

1-1-2014

Las empresas de familia no llegan a tercera generación caso BEG

Jossie Esteban Garzón Baquero
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Garzón Baquero, J. E. (2014). Las empresas de familia no llegan a tercera generación caso BEG.
Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/331

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

LAS EMPRESAS DE FAMILIA NO LLEGAN A TERCERA GENERACIÓN (CASO BEG)

Jossie Esteban Garzón Baquero¹

Las ideas no son responsables de lo que los hombres hacen de ellas.

Werner Karl Heisenberg

Resumen

La empresa de familia (EF) contiene tres elementos esenciales a la hora de su definición: empresa, propiedad y familia; en el mundo, las empresas de familia representan el 90% del parque empresarial mundial mientras que en Colombia dos de tres empresas ostentan esa condición². Industrias Químicas BEG del sector de hidrocarburos fue una EF que no llegó a tercera generación. En este artículo se presenta un breve recorrido por los conceptos importantes de la EF, se esboza el entorno en que actúa BEG desde los años 50 hasta la actualidad, su nacimiento y su venta a Caria Group Co, los procesos de profesionalización de la familia fundadora y la internacionalización de la marca. Al final se describe el sector y las expectativas de BEG en manos de sus nuevos dueños.

Palabras claves

Familia, empresa, lubricantes e industria

FAMILY BUSINESSES FAIL TO THIRD GENERATION (CASE BEG)

Abstract

The family firm (EF) contains three essential elements when its definition: business, property and family in the world, family firms represent 90% of global business park in Colombia while two of three companies that hold condition. Chemical Industries BEG

¹ Jossie Esteban Garzón. Egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Programa de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle. jossiesb@hotmail.com. Caso preparado con la ayuda de Alberto Clavijo, Gerente General de Caria Group Co a quien el autor agradece su colaboración. La responsabilidad por lo expresado en el artículo es solo del autor.

² La Empresa de familia (EF) se caracteriza porque cuenta con dos generaciones de una familia en el negocio y esa vinculación influye en políticas de la empresa y en sus objetivos.

oil sector was one that was never EF third generation. This article presents a brief overview of the important concepts of the EF, outlines the environment in which it operates BEG from the 50s to the present, his birth and Caria Retail Group Co, the professionalization of the founding family and internationalization of the brand. Finally we describe the sector and BEG expectations held by its new owners.

Keywords

Family, Business, Lubricants and Industry

Introducción

La empresa de familia es un campo de estudio reciente en el mundo y su estudio inició en 2004 en la Universidad de La Salle; las EF son más rentables y requieren una gestión especializada puesto que generan más del 50% del PIB en la economía mundial. A continuación se presenta un esbozo teórico, la definición de EF, sus ventajas y desventajas, problemas y desafíos. BEG es una empresa de familia del sector de hidrocarburos, fundada por Juan de J Vásquez, y se especializó en derivados del petróleo en el país, en especial, el líquido de frenos. Es un estudio de caso que pretende documentar la importancia de las EF en Colombia³.

Una empresa de familia es...

El concepto de EF ha sido discutido por muchos autores, sin embargo la recopilación de las definiciones más conocidas de empresa de familia inició con (Lasnsberg, Perrow y Rogolsky, 1988) para quienes la EF es una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad. Para (Barry, 1989) es aquella empresa que en la práctica está controlada por una única familia. (Ward, 2005) agrega que la EF es aquella organización que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle.

³ “Las características de las empresas familiares (visión a largo plazo, compromiso, lealtad, motivación y bajo apalancamiento) las convierten en negocios estables y más resistentes en comparación con empresas no familiares; como se ha demostrado durante periodos de crisis. De hecho, históricamente los resultados e ingresos de las compañías familiares son superiores a los del resto de empresas”, explica José Luis Jiménez, director general de March Gestión.

Ventajas y desventajas de las EF

Las empresas de familia tienen diferentes características que pueden determinar sus ventajas y desventajas. Según (Serna, 2005) las fortalezas incluyen a) la unidad entendida como el interés de la familia por sacar la empresa adelante sin importar el tiempo y el dinero, b) el compromiso centrado en conseguir los objetivos planteados, c) la política de traspaso de información y conocimiento basado en un ambiente de confianza, d) el mantenimiento de una cultura estable entre los miembros y e) la confiabilidad y el orgullo frente a terceros.

Por otro lado (Belausteguigoitia, 2007) define entre las ventajas de una EF el servicio basado en tener al cliente lo más cercano posible, la visión a largo plazo con el fin de lograr continuar de generación en generación y la no remoción de miembros de la familia con el fin de establecer planes a largo plazo (ver tabla 1).

Las desventajas son el temor al cambio, los desafíos frente a la modernización, modificaciones para el incremento de capital y la sucesión (Ronquillo, 2006).

