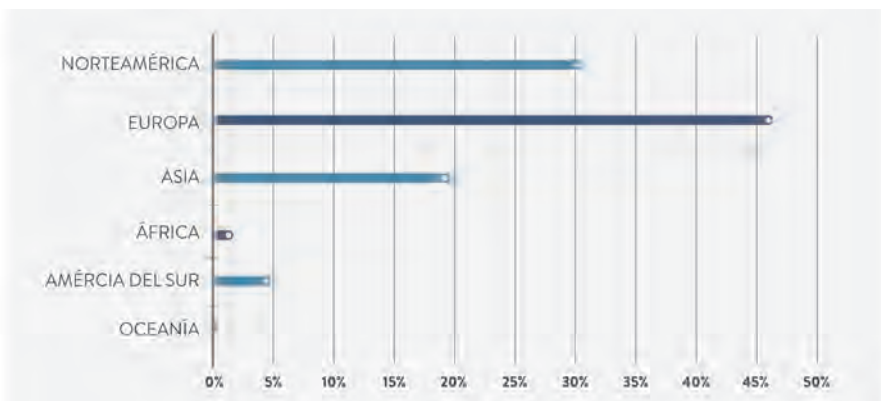
El concepto de empresa o negocio familiar en Latinoamérica no es ajeno al que se conoce globalmente, normalmente se asocia al tamaño de la empresa cayendo en el error de pensarse que toda empresa de menor tamaño es familiar; lo correcto dentro de los referentes teóricos revisados apuntan a que para ser catalogado de esta manera, la empresa debe tener un proceso de toma de decisiones influenciado por generaciones de una misma familia (Personas relacionadas por sangre, matrimonio o adopción), más allá de la forma como se administra la organización o el tamaño que posea; incluso muchas empresas son de origen familiar porque fueron creadas por miembros de una misma familia, pero en la actualidad no pueden ser consideradas negocios u organizaciones familiares si la participación en la gestión administrativa no cumple con los factores que se mencionaron como relevantes en el estudio que relaciona Uhlener (2005).

La importancia de este tipo de empresas a la luz del impacto económico que para los países representan sus acciones va mucho más allá

de su conformación legal o de su naturaleza de origen familiar; los procesos modernización, motivación, liderazgo, innovación, sucesión, transmisión del conocimiento, cultura, entre otros, las han llevado a ser partícipes del contexto internacional, convirtiendo a algunas de ellas hoy en día en grandes multinacionales. Desde 2002 ha sido notoria la expansión globalizada de las empresas latinoamericanas a través de procesos de inversión en países desarrollados y emergentes con productos que en su mayoría se relacionan con recursos naturales, aunque también se evidencia la participación de otros como el acero, la electricidad, el vino, cosméticos y servicios en la oferta exportable de esta parte del mundo (Fundación BBVA , 2015).

El índice global de empresas familiares 2019 publicado por la firma EY Global reveló el listado de las 500 empresas familiares más grandes a nivel mundial clasificadas de acuerdo con su nivel de ingresos, la distribución geográfica evidencia que en América del Sur se ubican tan solo el 4% de estas empresas, mientras que en Norteamérica están el ubicadas el 30% de las empresas familiares más grandes del mundo. En cuanto a los sectores participantes, el estudio arrojó que el 32% de estas empresas operan con productos de consumo, el 24% con productos de manufactura y mobiliario, el 10% con energías, el 13% con infraestructuras inteligentes, el 8% con servicios financieros y el 4% con servicios relacionados con ciencias de la salud y bienestar (EY Global, 2019).

Figura 1. Porcentaje de participación de las compañías familiares más grandes del mundo por distribución geográfica



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados en The Global Family Business Index, 2019

Por otra parte, México, Brasil, Chile y Colombia son los países en donde están ubicadas las empresas familiares latinas más grandes del mundo por sus ingresos en ventas.

Tabla 1. Empresas Familiares latinoamericanas en el Global 500 Family Business ranking

RANK	COMPAÑÍA	VENTAS	PAÍS	FAMILIA
22	America Movil SA de CV	51.63	México	Slim family
24	JBS SA	49.50	Brasil	Batista family
46	Itau Unibanco Banco Multiplo SA	28.02	Brasil	Moreira Salles and Souza Aranha families
57	Odebrecht S.A.	25.70	Brasil	Odebrecht and Gradin family
76	Empresas COPEC SA	20.50	Chile	Angelini family
77	Antarchile SA	20.48	Chile	Angelini family
92	Cencosud SA	17.66	Chile	Paulmann family
111	Braskem S.A.	15.06	Brasil	Odebrecht family
121	Andrade Gutierrez S.A.	13.80	Brasil	Andrade and Gutierrez families
126	S.A.C.I. Falabella	13.68	Chile	Solari family
131	Grupo Bimbo Sa de CV	13.52	México	Servitje family
132	CEMEX SAB de CV	13.00	México	Zambrano family
148	Metalúrgica Gerdau SA	11.44	Brasil	Gerdau Johannpeter family

