

**ENFOQUE ESTRATÉGICO COMPETITIVO PARA LA SOSTENIBILIDAD
DE EMPRESAS FAMILIARES.
“GADT, C.A.” COMO REFERENCIA DE ESTUDIO.**

Francisco Contreras Márquez
Universidad de Carabobo, Venezuela
fjcontre35@gmail.com

María Consuelo Díaz Martínez
Universidad de Carabobo, Venezuela
mariaconsuelodiaz@hotmail.com

Resumen

Los continuos desafíos que se presentan como escenario para la convivencia de empresas y organizaciones, se muestran también como oportunidades para el desarrollo de nuevas y mejores formas de pensar y hacer las cosas. En esta perspectiva que se desea mostrar, existen evidencias de quienes han asumido una forma diferente de enfocar los procesos, basándose en referentes que proporcionan elementos relevantes para la conducción de mejores prácticas, permitiendo así, la capacidad de adaptarse para la generación de valor y sostenibilidad.

En este sentido, se hará referencia a la experiencia de una empresa familiar venezolana que a través de dos enfoques competitivos, como lo son la Anti-frágilidad y Océano azul, ha sabido desarrollar ventajas para la transformación de necesidades y adversidades en oportunidades, las cuales han permitido la creación de nuevos mercados que le han otorgado no sólo su permanencia sino la expansión y el logro de alianzas, para su negocio.

Es así, como el propósito de esta investigación se centra en referir la trayectoria del Grupo Avícola Don Tito, C.A. (GADT, C.A.), como experiencia de empresa familiar con más de diez años en el mercado venezolano, ilustrando su proceso de crecimiento, a través de la orientación al aprendizaje e innovación y desarrollando estrategias competitivas basadas en los enfoques ya mencionados. Ratificando atributos del perfil emprendedor de quienes dirigen la familia empresaria como lo son: la confianza sostenida, el sentido de propósito, la generación de empleos y la búsqueda de aliados.

Palabras clave: Competitividad, mercados, sostenibilidad, anti-fragilidad, innovación.

Introducción

A lo largo de los últimos tres semestres, la discusión en el ámbito socioeconómico ha girado en torno a estrategias para la supervivencia de las empresas y organizaciones en medio del escenario actual. La dinámica de los cambios y el giro que ha experimentado el mundo en este tiempo reciente, ha llevado a desafiar la forma tradicional de mirar la conducción de las organizaciones, la política, la salud, la educación, los negocios y en un sentido general el comportamiento humano. Al menos, ese pareciera ser el llamado en cuanto a los procesos de reflexión y contribución, desde una esfera integral.

Desde la óptica empresarial, la evaluación se concentra en cómo hacer frente a las operaciones y si los indicadores arrojan resultados favorables para mantenerse en el mercado, y en el tiempo para sostener esta decisión.

A pesar de ser un comportamiento globalizado el que compartimos, por las amenazas que representa la recesión económica, producto de la pandemia y que no es sólo un asunto de las empresas, sino que se extiende como preocupación a todos los ciudadanos. En Venezuela se ha desarrollado una capacidad para maximizar el potencial innovador de la gente, dando origen a empresas antifrágiles: aquellas que han aprendido a ser mejores desde la adversidad, creando oportunidades a partir de la ingeniosidad, creatividad, diferenciación y estrategias colaborativas.

Justamente, en este escenario, la interrogante está centrada en conocer cómo se han desarrollado esas oportunidades en los mercados a través de la capacidad innovadora de las empresas.

En el proceso de adaptación y capacidad de generar valor por parte de empresas, emprendimientos e iniciativas de negocios, hay que mirar con especial atención el papel de la familia y las formas de contribución proporcionadas por este núcleo de las sociedades. El surgimiento de gran número de emprendimientos así como el desarrollo de pequeñas y medianas empresas ha sido posible, gracias al aporte que las familias ofrecen como plataforma organizacional.

Ahora bien, cuando se combina el potencial de la familia y el espíritu emprendedor que emana de sus integrantes, se reafirma el capital de las empresas familiares, alineado a un propósito capaz de conducir estrategias en pro de la permanencia y sostenibilidad en el mercado, a través del desarrollo de nuevas y mejores formas de hacer las cosas que integran todos los procesos de la organización.

Tal y como lo refiere Otero y Taddei, (2017), el enfoque de la competitividad empresarial resulta conveniente para evidenciar y diferenciar la influencia e intervención de la familia en la gestión estratégica de la empresa; así como la utilidad que representa el poder adaptar modelos, teorías y filosofías como formas de aprendizaje y crecimiento.