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la EF

| Ventajas de la empresa de familia | Desventajas de la empresa de familia | Conflictos | Problemas | Retos |
|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| * Orientación a largo plazo | * Difícil acceso al crédito | * Demasiados familiares en la empresa | * Mortalidad | * Profesionalización |
| * Conocimiento del negocio | * Nepotismo | * Remuneración inadecuada | * Estructura | * Consejo Familiar |
| * Orgullo de la cultura familiar | * Drama de la sucesión | | * Luchas Internas | * Protocolo Familiar |
| * Mayor compromiso | * Falta de Seguridad | | * Administración EF diferente a ENF | * Planear la Sucesión |
| * La competencia no tiene información | | | * Financieros | |
| | | | * Genero | |
| | | * Sucesión | | |

Fuente. Elaboración propia a partir de Gámez (2008)

Las empresas de familia también se internacionalizan

El fenómeno de la globalización trae consigo un reto para las empresas acostumbradas a vender sus productos en mercados locales, a un determinado tipo de clientes cuya cultura, costumbres y hábitos de compra han estado definidos -con pocas variaciones-. (Posada, 2008). En este contexto, una de las estrategias más relevante es la internacionalización de la empresa, es decir, la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, que debe ser entendida como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial y que, en ocasiones, desemboca en el fenómeno de la multinacionalización (Larrinaga Oskar, 2005).

La logística

La logística define el proceso total de movimientos de materiales y productos entrantes y salientes de una empresa (Figuera, 2005). Supone la distribución exclusiva, selectiva, intensiva y extensiva, y el análisis de los canales de venta directa, mayoristas y minoristas (Ver tabla 2).

Tabla 2. La distribución

| Canal de Distribución | Tipo de Distribución | Función del Canal |
|-----------------------|----------------------|-------------------|
| * Venta Directa | * Exclusiva | * Transporte |
| * Mayoristas | * Selectiva | * Almacenamiento |
| * Minoristas | * Intensiva | |
| * Comisionista | * Extensiva | |

Aspectos importantes:

| Características del Producto | Mercado | Costumbre Comercial |
|------------------------------|---------------------------|------------------------|
| * Si es perecedero o no | * Numero de clientes | * Intermediarios |
| * Volumen | * Distribución geográfica | * Política de precios |
| * Mantenimiento | * Habito de compra | * Condiciones de venta |
| * Costo Unitario | | * Formas de pago |
| * Industrial o de consumo | | * Asistencia técnica |

Fuente: Elaboración propia a partir de Olamendi Gabriel 2003

Autoridad y responsabilidad

Los modelos de organización que más se utilizan son la funcional y la jerárquica, sin embargo existen otros modelos como la centralizada, matricial, staff and line, entre otros. En este caso definiremos el modelo jerárquico el cual es un modelo organizativo que nace con Henry Fayol y que da prioridad a la disciplina y el poder a una unidad de mando. Es una forma sencilla en la cual la autoridad nace de los niveles más altos de la estructura y va descendiendo a medida que se llega a puestos con funciones operativas.

La organización jerárquica presenta las siguientes ventajas y desventajas:

- Define y concreta la autoridad y responsabilidad de cada persona
- Disciplina efectiva
- Poca Flexibilidad y descoordinación
- No hay posibilidad de especialización (McGraw-Hill, 2000)

Profesionalización

Es la adaptación a entornos cambiantes y la implantación de nuevos y modernos métodos de gestión, en particular en las EF (ver tabla 3). Las personas que intervienen en la gestión y en la definición de la estrategia deben ser profesionales, con independencia de ser o no familiares (Centrem, 2006)

Tabla 3. Profesionalización

| | |
|--------|---|
| 1 Paso | Análisis de problemas actuales en la empresa en todas las áreas que la componen |
| 2 Paso | Establecer objetivos a mediano y largo plazo |
| 3 Paso | Diseño del proyecto de cambio |
| 4 Paso | Instrumentar los cambios necesarios |

Fuente: Elaboración propia a partir de Centrem (2006)

Contexto económico y empresarial donde nació BEG (1950 – 1990)⁴

Durante el gobierno del presidente conservador Mariano Ospina Pérez (1946 - 1950) se estableció una fuerte presencia de los industriales; es posible que haya contribuido el hecho de que los cargos públicos más importantes fueron manejados por empresarios antioqueños, situación favorable para el país ya que después de la segunda guerra mundial se pudieron utilizar las reservas del conflicto en modernización y creación de fábricas (Rovner, 2002)

En la siguiente década se empezaron a crear fábricas con capital mixto -nacional y extranjero-, así, las empresas de Estados Unidos y Colombia empezaron a crear vínculos a partir de los adelantos tecnológicos que logró Estados Unidos después de la guerra. Sin embargo, los problemas políticos y de violencia del país aumentaron el desplazamiento y la oferta laboral en las grandes ciudades por lo cual se puso en funcionamiento el Código Sustantivo del Trabajo y el Instituto Colombiano de Seguros Sociales para mejorar el entorno social. El ingreso de empresarios norteamericanos al país fomentó la utilización de sistemas administrativos como el de Taylor en el cual se medían los tiempos y movimientos de los empleados, se contabilizaban los costos de cada proceso u operación y se establecían estándares que permitían analizar cualquier factor que afectara a la fábrica. Sin embargo, no midió el impacto en el mercado laboral, como los despidos y las huelgas. También se inició la capacitación y profesionalización de los empleados con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (Guevara, 2003)

En los años 80 y 90 la diversificación industrial se estancó y se frenó la creación de nuevas plantas industriales; el declive de la industria manufacturera y la política económica originaron la apertura comercial y financiera, las exportaciones de recursos naturales estabilizó la política macroeconómica de corto plazo. La industria se planea en el largo plazo y Colombia depende de los adelantos tecnológicos que se logren. Después de décadas sin que Colombia produjera maquinaria, el gobierno y los empresarios determinaron que la innovación y la tecnología se debían conseguir fuera de las fronteras, allí el Estado inició una apertura importadora con la idea de ser el "Japón sudamericano" y Colombia dejó de lado su autonomía tecnológica (Ortiz, 2009)

⁴ El entorno empresarial se analiza hasta el año 90 dado que fue la fecha hasta donde la empresa logró altos niveles de ventas y posicionamiento.