168	Grupo México S.A.B. de C.V.	10.41	México	German Larrea Mota-Velasco family
169	Grupo BAL, S.A. de C.V.	10.40	México	Bailleres Gonzalez family
222	Organización Soriana SAB de CV	7.71	México	Soberon and bringas families
238	Arca Continental SAB de CV	7.29	México	Barragan family
260	Quinenco S.A.	6.61	Chile	Luksic family
292	Companhia Siderurgica Nacional	5.85	Brasil	Steinbruch family
293	Mexichem SAB de CV	5.83	México	Grupo Kaluz and Del Valle families
314	Porto Seguro SA	5.37	Brasil	Garfinkel family
319	Empresas CMPC	5.28	Chile	Matte family
342	Grupo Comercial Chedraui SAB de CV	4.82	México	Chedraui Family
343	Grupo Televisa SAB	4.80	México	Azcarraga family
354	Grupo Carso, S.A.B. de C.V.	4.77	México	Slim Helu family
355	Grupo Aval Acciones y Valores SA	4.74	Colombia	Luis Carlos Sarmiento family
375	Globo Comunicação E Participações S/A.	4.47	Brasil	Marinho family
377	Cosan Ltd.	4.44	Brasil	Mello family

388	Industrias Peñoles SAB de CV	4.35	México	Bailleres family
443	Gruma SA DE CV	3.68	México	Moreno family
452	Magazine Luiza SA	3.55	Brasil	Trajano family
478	Arcos Dorados Holdings Inc.	3.32	Colombia	Staton family
500	Industrias Bachoco S.A.B. de C.V.	3.00	México	Robinson Bours family

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados en The Global Family Business Index, 2019

Cabe preguntarse, dentro del análisis de los datos anteriores cuáles son los factores que han influido en el crecimiento internacional de las empresas familiares de estos países de América Latina.

Cuando se analizan las razones que han llevado a estas empresas a lograr tal posicionamiento en el plano internacional, visibilizado por su volumen de ingresos a partir de ventas, surge la necesidad de revisar algunos de los factores externos que afectan positivamente el crecimiento de las empresas ubicadas en estos países que, factores como la estabilidad de los índices macroeconómicos, el entendimiento de la internacionalización, los tratados comerciales y la apertura al comercio exterior, además de la transformación e innovación de sus productos y servicios.

La estabilidad de los índices macroeconómicos

En el plano organizacional, la estabilidad de los índices macroeconómicos está estrechamente relacionada con la atracción de inversión extranjera directa, además del grado de desarrollo que alcanzan las empresas; México es actualmente la décima primera economía más grande del mundo (Banco Mundial, 2020) y posee 14 de las 33 empresas familiares latinas ubicadas en el ranking de las más grandes. La estabilidad de los índices macroeconómicos con bajos niveles de inflación, la apertura comercial y la diversificación



económica son los factores que han influenciado en el crecimiento de las empresas mexicanas.

En el caso de Brasil, desde finales de los años 90 la política económica del país ha girado en torno a fijación de metas inflacionarias que han permitido mantener bajo control los precios internos, un tipo de cambio flexible y la solvencia de las entidades públicas; bajo este modelo el país ha logrado recuperarse económicamente luego del periodo de recesión vivido entre 2015 y 2016.

Chile por su parte, presenta un panorama económico sólido que lo ha llevado a convertirse en una de las economías latinas de mayor crecimiento en las últimas décadas, en 2019 registró un crecimiento en el PIB del 1.1% y aunque su surgimiento se ha visto opacado por las agitaciones como consecuencia de la protesta social que llevó a que cayeran las operaciones de comercio exterior y la inversión extranjera entre 2018 y 2019, estas acciones se han convertido en oportunidades para que el gobierno redistribuya el gasto público dedicando más ingresos al desarrollo social (Banco Mundial , 2020).

Por último Colombia, aunque son solo dos las empresas que figuran en el índice global de las negocios familiares más grandes del mundo, el emprendimiento es visto como uno de los pilares fundamentales del Gobierno electo para el periodo 2018-2022 en donde se tienen en cuenta políticas para incentivar el crecimiento de las Pymes a través de las exportaciones; de acuerdo con el Banco Mundial (2020) la economía del país se muestra estable a pesar del creciente flujo migratorio recibido desde Venezuela y la solidez de los índices macroeconómico se debe al igual que en economías como la brasilera, a la adopción de un régimen de metas de inflación, un tipo de cambio flexible y a el establecimiento de reglas fiscales.