El planteamiento que conduce a esta investigación está orientado hacia la necesidad de mostrar referentes con esa capacidad competitiva que les ha permitido mantenerse en el mercado.

En este recorrido por las buenas prácticas y aprendizajes que han llevado a la adopción de procesos de transformación, destaca como referencia una empresa que ha sido capaz de desarrollar a lo largo de su ciclo de vida, un enfoque estratégico centrado en la creación de nuevos mercados alternativos para la sostenibilidad.

De allí surge como propósito del presente estudio, Recrear el valor de la capacidad competitiva para la sostenibilidad de la empresa familiar, tomando como caso referencial el Grupo Avícola Don Tito, C.A (GADT, C.A.).

Para lograr cumplir con este objetivo, se plantea un recorrido histórico del grupo familiar, así como su proceso evolutivo en el que destaca la adopción de enfoques estratégicos como “Océano Azul” definido por Kin y Mauborgne (2005) y “Antifragilidad” descrito por Taleb (2012).

El análisis descriptivo se circunscribe a una empresa familiar cuyo entorno responde parcialmente a una subordinación jerárquica, tomando el concepto de Miller & Le-Breton, (2005), citado por Romero (2006), cuando la define como una organización de propiedad de familiar, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra.

La manera de presentar este compendio investigativo, resultante de un acompañamiento empresarial, será bajo un lenguaje cualitativo interpretativo con enfoque heurístico, diseño documental y naturaleza descriptiva, que permitirá presentar los hallazgos obtenidos de un proceso de construcción de propuestas de valor, definidas como estrategias competitivas.

La narrativa de este estudio se organiza de la siguiente manera: en una primera etapa se describe el enfoque estratégico Océano Azul y luego el enfoque de Antifragilidad desde la perspectiva que la vincula con las empresas venezolanas. Posteriormente se realiza una caracterización del Grupo Avícola Don Tito, C.A. (GADT, C.A.), en la que destaca su evolución como modelo de negocio, la creación de nuevos mercados competitivos y los atributos como organización. Finalmente se comparten las reflexiones como parte de un proceso de aprendizaje entre los actores: Familia-Empresa-Investigadores.

Océano Azul: Enfoque estratégico de los espacios donde la rivalidad pierde sentido

El enfoque estratégico competitivo “Océano azul”, es un modelo definido por Kin y Mauborgne (2005), que se fundamenta en la exploración de mercados con necesidades insatisfechas no detectadas, en lugares y momento cruciales de competencia con alta rivalidad. Consiste en un esfuerzo creativo de determinación de necesidades, no identificadas en el presente, cuyas limitaciones no proceden de restricciones en el presupuesto del consumidor. Es la anticipación de esas necesidades que simplemente el paradigma dominante no percibe y que están a la espera del bien o servicio específico que cubra esas expectativas del consumidor.

Como toda novedad necesita un algo diferente y mejor en la conceptualización del producto o servicio, en otras palabras, se requiere de la innovación, del ingenio y la creatividad para llevar a cabo la investigación y desarrollo de una conceptualización sustentada en cuatro principios:

- Primero, en el cómo se interpreta la necesidad en la perspectiva de un consumidor que también enfrenta dificultad para describir ese atributo que le satisface pero que desconoce con precisión.
- Segundo, en el cómo diseñar el producto, que contenga los atributos de deleite que no existen, los de rendimiento a mejorar, los que habrá que reducir y aquellos a eliminar.
- Tercero, en el cómo hacerlo accesible económicamente al mercado.
- Cuarto, en el cómo extender el mercado hasta quienes no son clientes y a mercados adyacentes. El mercado se extiende hasta bienes y servicios diferentes que satisfacen lo mismo y a los que ofrecen una alternativa extendida de satisfacción.

Capacidad antifrágil de las empresas familiares en Venezuela

La Anti-fragilidad es una categoría desarrollada por Taleb (2012), en la que hace referencia a los sistemas que aumentan en capacidad, resistencia o robustez como consecuencia de errores, defectos, ataques, o fracasos.

Hasta fecha reciente el enfoque dominante en materia prospectiva consistía en el esfuerzo y la reflexión permanente para el logro de invulnerabilidad y fortaleza. Sin embargo, la complejidad y la indeterminación que surgen de la disrupción tecnológica y de la dinámica de los cambios geopolíticos hace que esta orientación reduzca la capacidad creadora y flexibilidad necesarias para abordar la inevitable transición.