El sector de hidrocarburos se consolida

En los años 50 la inversión norteamericana en Colombia cayó y se reflejó en el abandono de actividades de muchas petroleras extranjeras como la Standard Oil y la Superior Oil Company, por razones como el impacto de la burocracia, los altos impuestos y la anticuada legislación que había sobre el sector. El Estado decretó facilidades para la inversión petrolera con el fin de contrarrestar la salida de estas compañías, sin embargo estas compañías se quejaron por no saber el número de concesiones que podía tener cada empresa, esto hizo que el banco mundial advirtiera sobre las pocas reservas petroleras del país y la necesidad de intensificar la exploración. El gobierno de Laureano Gómez emitió el decreto 3419 de noviembre 14 de 1950 para estimular la exploración y explotación de petróleo, lo que hace que aumente un 13% (Rovner, 2002).

Durante la siguiente década hubo un gran aumento en la demanda de petróleo debido a factores como la salida de Estados Unidos de la recesión del 49, la guerra en Corea y el aumento de consumo en Europa. En Colombia hubo dos factores que cambiarían el rumbo del sector; el primero fue la creación de la Empresa Colombiana de Petróleos el 9 de enero de 1951 por decreto y el segundo fue la ampliación de la planta de Barrancabermeja. Desde la promulgación del decreto 1760 de 2003 se han consolidado las bases para reestructurar el sector de hidrocarburos y generar condiciones administrativas y legales, para su crecimiento.

Metodología

Este documento es resultado de una investigación de tipo exploratorio -utilizado cuando hay pocos avances documentados sobre la evolución y desarrollo de un campo de conocimiento-, como es el caso de las EF. Se hizo trabajo de campo de forma directa en la sede principal de la empresa Industrias Químicas BEG ubicada en la carrera 6 # 11-62 sur en la ciudad de Bogotá; se contactó al gerente general Alberto Clavijo⁵, quien orienta hoy la organización. Se utilizó el método de la entrevista debido a que facilita información detallada de momentos históricos de personajes trascendentales de la organización (fundador, hijos, familia en general, entre otros); también facilita crear una interacción entre el entrevistador y el entrevistado que

⁵ Alberto Clavijo ingresó en el año 2000 a Industrias Químicas BEG y es gerente general desde 2005; en lubricantes y grasas tiene experiencia desde el año 1986 cuando entró a trabajar con Terpel S.A en la planta de aceites lubricantes.

permite documentar factores secundarios que influyeron en las decisiones tomadas por la empresa a través del tiempo y que normalmente no son documentadas debido a ser información privada de la familia fundadora. La triangulación de información se hizo mediante el Método Delphi⁶.

Como nació BEG, empresa de familia

BEG fue EF entre 1955 y 2005 en el sector de hidrocarburos (aceites y grasas lubricantes, liquido para frenos, agua para batería y refrigerantes); produce y comercializa sus productos en el país y es pionera en la fabricación del liquido de frenos a base de aceite de ricino también llamado aceite de higuera⁷.

En Colombia logró consolidar 19 distribuidores en el ámbito nacional desde la Guajira a Pasto y de Buenaventura hasta los llanos orientales, cinco distritos de venta propia (uno en Barranquilla, uno en Bucaramanga y tres en Bogotá). El primer distrito en Bogotá maneja la capital, el segundo maneja el Huila y el tercero maneja Boyacá y sur del Santander.

La historia de Industrias Químicas BEG se inició cuando Juan Vásquez, campesino antioqueño, decidió salir de su tierra hacia Bogotá con su esposa e hijos en los años cincuenta del siglo XX; en ese momento su capital se conformaba de una camioneta y su familia. Al llegar al municipio de Facatativa se les acabó el dinero, el combustible, entre otras cosas; ello provocó que se quedaran a vivir allí. Don Juan decidió rentar un local y poner un restaurante, sin embargo, todos los días leía y pensaba sobre que iba a ser su futuro. Don Juan era un apasionado por la lectura y un día leyendo el periódico llamó su atención un artículo el cual mencionaba que el liquido para frenos en esa época se hacía a base de aceite de higuera, esto le interesó porque en Antioquia tenía conocidos los cuales en sus fincas producían la higuera. Se comunicó con sus contactos y empezó a traer a Bogotá higuera como materia prima que él empezó a filtrar, empacar y vender como líquido de frenos. Decía una frase muy llamativa: "Yo salgo a entregarlo a ver si alguien me paga".

⁶ Se utiliza en casos en los que se deba contrastar y combinar argumentos y opiniones individuales para llegar a decisiones no asumibles unilateralmente. Consiste en recoger las opiniones de los expertos de forma anónima mediante cuestionario para analizar éstas y volver a remitirles, que contenga una previa explotación de los resultados de la primera información recabada, para que puedan modificar su opinión si lo estiman conveniente.

⁷ La higuera es un arbusto que crece silvestre en la mayor parte de las regiones tropicales. Sus semillas son venenosas por lo cual no son consumidas directamente sino que son prensadas y sometidas a extracción por solventes para obtener aceite y torta (Arango, 1990).