El entendimiento de la internacionalización

Una de las estrategias más efectivas para salvaguardar las empresas de la volatilidad de los mercados locales es a través de la internacionalización, el marco común que tienen las empresas familiares latinas más grandes del mundo es que provienen de países que si bien han logrado estabilizar su economía interna, a lo largo



del tiempo han pasado por etapas de incertidumbre, de una forma generalizada sucedió en 1980 cuando la deuda externa de los países latinoamericanos especialmente de Brasil, Argentina y México alcanzó niveles tan altos que estos no podían hacer frente a las mismas, seguido por sucesos particulares como la devaluación del real brasileiro en 1999 y del peso argentino 2002 (Fundación BBVA, 2015)

La internacionalización funciona como estrategia de diversificación de mercados para salvaguardar a las empresas cuando sus mercados locales estén débiles, de crecimiento, de adquisición de ventajas competitivas y de aseguramiento de un posicionamiento en el marco mundial de los negocios; ejemplo de lo anterior es el caso de Cemex, una de las empresas familiares mexicanas más grandes del mundo que debido a la situación de inestabilidad por la que pasaba el mercado local a mitad de los años 80 tomó el camino a mercados extranjeros a través de la inversión extranjera directa en países como España donde adquirió compañías grandes como Valenciana de Cementos Portland y la firma de construcción Lacsá; o la empresa de comidas colombiana Crepes & Waffles que a través del modelo de franquicias y la innovación ha logrado aprovechar la internacionalización como estrategia de crecimiento a mercados como Ecuador, Panamá, España, México y Perú.

Tratados comerciales y la apertura al comercio exterior:

Rodrik (2018) señala que los países deberían estar siempre interesados en desarrollar acuerdos comerciales soportados en políticas de intercambio eficientes, porque bajo reglas negociadas de la manera correcta, estos proporcionan una dinámica positiva a la actividad económica y comercial de las naciones, en la medida que contribuyen al aprovechamiento de las capacidades productivas abriendo la posibilidad de exportar bienes y servicios que producen con ventaja relativa y posibilitan la ampliación de sus fronteras de posibilidades de consumo en la medida de que se abre el mercado a la llegada de productos provenientes de socios comerciales.

En el marco de la apertura comercial como consecuencia de la globalización que vive el mundo, se ha hecho notoria la proliferación de acuerdos comerciales regionales; la Comisión Económica



para América Latina y el Caribe- CEPAL (2006) anota que los países de América Latina y el Caribe tienen alta participación en acuerdos regionales, especialmente los esfuerzos han estado orientados hacia el funcionamiento de los cuatro esquemas de integración más importantes de la región como la Comunidad del Caribe- CARICOM, la Comunidad Andina de Nacionales-CAN, Mercado Común Centroamericano- MCCA y el Mercado Común del Sur-MERCOSUR, ante tal panorama se cree que el 40% del comercio mundial y el 60% del comercio de la región se desarrollará en el marco de estos acuerdos.

En línea con lo anterior, el crecimiento del comercio entre Asia y los países de América del Sur en los años posteriores al 2000 han llevado a que China se convierta en uno de los principales socios comerciales de países de América Latina, específicamente de Brasil, Chile, Perú y Argentina. De la misma manera, la región de países latinos figura como uno de los principales proveedores de materias primas de China con productos como cobre, hierro, oro y soja, se estima que el 90% de las exportaciones de América Latina hacia China provienen de los países del cono sur: Brasil (41%), Chile (23,1%), Argentina (15.9%) y Perú (9.3%). (Banco Interamericano de Desarrollo-BID, 2010).

La apertura de los países al comercio exterior facilita el crecimiento de las empresas a través el aprovechamiento de las preferencias arancelarias y las facilidades de ingresos a los mercados de los países con los que se tienen acuerdo, posibilitándose la competencia y el mejoramiento de los productos y servicios, con el fin de lograr un posicionamiento efectivo y el posterior incremento en los ingresos por ventas.

La transformación e innovación

La resiliencia empresarial hace parte del reto que en épocas de cambios deben asumir las empresas que quieren permanecer en el panorama de los mercados globales.