Hoy en día, una conceptualización estratégica orientada hacia el control y la planificación hace que cada intento para asegurar la sostenibilidad sea más costoso y generador de entropía con poco valor agregado. En un contexto de limitaciones materiales el resultado será el de una mayor fragilidad, pues se requerirá cada vez de más procedimientos, reglas y recursos para asegurar el sistema, sin que haya creación de valor equivalente. La sensatez impone la flexibilidad a través de la innovación. Lo “resiliente” se sobrepone a los tropiezos, mientras que lo anti-frágil mejora.

La anti-fragilidad es una propiedad de los sistemas que aumentan su capacidad de supervivencia y mejoran como resultado de factores estresantes, choques, la volatilidad, el ruido, errores, fallas, y ataques. De lo que se trata es de crear mecanismos auto reguladores que permitan a una organización obtener ventajas de las dificultades. Más se puede lograr de sistemas que orientan sus esfuerzos en asumir el riesgo y la incertidumbre que del intento de sometimiento del azar. Un cambio de esa naturaleza simplifica, amplía la capacidad de respuesta y da lugar a innovaciones. Las innovaciones constituyen la única manera de escapar a la entropía derivada de los intentos de someter a la incertidumbre. En definitiva, la “anti-fragilidad” es una aproximación para definir aquello que mejora ante las situaciones que podrían destruirlo y que posee la propiedad de autorregulación que le permite a la organización asegurar la capacidad de respuesta exitosa en sistemas dinámicos e inestables.

Si extendemos este concepto antifrágil al comportamiento organizacional, nos detendríamos a identificar esos atributos presentes en las empresas venezolanas, dado que han sido capaz no sólo de sobreponerse a las adversidades del entorno, sino que han desarrollado estrategias basadas en la innovación continua, las cuales han permitido proporcionar la flexibilidad necesaria para moverse con agilidad en los diferentes escenarios caracterizados por la incertidumbre y complejidad.

Es así como encontramos de manera particular esta capacidad antifrágil en las empresas familiares venezolanas, fundamentalmente por el espíritu emprendedor de sus directores y el sentido de propósito alineado al deseo de trascender transmitido a las siguientes generaciones. Esto conduce a la identificación de una característica propia de las empresas familiares que contribuye a la evolución y permanencia en el mercado, se trata del “capital paciente”, una ventaja competitiva de las empresas familiares cuando existe unidad y compromiso de los socios, porque el costo de capital es diferente. Eso quiere decir que su costo de capital es más bajo y por esa razón están dispuestos a entrar en negocios de mayor riesgo o de mantener márgenes mínimos de rentabilidad con la promesa de mejores oportunidades, haciendo mejor uso de los recursos con los que se cuenta.

Tal como lo señala Durant (2016), dentro de los objetivos de las familias empresarias esta asegurar el bienestar de la familia a lo largo del tiempo. Esto quiere decir, que para asegurar la supervivencia del negocio familiar, los directores y/o gerentes familiares llevan a cabo sus decisiones estratégicas con una mirada de largo plazo. Bajo esta lógica de decisión, las inversiones que llevan a cabo las familias empresarias se caracterizan por ser "pacientes". Es decir, se realizan inversiones de capital en el negocio esperando que la rentabilidad de tal inversión sea aprovechada por la siguiente generación.

Caracterización del GADT, C.A. como empresa familiar

El Grupo Avícola Don Tito, C.A. nace hace 11 años, cuando dos socios que venían del área de la construcción tomaron la decisión de invertir en el mercado de ponedoras, dada la recesión que comenzaba a experimentar el sector de las obras civiles en el país y por la oportunidad que supieron identificar en el rubro de alimentos.

Fue así como lograron identificar la factibilidad de incursionar en un mercado, en el que fue fundamental la capacidad de investigación y aprendizaje, para integrar el *know How* y los recursos con los que contaban en la empresa de construcción para la adecuación de galpones con las condiciones aptas para el proceso de producción de huevos, a través de la compra de ponedoras. Fue así como las familias González y Manillo, representadas a través de dos socios con visión de futuro, apostaron a una nueva aventura empresarial, migrando del negocio de la construcción al negocio avícola. Estas operaciones iniciaron con dos galpones manuales en los que adquirirían el alimento y el proceso de recolección también se desarrollaba de manera artesanal con una cantidad aproximada de 20.000 gallinas.

En una segunda etapa, deciden invertir en tecnología, optando por créditos financieros para desarrollar la construcción de galpones con diseños verticales para mayor aprovechamiento de los espacios e incrementar el volumen de ponedoras para la producción, así como la automatización de las líneas de producción y recolección. Crece el inventario a 100.000 aves y logran construir un segundo galpón de

producción y un galpón para el proceso de levante y cría. Posteriormente a los dos años construyen el tercer galpón de producción. Se registra un crecimiento de la empresa, que pasa de tener 10 empleados a contar con 180 empleados.

