

# EMPRESAS FAMILIARES:

CAMINO DE EXPORTACIÓN COMPETITIVA  
EN MERCADOS EMERGENTES

DAVID WONG CAM



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO



**EMPRESAS FAMILIARES:  
camino de exportación competitiva en  
mercados emergentes**

**David Wong Cam**



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

© **Universidad del Pacífico**

Avenida Salaverry 2020

Lima 11, Perú

**EMPRESAS FAMILIARES: camino de exportación competitiva en mercados emergentes**

**Autor: David Wong Cam**

**1ª edición:** octubre 2010

**Diseño de la carátula:** Ícono Comunicadores

**ISBN:** 978-9972-57-169-5

**Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú:** 2010-14216

---

**BUP**

**Wong Cam, David**

Empresas familiares : camino de exportación competitiva en mercados emergentes / David Wong Cam. –

Lima : Universidad del Pacífico, 2010.

226 p.

Presentada originalmente como tesis del autor (doctorado-Universidad Comercial de Deusto).

Contenido: La empresa familiar – Proceso de desarrollo.

1. Empresas familiares – Administración 2. Empresas familiares – Perú– Estudio de casos I. Universidad del Pacífico (Lima)

658.041 (SCDD)

---

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (ApeSu) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (Eulac).

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

# CONTENIDO

- Introducción ..... 7
  
- Parte I: La empresa familiar..... 11
  - 1. Definición, valores y factores destacados ..... 11
    - 1.1 Concepto de empresa familiar ..... 11
    - 1.2 Influencia de los valores en la empresa familiar ..... 18
      - 1.2.1 Conexión valores – desempeño ..... 18
      - 1.2.2 Estudio sobre pequeñas empresas en Lima, Perú ..... 19
      - 1.2.3 Estudio sobre empresa familiar en Galicia, España ..... 20
    - 1.3. Factores en la gestión de una empresa familiar ..... 32
      - 1.3.1 Factores distintivos de una empresa familiar: el logro de los objetivos .... 32
        - 1.3.1.1 Mantener el control familiar..... 32
        - 1.3.1.2 Evitar el conflicto familiar..... 34
      - 1.3.2 Factores en toda empresa: el logro de ventajas competitivas..... 35
        - 1.3.2.1 Transformar insumos en productos ..... 40
        - 1.3.2.2 Hacer o comprar insumos..... 41
    - 1.4. Impacto y nuestra definición de empresa familiar ..... 44
    - 1.5. Síntesis e ideas por destacar ..... 47
  
- Parte II: Proceso de desarrollo..... 49
  - 2. La industria de la ropa ..... 49
    - 2.1 Cadena de suministro de valor ..... 49
    - 2.2 Principales mercados y entorno..... 55
    - 2.3 Principales competidores del Perú en el mundo ..... 58
    - 2.4 Síntesis e ideas por destacar ..... 64
  - 3. Cómo una empresa familiar logra ventajas competitivas..... 67
    - 3.1 Definición de estrategia ..... 67
    - 3.2 La industria ..... 69
    - 3.3 La organización ..... 83
      - 3.3.1 Los objetivos de la empresa..... 83

3.3.2	Convicción.....	84
3.3.3	Los recursos y capacidades.....	85
3.3.3.1	Recursos como ventajas competitivas.....	85
3.3.3.2	Recursos distintivos en una empresa familiar .....	88
3.3.4	La estrategia .....	90
3.3.4.1	Las estrategias genéricas.....	90
3.3.4.2	La sinergia .....	93
3.3.4.3	Análisis de la estrategia: la rentabilidad y el riesgo .....	93
3.4	Síntesis e ideas por destacar .....	97
4.	Los casos.....	101
	Caso Aarón .....	101
	Caso Gundel .....	113
	Caso Moreno .....	124
	Caso Rosales .....	140
	Caso Sabel.....	155
	Caso Yoshida .....	160
5.	Cómo las empresas familiares peruanas venden con marca propia en los Estados Unidos.....	171
	Conclusiones .....	185
	Bibliografía.....	191
	Anexos	
	Anexo 1 .....	207
	Anexo 2 .....	219
	Anexo 3 .....	225

## INTRODUCCIÓN

Existen pocas empresas peruanas, en distintos giros, cuyos productos se venden en un mercado oligopólico y por ello obtienen márgenes de ganancia sustanciosos. Estas empresas con ventajas, en pequeño número, operan fundamentalmente en el mercado local. Un número aun menor de empresas peruanas enfrentan la competencia internacional con superioridad: Bambos en Panamá, Guatemala e India; Rosatel en México, Centroamérica y Chile; o empresas vinculadas a la gastronomía –como las de Gastón Acurio– en varios países latinoamericanos (Mathews 2009).

Analizamos esta limitada fuerza en una industria muy popular en países emergentes: la ropa. En este negocio ocurre lo que en todas las empresas: muy pocas venden con márgenes sustanciosos; es decir, operan compitiendo con muchos ofertantes. Numerosas unidades empresariales maniobran en un mercado de competencia perfecta, en talleres o tiendas, sirviendo al mercado local (Wong 1996). O bien funcionan en un oligopsonio, como fabricantes que venden sus prendas con marca ajena para la exportación (Gereffi 2002). Aquellas que han logrado desarrollar una ventaja competitiva, según las entrevistas que hemos realizado para esta investigación, son las que han instalado una pequeña cadena de tiendas en el mercado local (debe considerarse que los propietarios de los grandes almacenes no son peruanos y el número de tiendas de moda es pequeño); su marca apenas se posiciona en la mente de un consumidor de escaso poder adquisitivo; el precio que cobran por prendas exclusivas es mayor que el promedio nacional pero muy inferior al que podrían obtener en un mercado mucho más exigente, como los Estados Unidos.

La globalización trae consigo una competencia implacable en muchos negocios, pero sobre todo en la industria de la ropa. En un futuro cercano, la mitad de las importaciones de ropa de los Estados Unidos provendrían de China, ello debido a su mano de obra barata y a la cada vez mayor calidad de sus prendas (Nordás 2004), variables que la convertirán en un competidor temible para muchos países, incluido el Perú. Los Estados Unidos son el principal destino de la ropa peruana. Los fabricantes peruanos creen que la firma del Tratado de Libre Comercio con ese país, es decir, el otorgamiento de preferencias arancelarias, aumentará su fuerza en el

mercado; pero ello no ocurrirá si no cambian los factores que determinan su debilidad: entre otros, la orientación a la poco productiva fabricación más que a la lucrativa comercialización, la concentración de prendas, la ausencia de redes de contactos o la inestabilidad económica. Si la situación permanece invariable, lo más probable es que la mayoría de las empresas de la industria de la ropa perezcan.

Revertir esta situación, esto es, que las empresas adquieran fuerza en el mercado, que logren ventajas competitivas sostenibles, es decir, que “alcancen algún elemento diferencial respecto de su competencia, que les otorgue algún tipo de situación favorable” (Freije y Freije 2002), supone aumentar no solo el número de prendas ofertadas –especialmente en el tejido de punto, donde el Perú posee ciertas ventajas comparativas, es decir, posibilidades de fabricar a menor costo (Yamada y Chacaltana 2007: 46)–. También implica otros factores: mejorar su calidad; innovar en moda con estilos que satisfagan al exigente y cambiante consumidor; realizar investigación para elevar la calidad de los tejidos hechos con algodón pima, tangüis o de fibra de alpaca (92% de estos animales oriundos del Perú son híbridos, lo que origina problemas de calidad: solo la mitad de la fibra es apta para la producción de vestimenta) (Yamada y Chacaltana 2007: 30); o propiciar organizaciones más eficientes o redes de contactos con clientes, consumidores o proveedores, tanto en el Perú como en el extranjero. Todos estos aspectos son importantes, pero esta investigación trata, sobre la base de un único caso conocido, sobre el proceso de una empresa familiar (EF) que se inició en un negocio simple y llegó a sofisticarse al vender prendas con marca propia en un mercado exigente como el de los Estados Unidos.

Consideramos que son tres los aportes de esta investigación: primero, profundizamos en las razones por las que el capital humano de una empresa familiar tiene convicción para incursionar en actividades sofisticadas; segundo, contrariamente a la creencia extendida, evidenciamos con un caso concreto que una empresa de un país en vías de desarrollo, como el Perú, puede desarrollar una marca propia en la industria de la ropa en un mercado como los Estados Unidos; y tercero, sobre la base de las teorías disponibles, proponemos un marco conceptual que explique las posibilidades de que una decisión estratégica origine un resultado financiero que se desvíe de su valor esperado.

Utilizamos el término ‘recurso’ en su versión más amplia: incluye todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, información y conocimientos controlados por una firma y que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia (Barney 1991: 101).