La transformación no solo es el llamado a alcanzar ventajas competitivas a través de productos diferenciados, sino que la transformación



también impacta la forma como se renuevan las juntas directivas para lograr administraciones eficientes. En el caso de las empresas familiares en este sentido, la transformación lleva incluso a adoptar directivos externos; la transformación incluye la manera como se gestiona la equidad de género en los niveles más altos de las organizaciones, los caminos que se toman para la resolución de conflictos y las estrategias para lograr relevos generacionales que garanticen la continuidad del negocio como empresa familiar. Belausteguigoitia (2017) calcula que una de cada tres empresas familiares logra pasar con éxito al siguiente nivel generacional, anotando que estas no desaparecen por motivo de una quiebra, sino que muchas veces pierden el carácter familiar porque a medida que se da el crecimiento se involucran accionistas externos con mayor o igual poder de decisión, o incluso porque aparecen negocios atractivos que motivan la venta de las compañías a terceros.

Uno de los casos más emblemáticos en América Latina es el del negocio familiar iniciado por José Antonio de Cuervo y Valdés en 1758³, cuando obtuvo la concesión por parte del Rey Fernando VI para cultivar en Jalisco- México el agave, la planta a partir de la cual se produce el tequila y que lo llevó a iniciar la comercialización de este producto en 1795 luego de recibir los respectivos avales por parte de la corona española para tal operación; después de muchos años de trabajo, José Cuervo es el tequila más vendido en el mundo y la industria tequilera más antigua con 262 años de existencia; vende en más de 100 países y ha logrado sobrevivir a más de 11 generaciones con denominación de empresa familiar.

Su éxito se debe a la transformación y la innovación constante, fue la primera marca en embotellar el tequila individualmente haciendo más fácil el transporte del producto para cubrir la demanda del país. En 1852 empezó a exportar sus productos desde México hacia Estados Unidos, hoy en día este mercado junto con el de Canadá representan el mayor número de ventas que hace la empresa; han estado abiertos a las nuevas ideas, crearon y popularizaron a través de su página web dos de los cocteles más tomado en el mundo “el

3. La historia se narra tomando como base la información disponible en la página web de la organización <https://cuervo.com/>



Margarita” y “el Tequila sunrise”; y las alianzas estratégicas los han llevado a tener mayor participación en otros mercados, en el camino hacia la creación de negocios sustentables, en 2016 se unió con Ford Motor para fabricar piezas automotrices hechas de material bioplástico creado a partir del tratamiento de la planta de Agave.

La transformación e innovación en los procesos han demostrado que permiten a las empresas familiares sobreponerse y responder a las exigencias de los consumidores como resultado de la competencia en el entorno de actuación, crear estructuras organizacionales basadas en la formación y capitalización del recurso humano permiten incorporar con éxito la delegación de funciones y planear comprendiendo la naturaleza de las organizaciones que poseen estas características.

CONTEXTUALIZACIÓN EMPRESAS FAMILIARES – COLOMBIA

La importancia de la empresa familiar en Colombia, debido al impacto que genera en la economía del país, no dista de las cifras presentadas para América Latina y para el mundo en el apartado anterior. Price Water House Coopers (2019) en el estudio que realizó sobre el crecimiento de las empresas familiares en Colombia cita las cifras reveladas por Confecámaras, donde se evidencia que en Colombia el 86.5% de las empresas son organizaciones familiares, de igual forma el estudio reveló los desafíos que las empresas familiares nacionales consideran que deben asumir para garantizar su existencia, los cuales concuerdan en gran medida con los abordados en la contextualización Latinoamérica de este capítulo. Entre ellos están la innovación, el desarrollo económico, la competencia nacional, tener habilidades y capacidades correctas, manejo de información, competencia internacional, digitalización, la corrupción en los países en los que operan, profesionalización del negocio, precios de la energía y de las materias primas, ciberseguridad, sucesión, acceso a financiamiento, conflictos entre miembros de la empresa y el crecimiento de la robótica e inteligencia artificial (Price Water House Coopers, 2019).

El panorama de retos en el caso de las empresas familiares colombianas parece ser más amplio, muchas de ellas son pequeñas y medianas empresas (Pyme), y en el camino a la internacionalización todavía tienen retos internos inmediatos importantes que en gran medida les impide avanzar, uno de ellos es la incorporación de una estructura organizacional que permita definir roles y áreas administrativas además de la diferenciación entre administración y propiedad, otro muy común es el desafío de formalizar los procesos contables para separar las finanzas personales de las empresariales de tal forma que se facilite el acceso al sistema financiero y un último que podemos reconocer es definir una junta directiva para gestionar las situaciones familiares que puedan amenazar la estabilidad y continuidad de la empresa.

De acuerdo con la Superintendencia de Sociedades (2004) entre las principales causas de liquidación de las organizaciones en Colombia están la mezcla de problemas familiares con el manejo de la empresa, cerca del 71% de las sociedades en liquidación son familiares; otras importantes son: la reducción de ventas debido a factores como la imposibilidad de buscar mercados alternativos, las deficiencias en la publicidad, la falta de continuidad en políticas de mercadeo, entre otras.