Después de un tiempo -en la década de los 60- el negocio se volvió muy interesante puesto que el líquido para frenos funcionó a la perfección, por esta razón su hijo mayor Juan Junior Vásquez, decidió estudiar ingeniería química en la Universidad Nacional, y con los conocimientos recibidos a finales del decenio contribuyó en la tecnificación de los procesos y ayudó a consolidar la empresa⁸.

En el decenio de los 70, BEG comenzó a producir aceites lubricantes y debido a la demanda de grasas se tomó la decisión de montar una planta de grasas en el municipio de Mosquera. Con esta decisión logró tener más del 20% del mercado nacional de aceites lubricantes, grasas y líquidos para frenos. El producto estrella desde sus inicios ha sido el líquido para frenos, y con la creación de la planta en Mosquera se ganó un amplio mercado en grasas (25%).

BEG es reconocida por sus productos (líquido de frenos y grasas), pero las campañas de aceites lubricantes han generado la creencia de que la compañía se llama Lubricantes BEG. En los años 70 y 80, empresas extranjeras como Shell, Mobil y Texaco ingresaron al país y generaron fuerte competencia en precios y calidad que obligaron una mayor dedicación de la familia al negocio.

Se sumó a la presión de las empresas extranjeras en el mercado, el secuestro de Juan Junior Vásquez en el año 1987. Por supuesto Juan Vásquez decidió aumentar la seguridad de su familia y de la empresa lo cual acarreó unos costos que no estaban contemplados en las finanzas de la empresa. Tras un mes del secuestro fue liberado Juan Junior y se tomó la decisión de que todos los hijos se fueran a vivir a Estados Unidos; se creó una empresa para facilitar el sostenimiento de la familia en Norteamérica pero esta no prosperó.

En los años 90 BEG le producía grasas a Shell, Mobil, Esso y Terpel; por ello, la casa matriz de Shell habló con Industrias Químicas BEG y le propuso que vendiera la planta o que los holandeses pondrían su propia planta. Se tomó la decisión de venderle la planta a Shell y hoy está en funcionamiento⁹. En el cambio de milenio BEG no había superado la venta de la planta, porque Shell es quien produce las grasas. La familia

⁸ El líquido para frenos se considera un elemento crítico en el sistema de frenado de vehículos automotores, pues si éste llega a fallar, se pone en grave riesgo la integridad física o la vida tanto de los ocupantes del vehículo como de los transeúntes; muchos accidentes han sido causados por un líquido para frenos de calidad deficiente, que en determinado momento no ha soportado las condiciones de operación de los vehículos automotores (Profeco, 2002).

⁹ Shell de Colombia tenía la finalidad de posicionarse en el mercado de las grasas e iniciar un nuevo proyecto basado en compuestos asfálticos por esta razón compra la planta de Mosquera a Industrias Químicas BEG. Las directivas de BEG determinaron que si no vendían la planta no podrían competir con la nueva planta de Shell sobretodo en aspectos como la cantidad de producción.

Vásquez se vio obligada a poner la empresa en venta y en 2005 fue comprada por Caria Group Co (Ver anexo 1).

Qué significa BEG

Al empezar la compañía a mediados de siglo XX Juan Vásquez pretendía lograr un producto que fuera bueno, económico y garantizado (BEG, por sus iniciales) de esta premisa nació la idea que se consolidaría como las bases ideológicas de la organización.

Imagen 1. Logotipo de la marca



Fuente: Tomado de la página institucional (2011)

BEG se profesionaliza

Juan Vásquez siempre estuvo preocupado por la formación profesional de sus hijos, por esta razón el hijo mayor Juan Junior es Ingeniero Químico de la Universidad Nacional de Bogotá y fue el hijo que hizo crecer la empresa ya que tecnificó los procesos de la organización¹⁰. Los demás hijos estudiaron Derecho, Administración de Empresas y Sociología. Don Juan quiso que el estudio de sus hijos se enfocara en la organización pero después de la experiencia del secuestro sus hijos se quedaron en Estados Unidos. Hasta donde se sabe ninguno creó empresa. El sello del fundador en la empresa es la jerarquización vertical, reflejada en una gerencia de producción y una gerencia de ventas, dirigidas y controladas por la gerencia general. La gerencia de ventas está dividida en dos grupos, uno de ellos es la subgerencia de ventas directas o distritos en el cual la empresa le vende el producto directamente al cliente final, el segundo es la subgerencia de distribuidores y mayoristas¹¹.

¹⁰ La gestión del ámbito familiar se torna en un factor de vital importancia para la continuidad de la empresa familiar, sobre todo, cuando comienzan los procesos de transición generacional. (Nogales Fernando, 2008)

¹¹ Cliente Final para la compañía son las estaciones de servicio, lugares de cambio de aceite y repuestos, entre otros.