Nos preguntamos si la empresa familiar (EF) está mejor dotada que la empresa no familiar (ENF) para el logro de una ventaja competitiva: la venta con marca propia. Una primera impresión niega esta posibilidad, pues imperan los conflictos, disputas, rencores, nepotismo, rivalidad entre hermanos, ansias de poder del fundador y de los hijos; o se asocia a la EF con una gestión conservadora e ineficiente (Lee y Rogoff 1996). Sin embargo, llama la atención que la EF sea la forma predominante de organización en los llamados “países en vías de desarrollo”, como



el Perú. Y en los desarrollados, si bien no predomina, es importante: alrededor de 30% de las empresas del Fortune 500 y del Standard & Poor's 500 son familiares (Poza 2004). La evidencia muestra que en los países emergentes, en donde no se ofrece una adecuada protección a los accionistas minoritarios, por lo general la propiedad está concentrada en la familia (La Porta, Lopez de Silanes y Shleifer 1999).

Encontramos en esta investigación que el logro de márgenes sustanciosos ocurre fundamentalmente cuando la empresa logra vender con marca propia, aunque no dudamos que pudiera haber otras formas. Pero el desarrollo de este distintivo es una tarea complicada (Ries y Ries 2000) que supone inversiones arriesgadas y de largo período de recuperación. Todo hace pensar que algunas empresas familiares promueven proyectos con estas características (Zellweger 2007) y por ello nos impulsan a pensar que es la forma de organización que ofrece ventajas para un desempeño sobresaliente.

Evidenciamos las conclusiones con el método de casos. Analizamos seis de ellos, en cierta medida escogidos por conveniencia. Esta técnica es pertinente cuando deseamos entender los procesos y las causas de un fenómeno; en la investigación que nos ocupa: cómo se diseña una estrategia. Su valor radica en que se estudia el fenómeno en un contexto global; es decir, considera los aspectos empresariales en muchas dimensiones: los aspectos empresariales (rentabilidad, riesgo, mercados) se interrelacionan de manera congruente con los familiares (valores, poder, conflictos) y los individuales (competencias y habilidades). Hasta donde sabemos, estos estudios son inexistentes en el Perú; aspecto comprensible en la medida en que la obtención de información, debido al carácter reservado de los familiares, es muy difícil. Queremos dejar en claro que en esta investigación la cuantificación de los aspectos empresariales es difícil, si no imposible, y por ello brindamos el mejor orden de magnitud posible.

La investigación consta de seis capítulos. En el primero, desarrollamos la definición de “empresa familiar”, la influencia de los valores en las acciones de los familiares y los factores destacados en la gestión de este tipo de organización. En el segundo, analizamos el negocio que nos ocupa, la industria de la ropa. En el tercero, presentamos el estado de la cuestión de los conceptos principales que permiten a una empresa familiar conseguir ventajas competitivas. En el cuarto, mostramos la evidencia empírica, los seis casos; y en el último capítulo, el quinto, sobre la base de la información proporcionada en los casos, respondemos a las interrogantes de cómo ocurre que las empresas familiares peruanas logran vender prendas con marca propia en los Estados Unidos. Es importante anotar que explicamos las bases metodológicas de la investigación en el anexo 1.

Algunas aclaraciones pueden ayudar a una mejor comprensión de esta investigación. Primero, las citas textuales que se incluye pretenden ser fieles a la intención de expresión de los empresarios, aun cuando la afirmación sea lógicamente inconsistente; no obstante, incluimos algunas frases nuestras entre corchetes [ ] para una mejor comprensión del párrafo. Segundo, hemos

recurrido a artículos académicos, entre otras fuentes a las bases de datos de Proquest o Ebsco, que en algunos casos muestran la información sin la paginación, el volumen o el número; en la bibliografía incluimos las abreviaturas “s.p.” (sin paginación); “s.v.” (sin volumen) o “s.n.” (sin número). Tercero, con el propósito de mantener el anonimato de los empresarios, todos los nombres de los personajes han sido cambiados. No deseamos terminar esta introducción sin antes mencionar que este libro constituye la tesis doctoral del autor en la Universidad Comercial de Deusto, en Bilbao, España, estudio que fue sustentado en junio del 2009.

## PARTE I: LA EMPRESA FAMILIAR

### 1. DEFINICIÓN, VALORES Y FACTORES DESTACADOS

Iniciamos el estudio de la empresa familiar (EF). En este capítulo, mostramos cuatro de sus aspectos más importantes. En el primero, indicamos la definición de “empresa familiar”; mostramos la falta de acuerdo entre diversos autores acerca de un concepto preciso, y señalamos algunas de sus características distintivas. En el segundo, conectamos valores, estrategia y resultados; lo que, a nuestro juicio, es el enfoque adecuado para evaluar las posibilidades de la EF. En el tercero, mostramos los factores destacados en la gestión de una EF. En el cuarto, ofrecemos algunos datos que vinculan la EF con la pequeña empresa.

#### 1.1 Concepto de empresa familiar

No hay acuerdo entre los investigadores respecto al espacio y los límites de la EF; es decir, sobre qué es y qué no es (Sharma 2004). Debido a que existen diversas definiciones, los estudios arrojan conclusiones distintas. En una entrevista, un director ejecutivo de una empresa de accionariado difundido y gestionada por una familia durante tres generaciones, negó que su empresa fuera familiar; mientras que en el caso de otra con similares características, se afirmó que sí lo era. En términos estrictos, todas las empresas, aun las no familiares, sufren influencia directa o indirecta de la familia de sus gestores (Chua, Chrisman y Sharma 1999).

Ahora bien, hay que distinguir entre definición teórica y definición operacional (suma de indicadores cuantificables) de una EF. Desde la definición teórica, una EF es aquella que tiene un patrón único y definido de propiedad, gobierno, administración y sucesión, y que difiere del de la empresa no familiar (ENF). Este patrón tiene influencia en los objetivos, la estrategia y la estructura de la empresa (Chua *et al.* 1999). Miguel Ángel Gallo afirma que la EF es aquella en la que la cultura de la empresa y la de la familia coinciden. Dice:

“En nuestra opinión, la definición más correcta debe basarse en el hecho de que se dé una amplia coincidencia de valores importantes de la cultura de una empresa, con los de una familia.

En este sentido, se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre ella y la familia; el nexo consiste en que parte de la cultura de ambas, formada por las creencias básicas de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida” (Gallo 1995: xiii).

La definición operacional pretende cuantificar el grado de implicación de la familia en la empresa, tomando en consideración la propiedad, la gestión y la sucesión. Se postula que una EF es aquella en la que la familia posee la mayoría de las acciones, o es gestionada por los familiares, o existe la intención de traspasar la empresa a la siguiente generación. Sin embargo, estas características no siempre tienen una influencia peculiar en los objetivos y la estrategia de la empresa (Chua *et al.* 1999).

Antes de introducirnos en las peculiaridades de la EF, debemos señalar que no disponemos aún de una teoría general de evolución de empresas familiares. Conocemos estudios<sup>1</sup> que pretenden señalar las características distintivas de las EF; es decir, hallar en qué medida son diferentes de las ENF. Estos estudios se orientan a países desarrollados, como los Estados Unidos o los de Europa occidental. Si bien no hay afirmaciones concluyentes, se registran datos que permiten considerar a la EF como distinta. A continuación mostramos los principales esfuerzos por encontrar estas características distintivas en dos aspectos: la orientación estratégica y la lógica financiera.

La orientación estratégica es un asunto fundamental para nuestra investigación. Sabemos de cuatro investigaciones al respecto. La primera (Donckels y Frohlich 1991) intenta demostrar que la personalidad de los empresarios determina el comportamiento, el desarrollo y el desempeño de la empresa. Se estudian los tipos de empresarios, los valores y actitudes, los objetivos y el comportamiento estratégico de la EF en comparación con la ENF. La investigación forma parte de un proyecto más amplio denominado Stratos (Strategic Orientations of Small and Medium Sized Enterprises). La muestra incluye 1.132 pequeñas y medianas empresas (definidas como empleadoras de menos de 500 trabajadores y no subsidiarias de corporaciones). Se analizan tres sectores: confecciones de ropa y calzado, procesamiento de alimentos y electrónica<sup>2</sup>.

Se comparan las experiencias en ocho países de Europa: Austria, Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania, Holanda, Suiza e Inglaterra. Como se observa en el cuadro 1.1, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas en Europa son EF. Se define como EF a aquella en que la familia posee al menos 60% de las acciones.