En línea con lo anterior, la conquista de mercados extranjeros es una estrategia que permite aumentar y diversificar las ventas de las empresas; el punto de partida hacia este proceso es la declaración de la visión organizacional enfocada en la internacionalización, es casi imposible que una empresa logre llegar a mercados distintos al local sin haber orientado sus esfuerzos hacia tal fin. De acuerdo con la Price Water House Coopers (2019) las expectativas frente a la presencia en mercados internacionales de las empresas familiares colombianas son altas; en 2018 el 50% de las empresas familiares colombianas exportaron sus bienes o servicios a alguna parte del mundo, reflejándose en el 16% del volumen total de sus ventas, se estima que para 2023 al menos el 76% de las empresas familiares en Colombia entren en la dinámica internacional a través de la exportación de sus productos, generando ventas que representen en promedio el 26% del volumen del negocio.

El siguiente gran paso que deben dar las empresas familiares colombianas especialmente las de menor tamaño y pocos años de

existencia, es dejar la informalidad y adquirir una conformación legal propia que les permita actuar como exportadores e importadores directos en operaciones de comercio exterior a la vez que avanzan en identificar el potencial exportador de su producto o construirlo; la clave está en alejarse de los genéricos y desarrollar productos “glo-cales”, es decir, que sean consumidos por los clientes del mercado local porque se alinean con la cultura y responden a sus necesidades, pero que tengan también una alta posibilidad de aceptación en los mercados extranjeros por su diferencial.

Las empresas familiares que se encuentran en el camino hacia la internacionalización deben procurar por la definición de su estructura organizacional interna, la empresa debe prepararse para afrontar lo que significa abrirse a mercados extranjeros; en este sentido, la departamentalización de funciones de tal forma que se perciba la estandarización de procesos y la delegación de tareas es una de las principales estrategias para lograr superar la barrera relacionada con las habilidades y capacidades correctas para la gestión de la organización, uno de los factores que frenan la expansión de las Pyme en general es la absorción de todas las funciones por parte de la cabeza de la organización que violenta la eficiencia en los procesos.

El entorno globalizado en el que se desarrolla las actividades de los individuos obliga a las empresas a competir en ambientes que también son globales, incluso cuando las empresas nunca han hecho ventas al extranjero sus clientes en el mercado local tienen la posibilidad de escoger entre los productos que éstos ofrecen y el homónimo que ofrece su competencia ubicada en cualquier parte del mundo. Esto gracias a internet y a las facilidades y disminución de costos en el transporte de mercancías; por tal razón, hoy más que nunca el bienestar y la satisfacción del cliente debe estar en el centro de cualquier planeación que genere la organización, se deben crear estrategias de atracción pero también de respuesta al cliente antes, durante y después de la venta del producto; en épocas de la era digital, se debería contemplar la presencia online de los negocios a través del comercio electrónico en redes sociales o mercados en línea – Marketplaces, así la digitalización no será una barrera hacia la internacionalización sino una oportunidad para lograrlo; de acuerdo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico



(2019) el comercio electrónico en Colombia representa el 1.5% del Producto Interno Bruto- PIB nacional y el comportamiento creciente de las ventas en línea permiten estimar que Colombia ocupará el cuarto lugar en el ranking de los mejores mercados en E-commerce de Latinoamérica por debajo de Brasil, México y Argentina; quedan desafíos por asumir si se quiere lograr dicha posición como aquellos relacionados con dar mayor confianza al consumidor al momento de efectuar la compra en línea como la protección de datos, la seguridad en los pagos y disminución de los tiempos de entrega.

Finalmente, las empresas familiares colombianas también deben salvaguardar otro de los aspectos que garantizan su permanencia en el tiempo y que está relacionado con la gestión de las sucesiones, se calcula que en Colombia tan solo el 13% de las empresas familiares sobreviven a la tercera generación. Los planes de sucesión familiar en las empresas familiares colombianas son vitales para que los nuevos miembros puedan asumir factores que, aunque en el presente no frenan la internacionalización de las empresas, sino se gestionan a tiempo si pueden configurar riesgo para el crecimiento de estas, como los propios de la era digital relacionados con la ciberseguridad y la inteligencia artificial.

CASO DE ESTUDIO EMPRESA FAMILIAR

Grupo HADA

“La magia de hacerlo bien desde 1956”. Sobre la empresa

Jabonerías Hada, hoy parte del llamado Grupo Hada, es quizás el ejemplo afortunado de las empresas colombianas que transitan por el camino hacia la internacionalización desafiando con éxito los factores externos e internos abordados en este capítulo.