El sector de hidrocarburos

El crudo se ha destacado en la economía colombiana durante los dos últimos años y principalmente en el año 2011, por ser uno de los productos que más aporta al PIB y al sector minero, según datos de la Asociación Nacional de Hidrocarburos a septiembre del 2011 las exportaciones del sector minero presentaron un crecimiento en dólares del 43,2%, impulsadas principalmente por las exportaciones tradicionales en donde la venta de petróleo fue la que más dinámica tuvo con un crecimiento del 69,3%. Este crecimiento se llevo a cado gracias al alza en los precios internacionales (WTI) los cuales se cotizaron en promedio a 97 dólares por barril, un 13,5% por encima del precio promedio que se registró en 2010, otro factor que influyo para un aumento en la producción y comercialización es el aumento de la inversión extranjera en los últimos gobiernos y el mejoramiento de la seguridad (mayor presencia estatal) en importantes áreas productoras del país, permitiendo que se perforen una mayor cantidad de pozos en el territorio nacional. A nivel internacional la volatilidad en los precios de los commodities, incluyendo el petróleo, fue mayor en 2011, como resultado de los conflictos sociopolíticos en algunos países del Medio Oriente y del Norte de África (importantes productores de petróleo) y de los altos niveles de precaución al riesgo generados por el deterioro de la situación de deuda europea y la débil situación económica estadounidense. El comportamiento del petróleo llamo la atención desde el primer trimestre del 2011 cuando sus exportaciones crecieron en un 17,3% y aportó 11,7 puntos porcentuales al crecimiento de 9,7% del PIB minero de acuerdo con la Asociación Nacional de Hidrocarburos (ANH), la cual afirma que de los 187 pozos programados para 2011, entre enero y septiembre del mismo año ya se habían confirmado 157, de los cuales 94 habían sido perforados, logrando así niveles históricamente altos, aumentando 16,6% en los primeros nueve meses del año en curso frente al mismo periodo del año 2010. La producción promedio ha sido de 904 mil barriles por día llegando así a una producción de 334 millones de barriles para el año 2011, 47 millones de barriles más que en el año 2010 una cifra históricamente admirable y de los cuales se espera una producción de 228 millones de barriles para el 2012, esta leve desaceleración frente al último año se espera por el comportamiento de la económica mundial principalmente en los países desarrollados.

A corte de Julio del 2012 los precios del petróleo disminuyeron y con ello el crecimiento del PIB el cual en el segundo trimestre fue de 4,9% anual, que aunque supero el rango estimado entre 3,3% y 4,8%, pudo haber sido mejor si no tuviéramos debilidades externas. Las cifras de actividad económica en el tercer trimestre sugieren

que el aumento anual del PIB será menor que el del segundo trimestre y para todo 2012, es probable que el crecimiento de la economía sea superior al punto medio del rango estimado (entre 3% y 5%).

Otra empresa que dejó de ser de familia

Caria Group Co es el nuevo dueño de BEG desde 2005; es un grupo de inversionistas norteamericano que tiene inversiones en Colombia y Suramérica, sin embargo, en la parte de petroquímica solo se encuentran en Colombia. En 2005 Caria Group Co se hizo con la planta de BEG ubicada en la carrera 6 # 11-62 sur y, por supuesto, la marca¹².

Al parecer la muerte de Don Juan de J antes de 2000, influyó en la venta de la empresa puesto que sus hijos repartidos entre EE.UU y Colombia dificultaban la toma de decisiones. Además, no se encontró información de que hubieran iniciado el proceso de construcción del protocolo de familia ni el traspaso de mando (sucesión) por lo que al momento de vender cada uno tomó su parte¹³. El contexto empresarial fue complejo puesto que la competencia había tomado mucha fuerza, ya no se tenía la misma capacidad de producción por la venta de su planta y el músculo financiero se había debilitado después del secuestro¹⁴.

BEG sola no alcanzó el proceso de la internacionalización

Desde 2005 la marca BEG se internacionalizó en manos de Caria Group Co, ya no como empresa de familia; el grupo de inversionistas de Miami vende la marca BEG en otros países (Venezuela y Ecuador) y la parte de petroquímica Caria Group Co solo en Colombia (aceites y grasas lubricantes, liquido para frenos, agua para batería y refrigerantes).

¹² Petroquímica es la ciencia y la técnica que corresponde a la petroleoquímica, la industria que utiliza el petróleo y el gas natural como materia prima para el desarrollo de numerosos productos químicos.

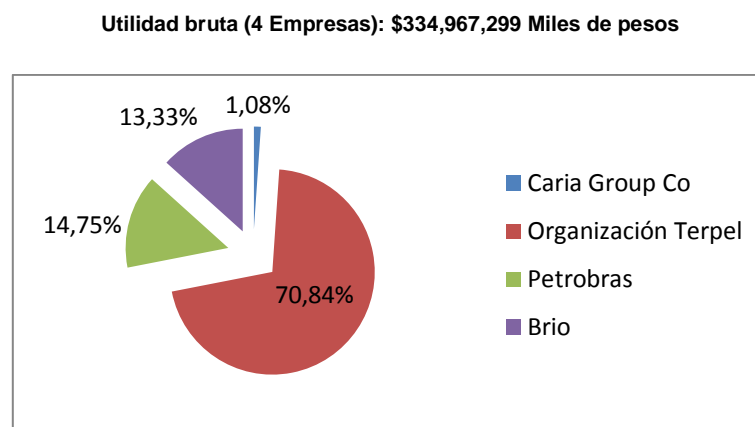
¹³ El protocolo familiar para nuestras empresas familiares en una herramienta clave para preservar la continuidad de la empresa y la unidad entre los miembros de la familia. (Gómez Betancourt, 2007)

¹⁴ La sucesión patrimonial en un tema de gran impacto en la armonía familiar y la continuidad de la empresa. Independiente de la sucesión ejecutiva o de poder, los fundadores que ven cercana la hora de transmitir la propiedad a la segunda generación, deben tomar decisiones que en ocasiones no son las más adecuadas a las necesidades de la empresa y de la familia. (Gómez Betancourt, 2007)

Este proceso comenzó entre el año 2000 y 2003 cuando el grupo Caria estaba muy interesado en comprar una empresa del sector petrolero en Venezuela pero debido a los problemas políticos y de gobierno en este país eligieron no invertir allí, en ese momento se enteraron de la venta de Industrias Químicas BEG, viajaron a Colombia y cerraron la negociación. Como el grupo es nuevo en el país por ahora no se ha dado un impulso fuerte en este proceso; se espera que a 2015 hayan mejorado en este aspecto.