---

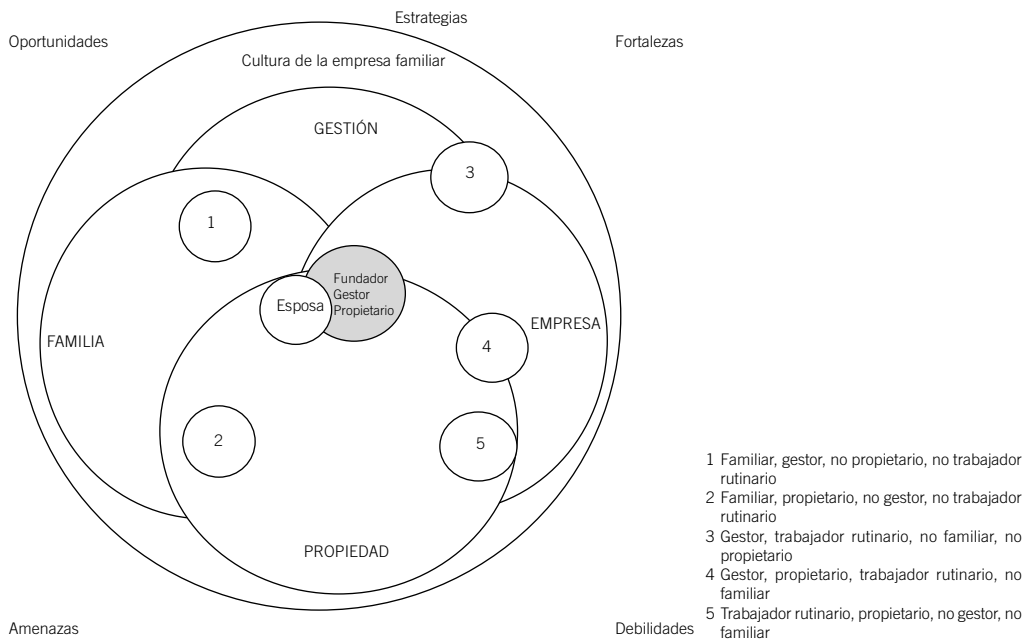
<sup>1</sup> Gudmundson, Hartman y Tower (1999: 27) han sugerido que algunos de estos estudios han tenido limitaciones: distintas definiciones de EF, análisis cuantitativo con limitado marco teórico, insuficiencia de datos de las unidades empresariales o sustento en un número pequeño de opiniones dentro de una empresa. Estas deficiencias han determinado una teoría limitada sobre la EF.

<sup>2</sup> El estudio supuso recolección de información de 1979 y 1985.

**Cuadro 1.1****PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR CON RELACIÓN AL NÚMERO TOTAL DE EMPRESAS**

País	%
Austria	83,2
Bélgica	69,0
Alemania del Oeste	82,0
Finlandia	63,2
Francia	60,5
Reino Unido	67,3
Holanda	51,7
Suiza	67,2
Todos	66,0

Fuente: Donckels y Frohlich (1991).

**Gráfico 1.1****MODELO DE EMPRESA FAMILIAR DE DONCKELS Y FROHLICH**

Fuente: Donckels y Frohlich (1991).

La investigación parte de un modelo conceptual que se muestra en el gráfico 1.1. Intenta describir interrelaciones complejas donde la cultura de la EF ofrece oportunidades (la familia constituye una fuente de financiación para la empresa) y amenazas (conflictos familiares). Las estrategias se determinan por sujetos que se mueven dentro de cuatro dimensiones que tienen áreas comunes y no comunes: familia, propiedad, gestión (toma de decisiones) y empresa (tareas rutinarias). Se pone énfasis en el fundador como gestor y propietario de la totalidad de las acciones. Dentro de la familia se encuentran la esposa, los potenciales sucesores y los familiares propietarios que trabajan en la empresa. Fuera del círculo de la familia existen oportunidades para que los miembros no familiares participen en la empresa, así como en la propiedad; su presencia debe tomarse como posible fortaleza o debilidad antes de desarrollar una estrategia.

Para los fines de la investigación, se diseñó una tipología de empresarios en función de dos tipos de actitudes o comportamientos: creativos-dinámicos o ejecutivos-administrativos. Los primeros están orientados a la innovación, mientras que los segundos, a las actividades estructuradas. En el cuadro 1.2 se puede observar una calificación de “fuerte” o “débil” en cada comportamiento, que permite establecer cuatro tipos de empresarios: equilibrado (versátil y adaptado a su entorno), pionero (innovador), organizador (toma sus decisiones con racionalidad, análisis y disciplina) y rutinario (cauto). La investigación descubrió que la EF es más conservadora, ya que priman los equilibrados y los organizadores –mientras que en la ENF prevalecen los pioneros–. Por ello, suelen tener una alta aversión al riesgo, encuentran que la innovación puede generar una alta posibilidad de pérdida, y no están orientados hacia el crecimiento.

### Cuadro 1.2

#### TIPO DE EMPRESARIO

	Dinámico-creativo	Administrativo-ejecutivo
Equilibrado ( <i>all rounder</i> )	Fuerte	Fuerte
Pionero ( <i>pioneer</i> )	Fuerte	Débil
Organizador ( <i>organizer</i> )	Débil	Fuerte
Rutinario ( <i>routineer</i> )	Débil	Débil

Fuente: Donckels y Frohlich (1991).

Tanto en valores y actitudes como en los objetivos planteados, según la investigación, la EF difiere de la ENF. A los empresarios se les expuso a 85 frases que reflejan valores y a 31 que reflejan objetivos (Donckels y Frohlich 1991: 157). En cuanto a los valores y actitudes, las diferencias más significativas se refieren a la innovación y la política de recursos humanos. La EF, a diferencia de la ENF, está más de acuerdo con las siguientes frases: “La innovación involucra mucho riesgo”; “Las actitudes hacia los empleados deben estar basadas en la creencia de que un empleado satisfecho es siempre un mejor empleado”. En cuanto a los objetivos, las diferencias se refieren a la independencia financiera y al crecimiento. La EF está más de acuerdo con la siguiente frase: “Se

desea independencia financiera para la empresa”, y está más en desacuerdo con la frase “Se desea crecimiento”. Lo más llamativo en el comportamiento estratégico es la internacionalización: la EF exporta menos, ingresa menos en la subcontratación y está menos involucrada en la colaboración entre empresas<sup>3</sup>. En la competencia distintiva, entre otros aspectos, la EF presta menos atención a los canales de distribución, a la calidad de la gestión y a la participación en el mercado.

El segundo trabajo (Daily y Dollinger 1992) analiza 486 pequeñas empresas manufactureras en el estado de Indiana, en los Estados Unidos, entre EF y ENF. La definición de EF no es clara; solo se afirma que es aquella en la que la propiedad está unida a la gestión. Ofrece conclusiones similares a las obtenidas por Donckels y Frohlich (1991). Entre otras hipótesis, intenta demostrar que la ENF (a la que llama “administrada profesionalmente”) sigue una estrategia más agresiva y orientada al crecimiento. Para ello toma la tipología de Miles y Snow (1978), que incluye cuatro tipos de estrategias: *prospectors* (buscan el crecimiento desde la innovación mediante el desarrollo de nuevos productos), *analyzers* (buscan el crecimiento, pero como seguidores), *defenders* (no buscan el crecimiento, y su rentabilidad recae en la mejora de eficiencia operativa) y *reactors* (no buscan crecimiento ni alta rentabilidad, porque la empresa se encuentra rezagada frente a las condiciones vigentes del mercado)<sup>4</sup>. Los autores concluyen que existen significativas diferencias entre las estrategias de las EF con respecto a las de las ENF.

El tercer trabajo (Daily y Thompson 1994) ofrece una conclusión distinta de las de las anteriores investigaciones: no existen diferencias en la orientación estratégica entre EF y ENF. Se analizan 430 empresas, miembros de una misma asociación en el sector de aire acondicionado en los Estados Unidos, North American Heating and Air Conditioning Wholesalers Association (NHAW). La definición de EF difiere de la de los anteriores estudios: EF es aquella gestionada por los hijos. En los casos en que la empresa es gestionada por el fundador, se le denomina “*entrepreneurship firm*”; las gestionadas por otros familiares, “*owner-manager firm*”; en todos los demás casos, “empresa profesional”. En la investigación se utiliza el concepto de “postura estratégica”, que según los autores incluye los factores más relevantes: postura frente al mercado (aspectos de comercialización como promoción y publicidad), distribución de recursos (dedicación de recursos a investigación para nuevos productos y servicios), diferenciación de producto (diferenciación en aspectos como el nivel de servicio al consumidor o en la identificación de marca) y competencia (grado en que la firma compite en número de productos y mercados). La conclusión es que la postura estratégica no difiere si la empresa es gestionada por el fundador, por los miembros de la segunda generación, por otros propietarios-gestores o por profesionales. Sin embargo, los autores aducen que esta conclusión puede deberse al tipo de empresas escogidas como muestra, que se han beneficiado de ventajas de información de NHAW, por lo que se admite que puede haber diferencias en la orientación estratégica en la EF. Los autores dicen lo siguiente:

---

<sup>3</sup> Debe considerarse que el contexto en que se realizó la investigación es diferente del actual.