La tercera etapa, conscientes de la amenaza que representaba para los pequeños productores del mercado, un incremento en el costo del alimento para las ponedoras y la disminución de precios de las cajas de postura, deciden invertir en una planta procesadora de alimentos balanceados para animales (ABA). Es así como logran independizarse de los productores de alimentos para animales, generando mayores ventajas competitivas en el sector avícola.

Creación de nuevos espacios competitivos del GADT, C.A.

A lo largo de las etapas del crecimiento y evolución del Grupo Avícola Don Tito, C.A., destaca el desarrollo de estrategias que han permitido la creación de nuevos espacios competitivos, apalancándose principalmente en la innovación, investigación y aprendizaje, eficiencia de procesos y fortalecimiento del equipo de trabajo.

El modelo “océano azul” es una estrategia que ilustra plenamente el principio de creación de nuevos mercados, identificando nuevos productos derivados de los ya existentes para acercarlos a nuevos clientes y hacerlo económicamente accesible.

Así surge el proyecto de ovoproductos y derivados, en el GADT, C.A. pensando en la necesidad de ampliar y diversificar el portafolio de opciones, por el riesgo que representa para la organización depender de un sólo producto en el mercado. Por otra parte, estos nuevos proyectos fueron concebidos con la idea de exportar los subproductos del huevo y generar divisas propias, en un momento en el que en el país se accedía a este sistema a través de mecanismos de mayor regulación, pues todas las operaciones estaban basadas en moneda local.

En esta etapa, de expansión, a partir del año 2019, se invirtieron en obras de construcción para la instalación de tres plantas: ovoproductos pasteurizados, salsas y untables; y embutidos. La finalidad de esta etapa es dar valor a los subproductos derivados de las operaciones de ponedoras y ampliar oferta del portafolio, para continuar apostando a la sostenibilidad del negocio. En la actualidad esta etapa está

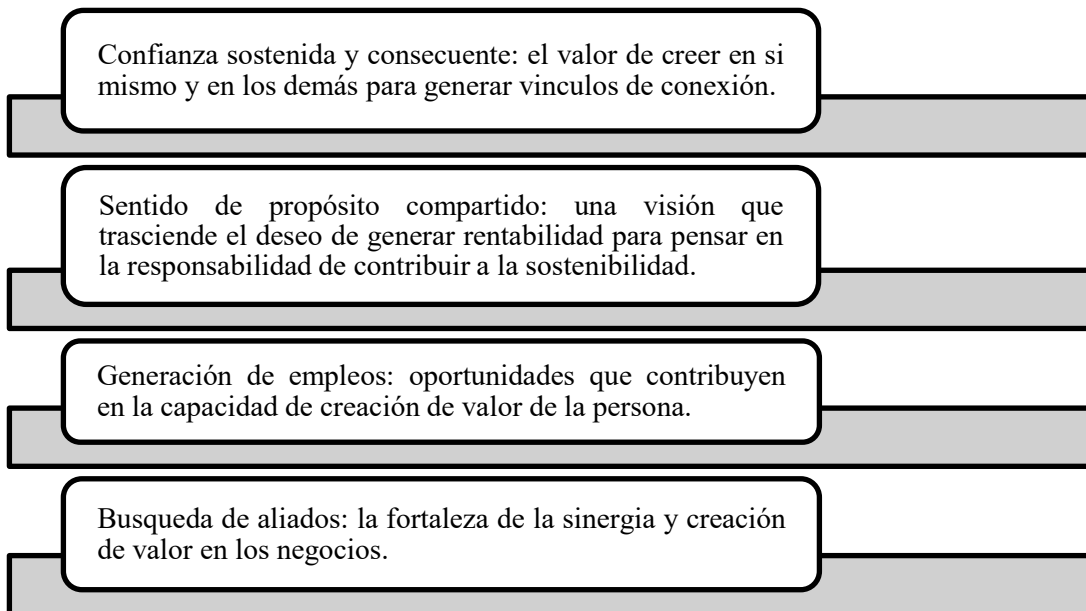
próxima a ser concluida. En esta fase se puede identificar que la empresa familiar asume una estructura corporativa en la que se definen unidades de negocio asociadas al mercado avícola y subproductos derivados.

Atributos del GADT, C.A. como familia empresaria

La creación de nuevos mercados, como ventaja competitiva en la organización, ha implicado también el desarrollo y fortalecimiento de atributos que han permitido transitar desde una empresa familiar hacia una familia empresaria.

