

WONG, David, 2010, *Empresas familiares. Camino de exportación competitiva en mercados emergentes*, Lima, Universidad del Pacífico. 226 pp.

La tesis principal del libro de Wong es que la empresa familiar (EF) del mercado de ropa debe contar con una estrategia de diferenciación clara para afrontar la situación actual de extrema competencia. Utilizando una metodología de análisis de casos y seleccionando una muestra de seis EF peruanas exitosas exportadoras, demuestra cómo una EF sin recursos y empezando en la fase inicial de producción, con convicción, estrategia y valores, consigue generar una marca propia y vender en Estados Unidos con mejores retornos. Wong define una EF como aquella que tiene un patrón de propiedad, gobierno, administración y sucesión único y distintivo, que difiere del de la empresa no familiar (ENF).

El libro consta de dos partes desarrolladas a lo largo de cinco capítulos. La primera muestra que no existe una teoría general del espacio y los límites de la EF. Mientras las definiciones teóricas ponen el acento en la propiedad, la gestión y la sucesión, las definiciones operacionales se centran en la orientación estratégica y la lógica financiera. La investigación de Wong trabaja con un mayor sesgo hacia la orientación estratégica, aunque incluye la lógica financiera. Esta alineación rige el análisis de sus casos desde las EF en las que predomina la empresa sobre la familia y cuentan con una orientación empresarial de largo plazo. En la segunda parte, Wong examina los tres componentes de la estructura de la industria de la ropa y la cadena de suministro de valor: la industria textil (hilos y tejidos), la manufactura y la comercialización, considerando a esta última como el elemento más rentable (compradores mayoristas y red de tiendas minoristas).

La EF que estudia Wong está asentada básicamente en la manufactura y en el primero de tres estados de desarrollo: una fase inicial, basada en el servicio de corte y costura, intensiva en mano de obra, que incluye también el ensamblaje vendido a empresas nacionales o extranjeras, existiendo bajas barreras de entrada a este mercado; una fase integral de fabricación, con mayor inversión fija y operativa, que incluye la subcontratación del producto final y mayores barreras que la anterior (China está desplazando a decenas de miles de empresas en todo el mundo en estos dos primeros estadios); y una última fase de manufactura con marca, con una inversión superior de capitales fijos, financieros, tecnológicos e intangibles, los cuales no se consiguen fácilmente en el mercado. Wong sostiene que esta última es la fase que genera mayor valor agregado y que hacia ella se deben dirigir los esfuerzos del país y de la EF. Para esto es necesario diseñar una estrategia, generar elementos de diferenciación que no puedan ser fácilmente adquiridos por su competencia y que no se encuentren a disposición en el mercado y, además, tener la convicción y posibilidad de asumir más riesgos, partiendo de los recursos de los que se

dispone, y contar con un «capital paciente» de la familia que permita esperar resultados de mediano y largo plazo.

El elemento más dinámico del libro es el estudio de seis casos de EF exitosas de la industria peruana de la ropa. No solo las historias son muy interesantes, sino que Wong las estudia como ejemplos que prueban su análisis previo sobre el entorno y la estrategia. Se examina cada camino: de entrada al mercado, de sus productos y de la marca, además de la necesidad creciente de recursos y la forma de encararla, su historia, motivación y desarrollo.

La mayoría de estos casos presenta elementos comunes. Existe una estrategia y la decisión de vincularse al mercado internacional, sea por conocimiento previo, origen familiar o decisión anticipada. En cuatro de las seis EF prima un espíritu de migrante, de rígida austeridad y de ahorro para suplir el capital insuficiente de la EF, sobre todo en los primeros años; también la utilización mayoritaria de «capital paciente», es decir, la familia puede financiar y esperar, lo cual le permite invertir con una perspectiva de largo plazo. En la mayoría de casos se pasa de una pequeña EF a empresas medianas y grandes. La mayoría demostró capacidad de adaptación a los cambios de contexto en la política del Estado y al cierre y apertura de mercados, lo mismo que participación mayoritaria de varias generaciones, ahorro de «costos de agencia» en las etapas iniciales de las EF, menores costos de control y garantía de fidelidad, sobre la base de confianza. De los seis casos analizados, dos han conseguido exportar a Estados Unidos y uno a Venezuela con marca propia. Cinco de ellos venden con marca propia, fundamentalmente en el mercado peruano.

Por otra parte, hay importantes diferencias en las características en las que se forja el negocio y en cómo participa la familia. Una partió de la fase inicial y casi el 80% de su facturación es vendida en Estados Unidos con marca propia. Otra, la más grande, da cuenta de la contratación de capital humano clave –la gerencia general– fuera de la familia en el momento del gran salto; además, dos empresas nacieron como medianas y con presencia familiar más restringida.

A manera de síntesis temática, la tesis de Wong es válida no solo para el segmento más avanzado de la EF del sector confecciones, como lo prueba en su análisis de casos, sino para cualquier empresa, si se pone el acento en el conocimiento del mercado internacional y en la necesaria diferenciación.

Sobre los segmentos de la EF, es muy importante el «corte» que hace Wong al diferenciar cuál de estas dos partes predomina en una EF: la empresa o la familia. Varios miles de «empresas» de confecciones son emprendimientos familiares, plataformas técnicas de pro-

ducción y no de gestión empresarial, que requieren mejorar sus competencias técnicas antes que asumir tareas estratégicas como empresas. Estos emprendimientos juegan con una lógica de generación de empleo, para lo cual no cobran –ni pueden cobrar– al precio del mercado cada una de las tareas que realizan y que son financiadas por la familia para poder mantenerse; mientras tanto, otras EF, con mayor tecnología y gestión y trabajando a otras escalas, sí pueden cobrarlas. En esas condiciones, tal tipo de empresa está imposibilitada de asumir la tarea de generar marca propia. Ambos tipos de EF son importantes para la economía del país, pero tienen distintas tareas para diferenciarse y generar valor agregado.

Sobre la necesidad de acumular fuerzas, las estrategias exitosas suelen «moverse» en una misma fase (inicial, paquete completo o marca propia) durante un periodo de tiempo, ganando en gestión técnica y empresarial, incluso combinando con el comercio. Gracias a estos pasos logran cubrir costos fijos, generar patrimonio y utilizar el excedente para la diferenciación, para desarrollar productos con marca o para ir hacia adelante o hacia atrás. También para quedarse en el mismo espacio, migrando a una producción con mayor valor. Existen empresas que actúan en dos o tres fases al mismo tiempo. Se requiere estrategias de continuo equilibrio para poder hacer el *up grade* a la fase siguiente.

Existen buenas razones para recomendar el libro de Wong. Por un lado, proporciona una visión sobre la estructura del mercado de ropa, su importancia, complejidad y las oportunidades de las EF. Por otro, a través de un lenguaje casi coloquial, contribuye a definir estrategias y objetivos a EF, ENF y consorcios que busquen la diferenciación y generar productos con mayor valor. Es una base documentada para nuevas investigaciones y para avanzar en la conceptualización de la EF.

Ramón Ponce
Recursos SAC