<sup>4</sup> No hemos traducido estos nombres dada la dificultad que implica encontrar una traducción exacta. Para detalles de esta clasificación, véase Miles y Snow (1978).

“The relationship between ownership structure, strategic posture, and firm performance is clearly more complex than previously acknowledge. This study provides an initial step in addressing this complex relationship. Future research efforts may be best directed at identifying alternative outcome preferences of owners and managers of the modestly sized firms” (Daily y Thompson 1994: 247).

El cuarto trabajo (Gudmundson *et al.* 1999) compara la orientación estratégica de las EF y las ENF. Se analizan 418 empresas de entre 25 y 250 trabajadores, y se interroga a varias personas de la misma organización. Se define EF en función del juicio del director propietario, de varios miembros de la organización y de los entrevistadores. Utiliza una tipología de estrategias basada en Miles y Snow (1978), pero modificada. Concluye que no existen diferencias en la orientación estratégica. Sin embargo, según los autores, esta conclusión tampoco es definitiva, ya que los estudios hasta ahora no han abordado todos los aspectos posibles de una estrategia. Señalan:

“Although no significant differences were found between family and nonfamily firms’ strategies, according to their strategic orientations, a significant difference was found when looking at other aspects of strategy not captured by the strategic-orientation approach” (Gudmundson *et al.* 1999: 27).

Las diferencias en la lógica financiera se muestran en otro estudio (Gallo, Tápies y Cappuyns 2004). Los autores afirman que los responsables de la política financiera en la EF se guían por preferencias personales que derivan en una peculiar lógica financiera que no existe en la ENF. Se realiza un estudio en España, de 101 EF y 204 ENF<sup>5</sup>. Se define EF como aquella en la que el entrevistado afirma que la entidad lo es. Se sostiene que en el valor de una acción de una EF se incluyen, además de su precio, consideraciones como la tradición, el ofrecer oportunidades de empleo a los familiares o el deseo de permanecer largos períodos en el poder. Esta lógica financiera está gobernada por intereses personales que, según los autores, son inadecuados y que constituyen un serio impedimento para que estas empresas crezcan y se transformen de pequeñas en grandes corporaciones.

Dicha lógica financiera se observa principalmente en el crecimiento, el riesgo y el control de la propiedad. Anotan que, considerando los recursos de que dispone, el crecimiento de la EF debería ser mayor. La razón de este desinterés por desarrollarse es su reticencia a endeudarse debido al temor de perder el control de la empresa por las posibles exigencias de los bancos. En el cuadro 1.3 se puede ver que el nivel de endeudamiento medido por la relación pasivos entre fondos propios es menor con relación al de la ENF (1,55 frente a 2,93), porque tanto los pasivos como los fondos propios (9,22 frente a 26,57) son menores. Detallan luego que la EF es enemiga del riesgo, lo que se traduce en el poco deseo de endeudarse y en la contratación de personal que reduzca el riesgo (se emplea personal por tiempo definido). Se controla la empresa mediante la negativa a aceptar como socios a inversionistas no familiares. Sugieren también

---

<sup>5</sup> Las empresas, en el 2001, deben tener ventas anuales superiores a los 21,6 millones de euros.



que la política financiera característica no se debe a una falta de capacitación del responsable ya que en la mayoría de casos (el 60% en ambos tipos de empresa) el gerente financiero tiene grado universitario.

Los autores prosiguen afirmando que las EF son de menor dimensión que las ENF. En promedio, las ventas y el número de empleados son menores: 91 millones de euros frente a 165 millones de euros, y 426 frente a 625 empleados, respectivamente. Incursionan en sectores intensivos en mano de obra; prueba de ello es que la inversión por empleado es menor (19.000 euros por empleado en la EF, frente a 55.000 euros en la ENF). No requieren capital de forma importante; los ratios ventas/inversión (11,48% frente a 5,16%) y ventas/activos (2,31% frente a 1,64%) son mayores en la EF. Además, operan más tiempo: la esperanza de vida en la EF es de 24 años, mientras que en la ENF es menor. Se afirma, además, que su rendimiento es menor o igual, dependiendo del ratio con el que se mide; si es por beneficios antes de impuestos / fondos propios, es menor que en la ENF (18,9% frente a 23,4%); si es medido por beneficio antes de impuestos / ventas, es prácticamente igual, 6%. La política de dividendos es más restrictiva en las empresas controladas por familiares: el porcentaje distribuido con relación a los beneficios fue de 13%, frente a un 22% de la ENF. Se finaliza este trabajo con la observación de que las afirmaciones hechas no son válidas para todas las EF (Gallo *et al.* 2004).

### Cuadro 1.3

#### COMPARACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES (PROMEDIO POR EMPRESA) (MILLONES DE EUROS)

	EF	ENF
Ventas en 2001	91	165
Empleados	426	625
% de gerentes financieros que poseen un grado universitario	61,30	60,20
Fondos propios	9,22	26,57
Ratios		
Beneficios antes de impuestos / fondos propios	18,9	23,4
Beneficios antes de impuestos / ventas	5,24	6,3
Ventas / inversión	11,48	5,16
Inversión / número de empleados	0,019	0,055
Total activos / capital	3,71	7,20
Ventas / total activos	2,31	1,64
BAIT / total intereses	6,96	7,70
Pasivos / fondos propios	1,55	2,93
Dividendos / beneficio neto (1995)	13,34%	21,80%

Fuente: Gallo *et al.* (2004).

## 1.2 Influencia de los valores en la empresa familiar

En esta parte mostramos dos puntos. En el primero, señalamos la pertinencia de la conexión entre valores, estrategia y resultados. En el segundo, damos los alcances de dos estudios que establecen este enlace.

### 1.2.1 Conexión valores – desempeño

Establecemos una hipótesis que responde a la pregunta de por qué algunas pequeñas empresas no crecen a pesar de que conocen la estrategia para hacerlo. A este respecto, un autor afirma lo siguiente:

“Muchas empresas familiares intentan planificar sin llegar a admitir plenamente la importancia de identificar sus valores fundamentales para respaldar la toma de decisiones en asuntos tales como inversión, carreras profesionales de la familia, calidad del producto y riqueza” (Carlock y Ward 2003: 65).

Y a continuación mostramos dos textos de un mismo autor:

“Among these factors the most important are the strategies of the firm, the industry environment, available resources, and also the value systems of the manager”. Y agrega: “[...] that neither values nor strategies alone can explain competitive behaviour entirely” (Bamberger 1994: 157, 175).

“In strategic management, the manager’s values and attitudes are generally considered to be one of the main factors determining the firm’s strategic choices” (Bamberger 1994: 11).

Nos preguntamos: ¿por qué, a pesar de conocer la estrategia pertinente, algunas pequeñas EF crecen y otras no? Rescatamos dos estudios: la tesis de Visser (1996) sobre pequeñas empresas en Lima y el estudio de Lewis y Dickson (2003) sobre empresas en México. El trabajo de Visser analiza las posibilidades de desarrollo de empresas de un *cluster*<sup>6</sup> situado en Lima; y compara diversos indicadores empresariales en 1993 y en 1995. El objetivo de la tesis es obtener un mayor conocimiento de los *clusters* en los países en vías de desarrollo; en particular si el *cluster* mejora el desempeño de pequeñas empresas en la industria de la ropa en Lima, Perú.

El primero se pregunta por qué, a pesar del proceso de liberalización de la economía del que disfrutó el Perú y de conocer los caminos hacia la internacionalización, estas pequeñas empresas no han podido exportar sostenidamente; los empresarios seguían actuando en función del mercado local. El autor concluye: “The growth prospects of the clustered producers seem to be impaired by a local and powerful mental model of how to run a clothing business” (Visser 1999: 1567).

---

<sup>6</sup> Agrupación de empresas para el logro de ventajas comunes.

El segundo estudio se hace la misma pregunta. Se realiza también un análisis en distintos tiempos –en 1990 y en el 2002– de los factores que permiten a pequeñas empresas pasar de la sencilla etapa de ensamblado a la más sofisticada de paquete integral de fabricación; e igualmente se pregunta por qué ocurren los mismos problemas<sup>7</sup> doce años después de conocer la estrategia para que la empresa se desarrolle (Lewis y Dickson 2003). Creemos que los valores de los empresarios constituyen uno de los factores –no el único– que pueden explicar la falta de racionalidad económica.

A continuación mostramos dos estudios que vinculan los valores, una concepción de lo que un individuo considera deseable (García Álvarez 2001) y el desempeño de las empresas. El primero se refiere al Perú y vincula estilos de vida y resultados financieros. El segundo se refiere a Galicia, España, y establece una taxonomía de empresas familiares en función de los valores.