No es posible el desarrollo de estrategias competitivas si no van acompañadas de la articulación de capacidades y talentos en un equipo que comparten principios y valores, así como en los atributos que definen el perfil de quienes conducen la organización. Así destacan como atributos de la familia empresaria del GADT, C.A., los que se ilustran de manera global (figura 1) a continuación:

Figura 1. Atributos en la familia empresaria de GADT, C.A.



Fuente: Contreras, Díaz (2021).

Nueva marca de producto de consumo como propuesta del GADT, C.A.

A lo largo del crecimiento del GADT, C.A. se puede evidenciar la búsqueda de nuevos mercados y espacios, como estrategia de valor para el negocio. En la etapa actual en la que se encuentra, para concluir los proyectos de ovoproductos y subproductos, el abordaje por fases alineado con la administración de los recursos ha sido un factor de importancia en la planificación y consecución.

De esta manera, se decidió iniciar con un prototipo de producto para una de las tres plantas que actualmente se encuentran en fase de culminación: ovoproductos, salsas y untables; y embutidos. La planta de salsas y untables, fue la seleccionada para desarrollar el diseño del primer producto. A lo largo del año 2021 se ha venido trabajando en las distintas etapas que comprende el estudio técnico, económico y desde el punto de vista de mercado para poder ofrecer una nueva opción de mayonesa.

El grupo espera que antes del cierre del año, la nueva marca de consumo masivo pueda estar en los anaqueles y en las mesas de muchas familias venezolanas, como parte de la expansión de nuevos productos derivados del mercado de ponedoras.

Reflexiones finales

La incertidumbre y complejidad, son variables que lleva a repensar muchas de las formas de conducción no sólo en las organizaciones y empresas, sino en un sentido amplio en todos los procesos de la vida, que involucran una continua adaptación y evolución llevando consigo nuevos aprendizajes y estilos de pensamiento, alineados a una búsqueda de oportunidades que articule diversos factores, recursos y equipos, para la generación de valor.

Como lo ratifica Otero y Taddei (2017), la competitividad es un elemento determinante para el desarrollo de una empresa y, es a su vez, el resultado de la interacción de diversos factores, tanto externos como internos, que inciden en las actividades y dinámica propia de cada empresa. En el caso de las empresas familiares, el elemento familia es un factor interno de mayor relevancia.

La investigación realizada evidencia la necesidad de considerar las distintas dimensiones del desempeño competitivo, que en conjunto permiten explicar más adecuadamente el comportamiento de una empresa. De igual manera, dejan claro el valor de la familia como eje amalgamador en el desempeño organizacional y más aún la interacción positiva que se establece como vínculo que permite sumar acuerdos y aprovechar todos los recursos con lo que se cuenta como parte del patrimonio empresarial.

En el país, las empresas familiares que se mantienen presentes luego de los últimos dos años han podido evidenciar procesos de adaptación y transformación para la sostenibilidad. En este proceso, resalta el valor del espíritu emprendedor de sus directores que ha sido capaz de motorizar a sus equipos de trabajo, a través de un sentido de propósito compartido.

Las empresas familiares representan piezas claves en la dinamización de la economía, sobre todo en épocas de mayor crisis, por el rol que ejercen en la sociedad cuando vinculan su sentido de propósito y trascendencia con el de otras familias, a través de búsqueda de opciones y oportunidades para mantener en el tiempo un negocio, que pueda brindar satisfacción a muchos.

El Grupo Avícola Don Tito, C.A., es una muestra del valor que representan las empresas familiares en el país, ilustra un proceso de evolución que le ha permitido adaptarse a los continuos cambios, a través de su capacidad anti-frágil y del desarrollo de estrategias competitivas, como la ha sido la creación de nuevos mercados, uno de los principios del modelo estratégico “Océano azul”.

Referencias

Duran Patricio (2016). *"Capital paciente": fuente de éxito de las empresas familiares*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/capital-paciente-fuente-de-%C3%A9xito-las-empresas-familiares-duran/?originalSubdomain=es>.

Kim Chan.y Mauborgne Renée (2005). *La estrategia del océano azul*. Editorial Norma. Colombia.

Miller Dany y Le-Breton Isabelle, (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Cambridge: Mass. Harvard Business School Press.

Otero Sergio y Taddei Cristina, (2017). *Competitividad de empresas familiares*. Interciencia, vol. 43, núm. 4, (pp. 236-241). México.

Romero Luis Ernesto (2006). *Competitividad y productividad en empresas familiares pymes*. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 57, (pp. 131-141). Universidad EAN. Bogotá, Colombia.

Taleb Nassim (2012). *Anti-frágile: Things That Gain from Disorder*. Random House. New York. EEUU.