Los tratados de libre comercio (TLC¹⁵) han afectado la compañía porque están llegando lubricantes muy económicos; se quejan de que las leyes colombianas no son drásticas para el cumplimiento de los tratados, ya que es obligatorio que los productos cumplan unas calidades mínimas, sin embargo eso no se respeta y entran al país cualquier tipo de productos que no cumplen con las especificaciones requeridas. A su vez los consumidores (dueños de vehículos, taxistas y otros medios de transporte) no son expertos en lubricantes y debido a la difícil situación del país se confían en utilizar productos de menor calidad pero con bajo precio. Luego de utilizar esos productos los efectos no se ven de inmediato sino cuando el motor ve afectado su rendimiento.

Grafico 1. Utilidad Bruta de Caria Group Co y algunas empresas de la competencia, 2008



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Superintendencia de Sociedades - Portafolio (2008)

La compañía no está en contra de los tratados sino del poco control que se le hace a los productos que ingresan al país. El Sr Clavijo hace una analogía: “el sector de lubricantes es como un exquisito sándwich, la rebanada de pan superior son las

¹⁵ Es un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera comprehensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social. (Consulado de Colombia NY)

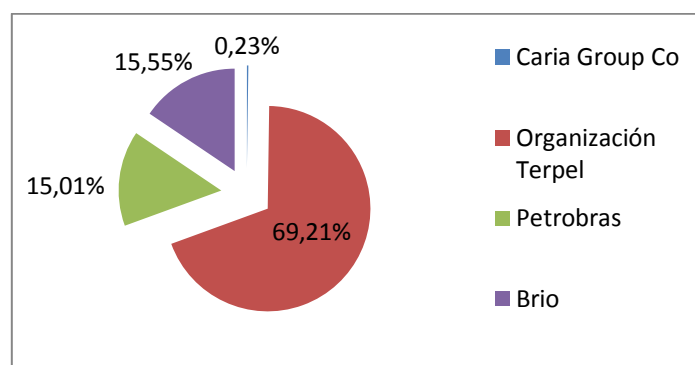
multinacionales con las cuales la compañía no tiene conflicto en competir ya que les pueden hacer frente con calidad y precio, la compañía en este caso BEG es la rebanada de jamón y por último, está la rebanada inferior de pan la cual esta mohoseada y dañada debido a la gran cantidad de empresas de garaje que conforman el sector”¹⁶.

De empresa de familia a grupo corporativo

Para el Gerente General en 2012, Alberto Clavijo, el crecimiento de la empresa y el llegar a permanecer más de 60 años en el mercado después de empezar siendo un negocio de casa ha sido fruto de las 2 experiencias, en un 50% como empresa de familia y un 50% como grupo corporativo¹⁷. Cuando fue empresa de familia llegó a un punto muy alto, sin embargo, los problemas externos (seguridad) hicieron que los resultados no fuera los mejores y enfocara sus esfuerzos en otros aspectos hasta el punto en el cual tuvo que vender la empresa. El grupo corporativo ha mejorado los procesos para continuar con el crecimiento y se espera llegar a conseguir cosas que no fueron posibles cuando era empresa de familia.

Grafico 2. Ingresos Operacionales de Caria Group Co y algunas empresas de la competencia, 2008

Ingresos Operacionales (4 empresas): \$4,836,260,164 Miles de Pesos



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Superintendencia de Sociedades - Portafolio (2008)

¹⁶ La entrevista se realiza en el primer semestre de 2011 al Gerente General el Sr Alberto Clavijo el cual es conocedor de la historia familiar debido a sus 25 años de experiencia en el sector.

¹⁷ Según Confecámaras, el 63% de las empresas de familia se encuentran próximas a la transición hacia la segunda generación, y 30% ya viven ese proceso en la actualidad. "Un tema importante porque, de acuerdo con los referentes mundiales, el 70% de las empresas no logran realizar con éxito este tránsito de la primera a la segunda generación" (Dominguez Julián, 2010)

Competencia

El sector petrolero durante muchos años ha sido de gran importancia en el mundo debido a todo lo que se puede hacer con esta materia prima; sus derivados se vuelven más costosos por el agotamiento del petróleo y porque no todos los países poseen grandes pozos. Las empresas -extranjeras y nacionales- que hacen parte del sector en Colombia son numerosas; según la Superintendencia de Sociedades hay cerca de 288 empresas que dentro de su misión manejan algo relacionado con el petróleo, por esta razón se toman las empresas más importantes y que de alguna forma tienen representación en el mercado.