### 1.2.2 Estudio sobre pequeñas empresas en Lima, Perú

Un estudio (Wong 1996) compara los estilos de vida de empresarios que gestionan pequeñas empresas en Lima, con sus resultados financieros. La mayoría de los veinte casos estudiados son pequeñas empresas y, como tales, muy probablemente sean EF. Encuentra el estudio que puede haber dos estilos de vida con valores distintos: el migrante y el ciudadano. El estilo migrante supone valores de desinhibición ante el trabajo manual, sacrificios en el nivel de vida para iniciar un negocio con poco capital y ahorro a pesar de ingresos exiguos. Una empresaria que se guía con los valores de este estilo de vida dice:

“Si el punto crucial es que una persona de la nada puede tener y hacer algo, sí; pero que te va a costar una vida, sí. ¡Una vida! Yo tengo cerca de 70 años. Sí te va a costar una vida. Y tú vas a tener que trabajar [...] por eso mismo, hay que tener ese espíritu. El padre de mis hijos [decía]: nosotros no nos morimos de hambre. Si pasara algo, nosotros salimos a una esquina a trabajar [de ambulante] o vemos qué hacer, a nosotros no se nos cae la cara de vergüenza por ir a vender algo. Hay personas que no hacen eso, porque no lo pueden hacer, porque no está en ellos. Esa es la verdad [...] ¡Nada de suerte, la suerte no se hace de la noche a la mañana, se trabaja!; y si tienes algo es porque tú te lo has hecho. Esa es la realidad” (Wong 1996: 211).

El estilo ciudadano supone la valoración de la formación académica, las relaciones sociales y los signos de solvencia económica que conceden estatus y prestigio. En la medida en que empiezan con más recursos, su grado de formación académica es mayor y consiguen más información mediante las relaciones sociales; por ello, el negocio implica actividades más sofisticadas.

Las empresas gestionadas por empresarios de estilo de vida ciudadano llegan a acumular montos de activos superiores a los de las gestionadas por empresarios desinhibidos respecto al trabajo

---

<sup>7</sup> Uno de estos es el reiterado problema latinoamericano de la impuntualidad en las entregas.

manual. Así, por ejemplo, un confeccionista de estilo ciudadano que empieza en 1990 con US\$ 40.000 llega a acumular, en 1995, US\$ 250.000 en activos; mientras que un migrante, en el mismo giro, empieza en 1980 prácticamente sin recursos y llega a acumular, en 1994, en catorce años, solo US\$ 60.000 (Wong 1996: 375, 384). Un empresario limeño ciudadano, el caso Presciani, en el negocio de la agroindustria, decía lo siguiente con respecto a las ventajas de haber obtenido una formación técnica para la instalación de una empresa de procesamiento de papa:

“Hay una serie de detalles que se van acumulando en lo que uno hace, y es en los detalles en donde está la diferencia, y en la visión, anticiparse a los hechos, saber leer las señales de la competencia. Es en los detalles que se van acumulando donde está la explicación a los resultados que obtuvimos” (Wong 1996: 233).

Acerca de los estilos de vida, nos preguntamos lo siguiente: ¿por qué existen casos en que empresarios migrantes (sin estudios y, por tanto, sin grandes capacidades intelectuales y prácticamente sin recursos) han logrado hacer crecer la empresa más que los empresarios ciudadanos (con formación académica y más recursos financieros)? Lo han hecho porque negocios de giro simple (talleres de confecciones, bares, tiendas de ultramarinos, etc.) no exigen habilidades intelectuales sofisticadas, sino más bien valores vinculados al esfuerzo, tenacidad y perseverancia. Existen casos en que los hijos han persistido en un negocio sencillo pero lo han gestionado con valores ciudadanos, con resultados desastrosos. En resumen, los negocios simples dependen fundamentalmente de un estilo de vida migrante, mientras que los sofisticados no solo dependen del estilo de vida ciudadano sino además exigen desarrollar destrezas y habilidades para comprender aspectos fundamentales como el potencial de mercado y las técnicas de gestión pertinentes. Esta puede ser una de las razones importantes por las que pocas empresas familiares llegan a un tamaño considerable.

### **1.2.3 Estudio sobre empresa familiar en Galicia, España**

La tesis de García Álvarez (2001) analiza el sistema de valores de los responsables de las empresas familiares, su influencia en la actividad empresarial y en el resultado financiero de la empresa. Se estudian trece casos, en diversos sectores, de las 500 más grandes empresas en Galicia, España. En el estudio se entiende por EF aquella en que el 100% de la propiedad está en manos de la familia.

Se observa principalmente a los fundadores: la posibilidad de generar una tipología de fundadores en función de sus valores, su interacción con el resto de la familia y el proceso de socialización del sucesor. La validez de los casos referidos al Perú, y que presentaremos en parte en el capítulo sexto, se basará en las implicaciones generales de las ideas de la tesis referida. Como luego explicaremos con más detalle, la EF es un factor importante que determina los recursos y las capacidades suficientes de la empresa. Postulamos que las ideas que revisaremos a continuación pueden ser válidas también para el Perú, como lo implica la autora:

“The next step in this iterative process will be to assess (confirm or disconfirm) the validity of our results by testing them on independent samples of data in Spain and in other cultural contexts” (García Álvarez y López-Sintas 2002: 285).

Respecto de la posibilidad de postular una tipología, especificaremos dos puntos: la importancia del fundador y los parámetros para su construcción. El papel del fundador es importante en el proceso que estudiamos, ya que influye en la forma como los sucesores se prepararan para el logro de ventajas competitivas en la empresa, y proporciona los recursos financieros y contactos de que dispondrá la siguiente generación para continuar con la empresa. García Álvarez (2001) dice lo siguiente:

“El fundador juega un papel trascendental a la hora de definir las características de la empresa, llegando a condicionar en muchos casos el futuro de la misma. Su personalidad tendrá especial relevancia a la hora de comprender la estrategia y los procesos de decisión entre otros aspectos de la empresa” (García Álvarez, 2001: 8).

A continuación desarrollaremos los parámetros de la clasificación. Los fundadores no se guían por un único sistema de valores. García Álvarez (2001) afirma que se puede clasificar a los fundadores según los sistemas de valores con arreglo a dos dimensiones. Esto puede verse en el gráfico 1.2<sup>8</sup>. La primera, la empresarial, indica si predominan los objetivos de la empresa sobre la familia o viceversa. Una alternativa es que se ve a la empresa como un fin; otra, como medio para la supervivencia de la familia. Los fundadores que ven a la empresa como un fin se guían por valores que benefician a la empresa; los que ven a la empresa como medio, por valores que benefician a la familia.

---

<sup>8</sup> Este gráfico incluye los valores que interesan a esta tesis, los que el fundador desea transmitir a sus sucesores, pues estos forman solo una pequeña parte de los valores de los fundadores. García Álvarez estudia 41 valores de fundadores y 28 de los que estos desean transmitir a sus sucesores. De otro lado, por motivos didácticos, la figura en mención solo muestra tres valores por tipo de empresa familiar, pero se deduce que son más. Así, por ejemplo, en la EF “de tipo estratégico”, además de los mostrados, se halla el control; en la “de tradición familiar” también se encuentran la orientación a la empresa y honestidad; en la “de artífice”, las relaciones humanas positivas; y en la “de inventor”, además, el interés económico.

**Gráfico 1.2****TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR EN FUNCIÓN A LA TAXONOMÍA**

<p><b>Tradición familiar</b></p> <p>Espíritu de familia Sencillez Seriedad</p>	<p><i>Predominio de la empresa sobre la familia</i></p> <p><b>Estratégico</b></p> <p>Crear empresa Determinación Orientación a la persona</p>
<p><i>Orientación al grupo</i> (acciones limitadas a la aceptación del grupo)</p> <p>Orientación a la familia Satisfacción Constancia</p> <p><b>Artífice</b></p>	<p><i>Orientación al individuo</i> (acciones limitadas por la realización personal del líder)</p> <p>Innovación Dependencia Autonomía</p> <p><b>Inventor</b></p> <p><i>Predominio de la familia sobre la empresa</i></p>

Abscisas: dimensión psicosocial.

Ordenadas: dimensión empresarial.

Fuente: elaboración propia sobre la base de García Álvarez (2002: 169).

La segunda dimensión, la psicosocial, se refiere a si las decisiones están limitadas por la aceptación del grupo o por la realización personal del líder. Las decisiones que están influenciadas por el grupo toman en cuenta a la familia; las decisiones influenciadas por el individuo consideran al líder.