Jabonerías Hada fue creada en la ciudad de Manizales – Colombia en 1956 por don Mauricio Trujillo Correa y su esposa, Gloria Posada de Trujillo.; Don Mauricio había ingresado a la industria de los jabones gracias a su padre, quien había fundado el negocio fami-

liar en Cali- Colombia donde se fabricaba el “Jabón Trujillo”, su producto insignia. Fiel a su vocación empresarial y las enseñanzas heredadas del negocio familiar decide dar continuidad y profesionalizar el proceso de fabricación del jabón, que él consideraba precarias para esa época; razón por la cual crea su fábrica propia con los recursos económicos y los medios disponibles en ese momento (Grupo Hada, 2020).

Ni siquiera en sus comienzos se puede decir que Jabonerías Hada era una empresa familiar más de aquellas que surgen en un garaje y que sorteando las situaciones del día a día logran perdurar en el tiempo; aunque era una empresa pequeña que fabricaba jabón de lavar ropa en un barrio de la ciudad para luego distribuirlo y comercializarlo regionalmente bajo la constitución legal de persona natural, tenía enfoque al crecimiento y a la mejora continua, gracias al estudio juicioso de las disciplinas relacionadas al producto y de la lectura de la industria que hacían sus dueños, lo que la llevo a crecer como empresa.

Gestión del cambio

Afrontar el cambio en el momento preciso de tal manera que no constituya un obstáculo para el crecimiento ha sido uno de los factores clave en el éxito de Jabonerías Hada, junto con otros Hitos que se relatan a continuación⁴.

En 1962 la empresa cambia su constitución legal pasando a ser Jabonería Hada S.A, el paso a Sociedad Anónima le permitió acceder a financiación externa para lograr la modernización de su planta a través de la importación de maquinaria de última tecnología; la adquisición de equipos de secado y enfriamiento transformaron el proceso de producción pasando de ser manual a automático, para conmemorar este avance la empresa lanza en 1965 su nueva marca de jabón en barra para lavar roa “Superbola” que rápidamente se posicionó en el mercado nacional.

4. Los hechos se narran tomando como base la información disponible al público en la página web de la compañía <https://grupohada.com/>



Entre finales de los años 60 y principios de los años 70 la empresa transitó por el camino de la innovación, empezó a explorar nuevas técnicas para la fabricación de jabones de tocador, hizo el lanzamiento del primer jabón cosmético con el nombre de “Cristalino” y construyó la planta para la destilación de Glicerina que le permitió crear toda una línea de acabado para jabón cosmético.

Con estos avances en el proceso de fabricación, Jabonería Hada S.A entró a ser parte del panorama internacional, 1972 la empresa española Perfumerías Gal, le contrató la producción y comercialización de su jabón “Heno de Pravia”, esto significó la ampliación del porfolio de productos la empresa, no solamente se fabricaban jabones bajo la marca propia, sino que también se ofrecía el servicio de manufactura a marcas externas.

En los años 80, la empresa centró sus esfuerzos en la producción de jabones de tocador, abandonando la idea de fabricar jabón en barra para lavar ropa; en los 90 la empresa cambia por última vez su denominación, simplificando su nombre a Hada S.A. y avanza en la gestión de las estrategias de mercadeo que posteriormente le permitieron a finales de esta década lograr el posicionamiento de Cristalino como una de las tres principales marcas dentro de la categoría de jabones de tocador del país.

El siglo XXI marcó el crecimiento de la empresa, hasta llegar a convertirse en lo que es hoy, un grupo empresarial conformado por Hada S.A como central administrativa ubicada en Manizales- Colombia, Hada Internacional S.A ubicada en Barranquilla- Colombia especializada en la manufactura de jabón base, jabones de cosmética en barra y productos líquidos para el cuidado personal, del hogar e institucional, Cosméticos Trujillo S.A de C.V que es la apuesta al crecimiento internacional de compañía, es la planta de manufactura ubicada en México dedicada a la producción de perfumería y jabones cosméticos y Hada Ecuador S.A. ubicada en Ecuador.

Su proceso de internacionalización

El grupo Hada percibe la internacionalización como la forma de lograr su permanencia en el tiempo, esto se refleja en su visión; para



2021 el grupo proyecta tener presencia en los continentes asiático, americano y europeo, además de lograr ventas anuales superiores a los 150 millones de dólares y alcanzar beneficios brutos superiores al 11% (Price Water House Coopers, 2019).

En línea con lo anterior, la internacionalización se practica desde dos ámbitos:

El primero está relacionado con el crecimiento a través de los mercados internacionales, la primera exportación de la empresa se realizó en el año 1988 y estaba dirigida a la conquista de los consumidores latinos en Florida – Estados Unidos, posteriormente se realizaron otras hacia Perú, Ecuador y Venezuela, hoy en día la empresa exporta sus productos a más de 24 países.