Tabla 4. Empresas del sector (Extranjeras y Nacionales)

| Extranjeras | Nacionalidad | Nacionales |
|-------------|-----------------|---------------------|
| ExxonMobil | Estados Unidos | Refinería Cartagena |
| Petrobras | Brasil | Organización Terpel |
| Shell | Anglo-Holandesa | Biomax – Brio |

Fuente. Superintendencia de Sociedades, 2010

Pronóstico del sector

En Colombia los hidrocarburos se han destacado por atraer inversión extranjera y crecimiento económico sacrificando otros factores que no serán discusión en este escrito, además el petróleo y el gas como tal son pilares de la economía debido a que garantizan el abastecimiento de la nación y generan ingresos importantes al Estado. Por esta razón en el plan nacional de desarrollo está estipulado políticas de largo plazo que aseguren el abastecimiento energético por medio de la explotación y la exploración. Si se mantienen las proyecciones de producción y con escenarios conservadores del precio internacional del petróleo (USD 95/bl), se estima un aporte total del sector de \$18,3 billones que representaría cerca del 21% de los ingresos corrientes estimados para el Gobierno Central en el 2015. Por otro lado con una tasa de cambio en el 2015 de \$2061 pesos, se espera que las regalías alcancen niveles cercanos a \$ 7,9 billones en el año 2015. Bajo este mismo escenario, los impuestos del gobierno central (impuesto de la renta, derechos por precios altos, IVA, patrimonio y otros del sector) llegan a niveles de \$10,9 billones de pesos. (Asociación Colombiana de Petróleo, 2010). Por el lado de los derivados se espera un gran crecimiento debido a la elevada demanda de vehículos que se ha generado en los últimos años.

Expectativas del grupo

El grupo ha ido creciendo y en su visión está proyectado ser una empresa reconocida para el año 2015 como una de las cinco primeras empresas nacionales en la venta de lubricantes en el ámbito nacional, en este momento según los estudios del grupo se encuentran en una 7 posición. Por otro lado se proyecta que los consumidores colombianos por medio de una estrategia de mercadeo conozcan una completa línea de productos de alta calidad para el mantenimiento y protección de toda clase de vehículos y equipos industriales esto lograra un amplio posicionamiento y reconocimiento de la marca.

Discusión

En el presente artículo se investigó la historia de la empresa Industrias Químicas BEG. Se esperaba conseguir la mayor cantidad de fuentes primarias (Fundador, hijos, familiares, empleados antiguos, entre otros.) para consolidar el estudio de caso, sin embargo surgieron complicaciones que hicieron que la investigación tomara otro rumbo. En el caso del fundador, Juan de J Vásquez falleció antes del año 2000, y sus hijos –por problemas de seguridad- viven en Estados Unidos, por esta razón se llegó por aproximación con fuente primaria a un empleado antiguo de la compañía. El gerente general conoce muy bien la historia familiar. Se sugiere que en próximas investigaciones se superen estas limitaciones de fuentes primarias.

De acuerdo con los resultados encontrados en esta investigación parece haber correlación entre la carencia de procesos de sucesión en las empresas de familia y su desaparición. Al mismo tiempo, la pasividad, falta de recursos para invertir y la aversión al cambio por parte de los fundadores parecen influir en la pérdida de mercado frente a la competencia, en particular, si son multinacionales. Puede estudiarse cómo la carencia de protocolo de familia puede dificultar la continuidad de la familia y la unidad de sus miembros porque es más difícil fijar metas e implementar acciones estratégicas a la empresa. Se puede buscar otras fuentes primarias con los hijos del fundador de BEG para determinar por qué no se planteó el proceso de sucesión.

Un experto dice

La triangulación de información se hizo con Clemencia Navarrete, consultora y profesora de empresas de familia en la universidad de La Salle; para ella la decisión tomada por la familia Vásquez de vender la compañía no debe ser tomada como negativa, ya que seguir con la compañía podía acelerar su desaparición puesto que había suficiente evidencia de que la siguiente generación no pretendía afrontar los retos de la organización familiar (competencia, financiación y sucesión, entre otros). Por ello es destacable que, aunque Caria Group Co no es empresa de familia continuó con la marca y ha logrado expandir sus actividades a otros países. Se puede agregar además, que esta decisión permitió conservar puestos de trabajo y patrimonio, y en otras manos, conservar el legado del fundador.

Conclusiones

La familia Vásquez y su proyecto BEG, logró llegar casi a medio siglo de actividades gracias al esfuerzo de un emprendedor motivado por la necesidad -empresario unipersonal, jefe de hogar, con nivel de secundaria incompleta, en el sector terciario, (Hernández, 2008).

No obstante la empresa de familia Industrias Químicas BEG es un ejemplo de fortaleza, años de esfuerzos y de sacrificios, que permitieron dar frutos empresariales y personales (educación, la calidad de vida, consolidación de patrimonio y construcción de una marca, entre otras). Sin embargo, este tipo de empresas logra sobrevivir a cambios como la muerte del fundador si se preparan, objetivo que la familia Vásquez no logró (Ronquillo, 2006).

Con Juan Vásquez murió una empresa que pudo llegar a ser mucho más grande, empero, logró la satisfacción de que la marca y la calidad del producto se recuerdan entre los clientes (Serna, 2005).

El marco teórico previsto permite entender la situación económica y política del país en el momento de la creación de la marca BEG, además del breve esbozo de la historia del sector petrolero en la época de los años 50.

Este estudio de caso se complementó con las visitas a la empresa y la entrevista clave con el Gerente de la compañía. Al terminar el proceso se pudo comprobar la importancia de las empresas de familia en cualquier economía —el nombre de esta

marca es sinónimo de calidad-, se confirmó el crecimiento de esta empresa de familia en aspectos como la profesionalización a partir de la educación de los hijos, el crecimiento de mercado y la distribución, la implementación de tecnología reflejada en la fabrica en Mosquera, la jerarquización que se creó a partir del fundador; son evidentes las desventajas de su condición de empresa de familia: los conflictos y problemas generados por no establecer un protocolo de familia y, como factor determinante, no haber abordado el proceso de sucesión (Serebrenik, 2011; Silverman, 2003).