Esto deriva en cuatro tipos de EF: “de tipo tradición familiar”, “de tipo estratégico”, “de tipo artífice” y “de tipo inventor” (García Álvarez 2001). Hasta ahora se había hablado de un solo tipo de EF, que se guiaba por un solo sistema de valores. Al respecto, Gudmundson *et al.* anotan lo siguiente:

“It is becoming more obvious that family businesses are not all the same. Accepted measures must be developed and utilized to help move this field of study forward” (1999: 37).

En las empresas de los fundadores “de tipo tradición familiar” predomina la empresa sobre la familia, aunque se toman decisiones condicionadas por la tradición familiar. En las “de tipo fundadores estratégicos”, también predomina la empresa, aunque bajo la influencia no del grupo sino de uno de los miembros de la familia, que suele ser el líder; estas empresas se guían por el sentido de la autorrealización y la orientación hacia el largo plazo.

En los otros dos tipos, “artífice” e “inventor”, a diferencia de los primeros, prima la familia sobre la empresa; se crea la empresa para su sostenimiento y es forzada por un factor negativo, como no encontrar empleo. En estas empresas, los fundadores no cuentan con recursos financieros importantes ni contactos que les provean de información, ni con una historia empresarial. En las empresas “de tipo fundadores artífices”, se toman las decisiones en función de la familia, se orientan al corto plazo, priman los aspectos técnicos en el trabajo y no tienen interés en promover el trabajo en grupo dentro de una organización. En las “de tipo inventores”<sup>9</sup>, se alcanzan los objetivos por medio de la satisfacción individual del líder mediante alguna innovación o invención constante dentro de la empresa; suelen ser empresarios que poseen capacidades para un producto o proceso innovador que otros no consideran que tenga demanda en el mercado, por lo que se ven forzados a aplicar estas habilidades en su propia empresa.

A continuación, mostramos las frases textuales de los fundadores de EF. Aquí, una idea del fundador de una empresa “de tipo tradición familiar”. Puede notarse la herencia del padre en la vocación del hijo por el negocio:

“[...] por herencia. Mi padre estaba en el mundo de los negocios y yo heredé esa... esa vocación” (García Álvarez 2001: 134).

En la siguiente idea de un fundador de empresa “de tipo estratégico”, se aprecian los deseos de realización personal en la industria de ropa:

“Me decidí a dar el paso, y hacer mi propia colección, hacerla conforme a mi criterio y a partir de ahí yo creo que las cosas han multiplicado geométricamente la situación, y han hecho que yo tuviese un reconocimiento a nivel nacional e internacional que si yo siguiese bajo la tutela francesa, yo sería uno más de un equipo, nunca sería yo” (García Álvarez 2001: 174).

En las siguientes frases, se aprecia que el emprendedor fundó la empresa por un factor negativo. En la “de tipo artífice”, por la caída de la bolsa; y en la “de tipo inventor”, porque sus habilidades no encontraban demanda en el mercado:

---

<sup>9</sup> La tesis de García Álvarez (2001) solo pudo incluir un caso de este tipo de empresa familiar.

“[...] en el año 1972, la bolsa se vino abajo. Hubo una caída muy fuerte, aquello dejó de venderse y yo recuerdo que por el año 70, 69, 71 en aquellos tiempos me sacaba unas 150.000 pts al mes de comisiones. Yo solamente trabajaba a comisiones y a partir de la caída de la bolsa hubo que buscar la vida por otro lado. Entonces vi un anuncio en la prensa donde pedían un delegado para una compañía de seguros, ahí me presento ¿qué será? Hice un estudio de mercado con mis propios medios utilizando datos primarios y secundarios, hice un estudio de mercado a mi manera y dije ¡bueno! Y así es, hice la primera póliza el 1-3-1975” (García Álvarez 2001: 134).

“[...] he tenido mucha dificultad para encontrar trabajo porque lo que sabía hacer yo, no se hacía aquí” (García Álvarez 2001: 131).

El estudio incluye cuatro casos de fundadores de EF “de tipo tradición familiar”, cuatro “de tipo estratégico”, cuatro “de tipo artífice” y uno “de tipo inventor”. Puede verse el ámbito, la antigüedad, el número de empleados y la facturación de estas empresas, en el cuadro 1.4.

#### Cuadro 1.4

##### CARACTERÍSTICAS DE LAS TRECE EMPRESAS FAMILIARES ESTUDIADAS POR GARCÍA ÁLVAREZ

Tipo de empresa	Ámbito	Antigüedad (años)	Empleados 1997	Facturación, 1997 (millones de pesetas)
1. T. Familiar 1	Internacional	32	100-200	1.000-10.000
2. T. Familiar 2	Local	30	100-200	1.000-10.000
3. T. Familiar 3	Nacional	30	100-200	1.000-10.000
4. T. Familiar 4	Nacional	32	100-200	10.000-50.000
5. Estratégico 1	Autonómico	30	<100	1.000-10.000
6. Estratégico 2	Internacional	31	100-200	1.000-10.000
7. Estratégico 3	Autonómico	24	>200	10.000-50.000
8. Estratégico 4	Autonómico	41	>200	>50.000
9. Artífice 1	Autonómico	25	<100	<1.000
10. Artífice 2	Nacional	37	100-200	1.000-10.000
11. Artífice 3	Internacional	47	100-200	1.000-10.000
12. Artífice 4	Autonómico	51	<100	1.000-10.000
13. Inventor	Internacional	49	100-200	<1.000

Fuente: García Álvarez (2001).

En el cuadro 1.5 puede observarse que los valores del fundador se generan en función de su historia personal: su formación académica, antecedentes de familiares empresarios, la posibilidad de incursionar en el negocio por vocación o por necesidad, y su experiencia empresarial. Al igual que en el estudio realizado en Lima, la formación académica de los fundadores es



escasa. Además, el entrenamiento se dio por medio de la experiencia en la empresa. En cambio, los antecedentes de familiares empresarios en la industria de ropa o en cualquier otro giro distinguen a unos tipos de empresas de otros: en la EF donde predomina la empresa sobre la familia, los fundadores de EF “de tipo tradición familiar” y “de tipo estratégico”, existen estos antecedentes; mientras que donde predomina la familia, no. Con respecto a los motivos por los que incursionan en el negocio, la dimensión empresarial vuelve a ser el factor que los distingue; en los negocios donde predomina la empresa, el motivo es la vocación; en los fundadores de EF “de tipo tradición familiar”, es por la continuidad de la actividad de la familia; en las “de tipo estratégico”, por realización personal. Las empresas donde predomina la familia se crean, como ya hemos mencionado, para el sustento de esta. En todos los casos, el negocio que dirigen los fundadores constituye su primera experiencia empresarial.

**Cuadro 1.5**

**TIPOS DE FUNDADORES Y ANTECEDENTES**

	<b>Tradición familiar</b>	<b>Estratégico</b>	<b>Artífice</b>	<b>Inventor</b>
Antecedentes de familiares empresarios en cualquier sector	Sí	Sí	No	No
Antecedentes de familiares empresarios en la actividad	Sí	Sí	No	No
Formación	Educación básica complementada con cursos cortos; aprendizaje por medio de la experiencia.	Educación básica complementada con cursos cortos; aprendizaje por medio de la experiencia.	Educación básica complementada con cursos cortos; aprendizaje por medio de la experiencia.	Educación básica complementada con cursos cortos; aprendizaje por medio de la experiencia.
Experiencia empresarial	El negocio es su primera experiencia empresarial.	El negocio es su primera experiencia empresarial.	El negocio es su primera experiencia empresarial.	El negocio es su primera experiencia empresarial.
Origen de la empresa	Continuidad de la tradición familiar.	Realización personal.	Sustento de la familia.	Sustento de la familia.

Fuente: elaboración propia a partir de García Álvarez (2001).

La interacción familia-empresa es importante, pues explica varios puntos: cómo los fundadores se proveen de recursos y adquieren conocimientos de la familia; o cuáles son los mecanismos para devolver estos favores recibidos; o cómo es el proceso de transmisión de valores, que a la postre puede ser un mecanismo fundamental para que el sucesor adquiera habilidades para continuar con la empresa. Esto puede verse en el cuadro 1.6.

**Cuadro 1.6****TIPOS DE FUNDADORES Y EL ORIGEN DE LOS RECURSOS**

	<b>Tradición familiar</b>	<b>Estratégico</b>	<b>Artífice</b>	<b>Inventor</b>
Contactos para obtener información	Existen	Existen	No existen	No existen
Adquisición de conocimientos por parte de la familia	Sí	Sí	No	No
Familiares en las empresas de los fundadores	Menor requerimiento de familiares en la empresa.	Menor requerimiento de familiares en la empresa.	Necesidad de esposa o hermanos en las actividades diarias.	Necesidad de esposa o hermanos en las actividades diarias.