El segundo ámbito está relacionado con la diversificación del portafolio de productos y el crecimiento a través de inversiones en el extranjero-IED; en 2015 la compañía adquirió la planta de la multinacional española PUIG en México, situación que le permitió aumentar su capacidad productiva para atender la demanda específica de manufactura a través de servicios de maquila de perfumería selectiva a las grandes marcas de fragancias internacionales.

En el camino hacia la internacionalización algunas iniciativas han sido producto de la planificación empresarial y el gobierno corporativo, pero otras han sido el resultado de tomar decisiones como consecuencia de las situaciones que se presentan en el entorno; como resultado de la ola invernal que vivió el país en 2017, la planta de producción ubicada en Manizales, Colombia, sufrió afectaciones estructurales que obligaron el traslado de alrededor del 90% de la capacidad productiva de la empresa a la Zona Franca de Barranquilla, donde hoy funciona Hada Internacional S.A., esto le permitió a la empresa mitigar el impacto operativo de la situación, pero también aprovechar los beneficios otorgados por el Gobierno Colombiano al estar ubicada en una zona aduanera especial que facilita las operaciones de comercio exterior y los movimientos de producto entre las filiales de Ecuador y México y los mercados de Europa, Norteamérica Sudamérica, Centroamérica y el Caribe.

Además, del enfoque internacional declarado a través de su visión, hay otros factores que han sido claves para el crecimiento y



posicionamiento del Grupo Hada en Colombia y el mundo, como el talento humano, la innovación y la calidad y su compromiso con la sostenibilidad.

El grupo Hada considera a sus empleados como el activo más importante para la empresa, en este sentido procuran por el desarrollo personal, familiar, comunitario y cívico de todos los integrantes de la organización (Price Water House Coopers, 2019); los cambios debido al crecimiento que ha tenido la organización han llevado a la práctica de procesos de reubicación, traslado e indemnización, cumpliendo con los protocolos que dictamina la ley; su asertividad en la gestión del talento humano ha llevado a la compañía a pasar el programa para la evaluación de las condiciones de trabajo- WCA por sus siglas en inglés.

La investigación y el desarrollo como base para la innovación forman parte del ADN de la compañía, esta función esta delegada a un departamento que desarrolla los productos en sus diferentes etapas pasando por el diseño, la formulación, la selección de materiales y el empaque; siempre asegurando que todos los procesos cumplan con los estándares de calidad exigidos por los clientes y la industria. La planta ubicada en Barranquilla cuenta con certificación otorgada por el Instituto Nacional de Vigilancia Médica y de Alimentos- INVIMA para la fabricación de sólidos, líquidos y semisólidos en formas cosméticas y productos de higiene cosmética y certificado de alto desempeño en los estándares de la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos- FDA (Grupo Hada, 2020); actualmente el portafolio de productos del Grupo Hada abarca cuatro líneas: Aseo y cuidado Personal, Aseo y cuidado del hogar, *amenities* y fragancias.

Las prácticas sostenibles de la compañía se han convertido en un aliado en el camino hacia la internacionalización, la conciencia global frente a la protección del medio ambiente ha incrementado el interés de los consumidores hacia productos logrados a partir de procesos de transformación amigables con la naturaleza; en este sentido, el grupo Hada ha alineado sus prácticas administrativas con los Diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, alcanzando producciones a partir de aceites 100% vegetales y en el marco de su compromiso con el desarrollo social de la comunidad



trabaja para que sus actividades permitan poner fin a la pobreza, reducir la desigualdad y crear ciudades y comunidades sostenibles.

CONCLUSIONES

Las empresas familiares se ven influenciadas por un amplio rango de factores que determinan no sólo la dinámica operativa interna de la organización, sino también las decisiones en su accionar dentro de los mercados. En términos de su crecimiento, las empresas familiares están por lo general sujetas a la capacidad de enfrentar el cambio a través del marco de dirección estratégica, el relevo generacional incluyendo la transmisión de conocimientos, además de los recursos financieros que la compañía posee, elementos que se convierten a menudo en limitantes no sólo frente a un proceso de expansión a nivel internacional, sino inclusive a veces en los mercados locales.

A menudo las empresas familiares, al igual que el resto de compañías, ven como necesario adaptarse a los procesos graduales de integración de mercados que trae consigo la globalización, y qué mejor manera de hacerlo que a través de la internacionalización de sus productos y servicios; sin embargo, como lo hemos analizado en las diferentes secciones de este estudio, la internacionalización es un proceso complejo y riesgoso para empresas que no cumplen con los requisitos que se deben asumir para el cambio.