Bibliografía

- Arango M. A. P. (1990) *La higuera como alternativa de sombrero en zonas bajas*. Tesis Armenia Universidad de Quindío
- Asociación Colombiana del Petróleo (2010) *Sector minero y petrolero en Colombia*. Documento Técnico, Bogotá.
- B. Barry (1989) *The development of organization structure in the family firm*. Family Business Review
- Belausteguigoitia, I (2007) *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México. Mcgraw-Hill Interamericana
- Consulado de Colombia NY – Ministerio de Comercio- Industria y Turismo (2004). *Las 100 preguntas del TLC*. Panamericana Formas e Impresos.
- Domínguez, Julián (2010). *El país tiene 511.000 empresas familiares; tienen alta participación en el sector productivo del país*, Portafolio
- Figuera Daniel (2005) *Logística Empresarial en el nuevo milenio*, Ediciones Gestión 2000
- FUNDES, *Dinámica de la empresa familiar Pyme "Estudio exploratorio en Colombia"* 2008
- Gabriel Olamendi, Maqueda Javier & Parra Francisca (2003) *Tu propia empresa: Un reto personal (manual útil para emprendedores)*. Esic Editorial
- Gámez J (2008) *Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia*, Gestión y Sociedad, pp. 57-74
- Gámez Jorge &. Navarrete Clemencia (2010) *Breve esbozo de la empresa de familia*. Editorial Ediciones Unisalle, Bogotá
- Gámez, J. Illera A; Posada E. y Rueda J. (2008) *Apuntes de clase. Cuatro casos de internacionalización de la empresa colombiana*. Bogotá: Universidad de la Salle

- Gámez, J. (2009) *Aproximación a los modelos de emprendimiento*. Universidad San Buenaventura. Management
- Gonzalo Gómez Betancourt, Piedad López María & Betancourt José (2007) *La sucesión patrimonial*. Revista Dinero
- Gonzalo Gómez Betancourt (2007) *El momento ideal para iniciar un protocolo familiar*. Revista Dinero
- Guevara de Ladrón Carlos Dávila. (2003) *Empresas y Empresarios en la historia de Colombia, Siglos XIX y XX*. Editorial Norma, Bogotá.
- Hernández, I (2008) *Empresa, Innovación & Desarrollo*. Universidad Nacional de Colombia.
- Lansberg, I. (1999) *Succeeding Generations realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press
- Larrinaga Oskar (2005) *La internalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo México
- Martínez Hernán (2009) *Sector petrolero colombiano*, El Espectador
- Nogales, Fernando (2008). *La familia empresaria*, Editorial Díaz de Santos
- Ortiz Carlos, Uribe José & Vivas Harvy. (2009) *Transformación industrial, Autonomía tecnológica y Crecimiento Económico: Colombia 1925 – 2005*. Editorial Departamento Nacional de Planeación y Universidad del Valle, Cali.
- Profeco (2002) *¡Quieto ese acelerador! Liquido para frenos*, Revista del consumidor No. 301, Marzo 2002
- Rialp, A. (1999) *Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura*. ICE: Revista de Economía
- Root, F. (1994) *Entry strategies for international markets*. New York Lexington Books
- Rovner Sáenz Eduardo. (2002) *Colombia años 50. Industriales, política y diplomacia*. Editorial Universidad Nacional, Bogotá.
- Serna, H (2005) *La empresa Familiar*. Colombia. Temis
- Serebrenik, Raúl (2011). *La sucesión patrimonial: un tema de responsabilidad social*. Revista Dinero
- Silverman, Marc (2003). *¿Necesita un protocolo familiar?*, Revista Dinero
- Superintendencia de Sociedades, (2008-2010) Sector real de la economía.
- Valero, Miguel Ángel (2012). *Una empresa familiar es cinco veces más rentable que una convencional a largo plazo*.

- Ward, J (2005) *El éxito en los negocios de familia*. Bogotá; Grupo Editorial Norma
- Welch, L. & Luostarinen, R. (1988) *Internationalization: Evolution of a Concept*. Journal of General Management

Páginas Web consultadas

<http://www.beglubricantes.com/aceites.htm>

<http://www.dinero.com/home>

<http://www.elespectador.com/>

<http://www.portafolio.co/>

<http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll>

<http://www.dnp.gov.co/>

Anexo 1. Cifras de Caria Group Co y las empresas de la competencia, miles de pesos

| RAZON SOCIAL | ACTIVOS | PASIVO | PATRIMONIO | INGRESOS OPERACIONALES | UTILIDAD BRUTA | UTILIDAD NETA |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|----------------|---------------|
| Caria Group Co | 8.448.492 | 3.322.704 | 5.125.788 | 11.038.274 | 3.625.622 | 405.023 |
| Organización Terpel S.A. | 2.407.754.562 | 1.217.162.686 | 1.190.591.876 | 3.347.108.488 | 237.305.570 | 558.146 |
| Petrobras Colombia Combustibles S.A. | 193.749.673 | 53.096.796 | 140.652.877 | 725.888.110 | 49.391.460 | 2.055.640 |
| Brío de Colombia S.A. | 124.104.975 | 58.255.672 | 65.849.303 | 752.225.292 | 44.644.647 | 18.951.062 |

Fuente: Superintendencia de Sociedades - Portafolio, 2008.