Fuente: elaboración propia a partir de García Álvarez (2001).

La familia ayuda a los fundadores a crear la empresa. La ayuda puede ser en recursos económicos<sup>10</sup>, adquisición de conocimientos, contactos mediante redes y capital de otras ayudas. La ayuda en recursos económicos no se ofrece en todos los casos, y no se distingue por tipo de EF. En aquella donde predomina efectivamente la empresa, y por ello se cuenta con antecedentes de empresarios familiares, los fundadores han recibido ayuda en conocimientos; en empresas que carecen de estos antecedentes, el fundador las consigue por experiencia y propia gestión. Los contactos sirven para conseguir información que apunta a aprovechar oportunidades de negocio, conocer el mercado o facilitar préstamos. Un empresario menciona cómo aprovechó una circunstancia para encontrar un empleo:

“Por casualidad, por casualidad, porque mis padres eran carniceros, entonces y no entendía mucho de carne pero nada de carnicería, había estudiado –en aquella época un bachiller superior– y mi sorpresa es que alguien me recomendó para dirigir la sección de carnes del segundo hipermercado que se había montado en Pontevedra” (García Álvarez 2001: 146).

Nuevamente, la EF donde predomina la empresa tiene más facilidades para establecer contactos. El fundador trata de corresponder a su familia por la ayuda que esta le brinda. Los fundadores pueden devolver estos favores mediante el nepotismo o el disfrute de los beneficios de la reputación y el prestigio logrado. El nepotismo refleja una preferencia del fundador por los miembros de su familia, frente a posibles candidatos no familiares a la hora de ocupar puestos de trabajo en la empresa; en todas las EF acontece el nepotismo independientemente del tipo. Otra forma de corresponder es el beneficio de los contactos que el fundador ha desarrollado por su reputación y prestigio a lo largo de su trayectoria empresarial. En las EF de fundadores “tipo artífice” y “tipo inventor”, los contactos se centran en el ámbito de los negocios; en las de fundadores “tipo estratégico”, además, en el ámbito social fuera de la empresa (el fundador se abre a actividades diversas, como el patrocinio de instituciones sociales, culturales, de beneficencia); y en las “de

<sup>10</sup> Suponemos que constituyen capital financiero paciente, porque la familia no insiste en la devolución del recurso ofrecido.

tipo tradición familiar”, en todos los contactos que puedan generarse por el prestigio de la familia como grupo (García Álvarez 2001: 151).

El asunto de la devolución de los favores recibidos es importante, porque aclara algo que puede generar confusión en el manejo de la EF. Nos preguntamos si los objetivos no económicos, que se persiguen en muchas EF, como mantener la tradición, ofrecer oportunidades de empleo a los familiares, perpetuarse en el poder o conservar la propiedad, se contraponen al económico de la maximización de beneficios. Es posible que la tradición sea permisiva con el despilfarro, que algunos familiares soliciten dinero para sus gastos personales y que estos se carguen a la empresa, u ofrecer empleo a familiares no capacitados.

No hay razón para contraponer la tradición familiar al objetivo económico, porque no creemos que exista consenso en la familia en descapitalizar la empresa. Por ello, todo gasto que no pertenezca al negocio y que derive de la tradición, debe ser tomado a cuenta de los beneficios. Tampoco ofrecer oportunidades de empleo a los familiares debe contraponerse al objetivo económico, porque debe tomarse como el precio que se debe pagar por los favores recibidos en capital paciente y en redes. Somos conscientes de que puede ser difícil, si no imposible, medir la correspondencia entre favores recibidos y las acciones que implica la devolución de los mismos. Las razones por las que mantenerse en el poder y la propiedad no necesariamente se opone a los beneficios, por didáctica, serán explicadas más adelante.

A continuación, desarrollamos conceptos que ayudarán a entender el proceso de aprendizaje del sucesor: la socialización, sus dos etapas; los valores que se intenta transmitir a los sucesores; los modelos de socialización; y la paradoja de dependencia del fundador.

La socialización es el “proceso por el cual los individuos se preparan para su participación en un sistema o sociedad” (García Álvarez 2001: 17). Existen dos etapas de socialización: la familiar y la empresarial. La primera es común a todos los descendientes, independientemente de la existencia o no de la empresa. Es desarrollada en la familia, desde la niñez hasta el ingreso del descendiente en el negocio. El aprendizaje es variado, pero, en lo que respecta a la empresa, el niño entra en contacto con el ambiente empresarial en lo que se denomina “etapa preempresarial”, “introdutoria” o “de incubación” (García Álvarez 2001: 282): visitas informales a la empresa, charlas en la familia, trabajos, incursión en pequeños negocios, especialmente en el comercio, durante las vacaciones. Así, por ejemplo, en el Perú, César Robles (véase caso Robles, en Wong 1996) desde niño desarrolló aptitudes especiales para las ventas: “como jugando” vendía refrescos caseros; a los 14 años asume un pequeño negocio de productos para veraneantes; a los 15, se inicia en el negocio de comercialización de mermelada; luego, en 1989, crea una empresa de comercialización de materiales de construcción de gran envergadura.

Dentro de esta primera etapa de socialización es también importante la formación académica. Existe una asociación entre los valores de los fundadores y el nivel formativo de los potenciales

sucesores<sup>11</sup>. Al respecto, dos observaciones: primero, los potenciales sucesores tienen un nivel de estudios superior al de sus progenitores; segundo, este nivel es diferente en función de los tipos de EF. Los fundadores de EF “de tipo estratégico” poseen el mayor nivel de estudios; llegan a licenciatura o maestría. En cambio, los fundadores de EF de los tipos “tradición familiar” y “artífice” tan solo han cursado la secundaria o se han iniciado en los estudios universitarios (García Álvarez 2001: 177).

La segunda etapa de socialización, la empresarial, es propia solo para el potencial sucesor, y empieza cuando trabaja a tiempo completo en la empresa. Compromete la adquisición de conocimiento específico y siempre presupone una socialización familiar. La coherencia entre las dos fases es importante para una adecuada socialización. En esta segunda etapa se analizan dos asuntos: cuándo ingresa a la empresa y cómo es la relación con el fundador, aspectos que se abordarán cuando se estudien los modelos de socialización (García Álvarez 2001).

Aunque se dude de ello, los valores que guían al fundador no son necesariamente los que este desea transmitir a sus sucesores. Los sucesores de los fundadores de EF “de tipo tradición familiar”, “de tipo artífice” y “de tipo inventor”, pueden recibir los valores que guían a sus respectivos fundadores, así como otros. Por ejemplo, un fundador de EF “de tipo tradición familiar”, en la dimensión empresarial, que se guía por el predominio en la empresa, puede desear transmitir los valores de predominio de la familia; y en la dimensión psicosocial, en que se guía por la orientación al grupo, puede desear transmitir los valores de orientación al individuo. Las “de tipo estratégico” son las únicas en que se sigue transmitiendo los mismos valores que guían a sus progenitores, de predominio de la empresa y de realización personal (García Álvarez 2001).

Es importante entender los modelos de socialización, porque nos indican qué EF tienen más probabilidad de acceder a fases interesantes en la industria de la ropa. Hay dos modelos: el de reproducción del fundador y el de formación de un nuevo líder. En el primero, el hijo no crea una nueva empresa sino que se incorpora a la del padre a una edad temprana, por lo general después de sus estudios secundarios. El padre desea que el hijo busque los objetivos en beneficio de la familia y tome las decisiones orientadas hacia ella. Se inicia en puestos bajos con la idea de ascender con el tiempo; realiza el trabajo que demande la empresa; no está asignado a una actividad determinada; no crea su propia red de contactos y no existe mayor conflicto entre padre e hijo, porque este sigue bajo la tutela del primero, lo que facilita la comunión de perspectiva.

En el segundo modelo, el hijo crea una empresa diferente de la del padre; este le da libertad para que actúe en función de sus deseos de realización personal y con el predominio de la empresa sobre la familia. El hijo puede cambiar las características de la empresa para que se torne competitiva. Se incorpora tarde a la empresa, ya que realiza primero estudios superiores (licenciatura o maestría). Se inicia directamente en un puesto directivo; tiene una red de contactos

---

<sup>11</sup> Esta es una de las conclusiones de la tesis de García Álvarez (2001: 321).

diferente de la del fundador y, debido a la diferencia en educación, su relación con el padre es conflictiva, dada la distinta óptica que tienen ambos sobre cómo gestionar la empresa. El modelo de reproducción del fundador se observa comúnmente en los sucesores de la EF “de tipo tradición familiar” y “de tipo artífice”, mientras que el modelo de formación de un nuevo líder se advierte en las empresas estratégicas. Sin embargo, el segundo modelo también se percibe en todos los tipos de EF cuando el potencial sucesor es una mujer: el padre integra tempranamente a los hermanos varones y deja que la hija realice estudios superiores para luego convertirla en la nueva líder de la empresa (García Álvarez 2001).