Es necesario pensar entonces que, para una adecuada gestión de las barreras al proceso de internacionalización de las empresas familiares, se requiere mayor énfasis en la profesionalización de los miembros que las integran, además de una estructura organizacional y un sistema de administración que sean claros y les permita a los empleados tener funciones definidas.

Así mismo, se observa que mientras en el caso de Latinoamérica las barreras que actúan en contra de la internacionalización y el crecimiento a través de los mercados están más relacionadas con factores externos, como vemos en los aspectos macroeconómicos de los países en los que operan las compañías y la apertura de los países de origen al comercio exterior a través de tratados que beneficien a las organizaciones; en Colombia los factores que afectan la



internacionalización de las empresas familiares están relacionados con la organización interna de las mismas y la formalización de los procesos de tal forma que puedan responder a las exigencias de los clientes y el mercado internacional, en este aspecto resulta importante la asignación de roles dentro de las organizaciones que permitan evidenciar el proceso de delación de tareas y la medición de resultados en pro del crecimiento de la empresa.

Finalmente, aunque los estudios sobre los efectos que genera la gestión del cambio en las empresas familiares son limitados, en ambos casos Latinoamérica y Colombia, el cambio generacional y la capacidad de innovar y transformarse de acuerdo con las exigencias de los entornos son las principales barreras para gestionar en el camino a la internacionalización de las empresas familiares y constituyen punto de partida para investigaciones futuras.



REFERENCIAS

Banco Interamericano de Desarrollo-BID. (2010). Ten Years After the Take-off: Taking Stock of China - Latin America and the Caribbean Economic Relations. Chengdu: BID. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Ten-Years-After-the-Take-off-Taking-Stock-of-China-Latin-America-and-the-Caribbean-Economic-Relations.pdf>

Banco Mundial. (16 de abril de 2020). EL Banco Mundial en Chile. Obtenido de Chile Panorama General: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Banco Mundial. (12 de abril de 2020). El banco Mundial en Colombia. Obtenido de Colombia: Panorama General: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Banco Mundial. (13 de abril de 2020). El Banco Mundial en México. Obtenido de México Panorama General: <https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>

Belausteguigoitia, I. (2017). EMPRESAS FAMILIARES: dinámica, equilibrio y consolidación. Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (7 de marzo de 2019). Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Obtenido de ¿Hacia dónde va el comercio electrónico en 2019?: <https://www.ccce.org.co/>

Casillas, J., Acedo, F., Fernández, Z., Fernández, R., Fuentes, G., Moreno, A., Nieto, M. (2005). Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar. Cátedra de la Empresa Familiar, Universidad de Sevilla, 132, 11-58.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. (2006). Cooperación en políticas de competencia y acuerdos comerciales de América Latina y el Caribe: desarrollo y perspectivas. Santiago de Chile: CEPAL. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4418/1/S2006613_es.pdf

EY Global. (15 de febrero de 2019). The Global Family Business Index. Obtenido de https://www.ey.com/en_gl/growth/how-the-world-s-largest-family-businesses-are-responding-to-the-transformative-age

Fundación BBVA. (2015). Familias empresarias y grandes empresas familiares en América. Bilbao: Fundación BBVA.

Gallo, M. y García Pont, C. (1996): "Important factors in family business internationalization". *Familia Business Review*, 9(1), pp. 45-60.

Grant, R.M. (2004): Dirección estratégica. Civitas. Madrid.

Grupo Hada. (19 de julio de 2020). Grupo Hada. Obtenido de Historia: <https://grupohada.com/en/historia/>

McKinsey & Company. (2014). Perspectives on Founder- and Family-Owned Businesses. *Perspectives on Family Businesses*, 41. Obtenido de https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Private%20Equity%20and%20Principal%20Investors/Our%20Insights/Perspectives%20on%20founder%20and%20family%20owned%20businesses/201509_FBP%20Compendium.pdf

Lansberg, I.S. (1983): Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12, pp. 39-46.

Loane, S., Bell, D. J., McNaughton, R. (2006). A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of World Business*, 42, 489-504.

The Economist. (1 de Noviembre de 2014). Business in the blood. The Economist. Obtenido de <https://www.economist.com/business/2014/11/01/business-in-the-blood>

Price Water House Coopers. (2019). Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende. PwC Colombia.

Rodrik, D. (2018). What Do Trade Agreements Really Do? *Journal of Economic Perspectives*, 32(2), 73-90. Obtenido de <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.32.2.73>

Superintendencia de Sociedades. (2004). Causas de la liquidación obligatoria de sociedades. Estrategias para prevenir la crisis. Bogotá: Superintendencia de Sociedades. Obtenido de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Inter%20C3%A9s/4-Causas%20de%20la%20liquidacion%20obligatoria%20de%20sociedades%202004.pdf