Quedó pendiente el asunto de si mantenerse en el poder se opone al objetivo económico. Que un fundador de avanzada edad desee permanecer en el poder es un problema que, por lo general, ocurre en el proceso de socialización de reproducción del fundador. Esto merece una explicación. Un adecuado ejercicio de autoridad conduce a la obtención de beneficios. Es razonable que el fundador ejerza poder mientras sea joven y sus ideas sean útiles a la empresa; pero estas cualidades no durarán para siempre. Por ello es conveniente que, con los años, deje la empresa y se retire. Sin embargo, la evidencia muestra que el fundador no desea retirarse, pues disfruta de lo que ha hecho siempre. Intenta influenciar a su sucesor; lo convence para que se incorpore pronto a la empresa, deje los estudios superiores y aprenda de su experiencia aun cuando, en ese momento, probablemente esta lección no sea útil para generar ventajas competitivas. Si bien es el momento de que deje la empresa, no lo hace, y aduce que el sucesor no está preparado para tomar las riendas, por más que lo haya podido convencer de no realizar estudios superiores. Esto es lo que se denomina la “paradoja de dependencia del fundador”. No existe este problema en el modelo de formación de un nuevo líder: el fundador ve con beneplácito que el descendiente funde otra empresa y, por lo tanto, que la autoridad se traslade al sucesor (García Álvarez 2001).

Hay una suma de elementos característicos, más allá de otros factores, en la historia de la EF, que puede llevar a la creación de ventajas competitivas. Estas particularidades se refieren a la formación académica, al estilo de vida, al origen de la empresa, a los antecedentes de empresarios en la familia, a la creación de nuevas empresas, al momento de incorporación en la empresa, a la red de contactos y a la exportación. En muchos casos, los fundadores se inician con pocos recursos, aunque ocurre que empiezan con algunos. Se inician sin mayor preparación y solo pueden ingresar en actividades que requieren su único recurso disponible –la mano de obra– en la industria de ropa en ensamblado. Por ello, es pertinente que su estilo de vida sea el del migrante: que tenga desinhibición para realizar cualquier trabajo manual. El éxito de los empresarios en esta etapa radica en su persistencia en el trabajo aun cuando las condiciones sean precarias, y en su voluntad de ahorro para financiar los estudios de los hijos; ello aumenta la probabilidad de continuidad de la EF. La siguiente idea puede parecer obvia: no todos los padres se guían por valores que los induzcan a grandes sacrificios para permitir una educación de calidad para los hijos.

En la empresa de la generación siguiente a la del fundador, se espera que los hijos estén mejor preparados y que gestionen empresas de mayor potencial –en la industria de ropa, se trata de la fase integral de fabricación–; que lleguen a realizar estudios superiores para alcanzar una mayor visión del mundo; que continúen en la empresa por vocación, al guiarse por sus deseos de realización personal; que aprendan de la experiencia de los empresarios de la familia y de su propia experiencia como empleados en otras empresas; que se favorezcan de su estilo de vida ciudadano mediante el desarrollo de nuevas redes de contactos; y que superen los reducidos mercados nacionales apuntando a la exportación.

Los valores del fundador influyen en la organización y establecen ciertas tendencias según el tipo de EF. En todas las empresas, los directivos desarrollan una gran variedad de actividades en diversas áreas funcionales, pero en el caso de las empresas de los tipos “artífice” e “inventor”, el énfasis se da en los aspectos técnicos y productivos, mientras que en las “de tipo tradición familiar” y “de tipo estratégico”, en las tareas de administración, control y supervisión. En la “de tipo estratégico” destaca, a diferencia de las otras, la necesidad de crear equipos en los que delegan el día a día, y que ponen más énfasis en la planificación estratégica (García Álvarez 2001: 209).

Existe una relación entre los tipos de EF y los resultados de la empresa (García Álvarez 2001: 247). A continuación, mostramos los resultados financieros por tipo de EF, y establecemos las diferencias más saltantes. El cuadro 1.7 presenta once indicadores financieros, para los años 1997, 1998 y 1999, valorados en función de su desempeño con relación al comportamiento del sector (además véase el anexo 2). Se estima como “muy bajo” si, en la mayoría de los casos, el indicador de la empresa se sitúa por debajo del primer cuartil del sector; como “bajo”, si se sitúa entre el primer cuartil y la mediana; como “alto”, si se sitúa entre la mediana y el tercer cuartil; y como “muy alto”, si se sitúa por encima del tercer cuartil<sup>12</sup>.

En la medida en que están orientadas a la empresa, los mejores resultados se obtienen en las empresas de los tipos “de tradición familiar” y “estratégico”: los indicadores de rentabilidad financiera, costo de deuda y crecimiento, así como de cuota de mercado y variación de plantilla, son mejores que en el caso de las “de tipo artífice”. Las “de tipo tradición familiar” son mejores que las “de tipo estratégico” y las “de tipo artífice” en otros cinco indicadores: rendimiento económico, margen de actividades, rotación de activos, liquidez y productividad por empleado. Las EF “de tipo estratégico” se endeudan más que las “de tradición familiar” y “de tipo artífice”. Y en todos los tipos de EF, el *cash flow* crece.

---

<sup>12</sup> La tesis no incluye información financiera de la cuarta EF “estratégica”, ni de la única “de tipo inventor”.

**Cuadro 1.7****RESUMEN DE RESULTADOS DE LAS EMPRESAS POR FUNDADORES**

	<b>Tradición familiar</b>	<b>Estratégicos</b>	<b>Artífice</b>
Rentabilidad económica	Alta	Muy baja	Muy baja
Rentabilidad financiera	Alta	Alta – muy alta	Baja
Margen de actividad	Muy alto	Muy bajo	Bajo
Rotación del activo	Media	Baja	Baja – alta
Costo de la deuda	Muy bajo	Muy bajo	Muy alto
Endeudamiento	Muy bajo	Muy alto	Bajo
Liquidez	Muy alta	Muy baja	Alta
Flujo de caja	Crece	Crece	Crece
Productividad por empleado	Crece	Se mantiene con fuertes variaciones	Se mantiene con variaciones
Cuota de mercado	Crece – se mantiene	Crece	Se mantiene
Variación de plantilla	Crece	Crece	Decrece – se mantiene

Fuente: García Álvarez (2001).

Mostramos el significado de los ratios:

- Rentabilidad económica: beneficios antes de intereses e impuestos, divididos por el activo total medio.
- Rentabilidad financiera: mide el efecto de la amplificación que sobre la rentabilidad económica tiene la tasa de endeudamiento, y el menor costo financiero que supone la financiación a través de recursos ajenos.
- Margen de actividad: beneficio antes de intereses e impuestos dividido por los ingresos de explotación.
- Rotación del activo: proporción que representan las ventas sobre el activo total medio.
- Costo de la deuda: cociente de la diferencia entre los gastos e ingresos financieros y el saldo medio de los recursos ajenos.
- Tasa de endeudamiento: cociente entre el saldo medio de los recursos ajenos y el saldo de los recursos propios.
- Liquidez: cociente entre el activo circulante medio y el pasivo circulante medio.
- Flujos de caja: suma del beneficio neto y las dotaciones para las amortizaciones.
- Productividad por empleado: cociente entre el valor añadido bruto al costo de los factores y el número de empleados.
- Cuota de mercado: cociente entre la cuota de mercado de la empresa y la correspondiente a las veinte mayores empresas del mercado.
- Variación del tamaño medido por número de empleados: diferencia del tamaño de la empresa entre dos años consecutivos.

### 1.3 Factores en la gestión de una empresa familiar

Observamos factores destacados en la gestión de una EF; los dos primeros se corresponden con los objetivos: uno, mantener el control familiar y dos, evitar los conflictos familiares. Los dos siguientes se refieren a la propia estrategia en la búsqueda de ventajas competitivas (Barney 2002: 10): uno, transformar insumos en productos; y dos, hacer o comprar insumos. En el caso de la industria de ropa, estos dos factores ocurren en la fabricación: transformar tejidos en prendas, decidir hacer el tejido o comprarlo; así como también en la comercialización: transformar prendas no vendidas en prendas vendidas, desarrollar internamente los diseños o comprarlos. En nuestra investigación encontramos serias dificultades para conseguir ventajas competitivas en la fabricación, mas no en la comercialización.

En esta parte, nos apoyaremos en diversos planteamientos teóricos, algunos de los cuales son reconocidos como “teorías de la firma”.

#### 1.3.1 Factores distintivos de una empresa familiar: el logro de los objetivos

##### 1.3.1.1 Mantener el control familiar

El planteamiento ofrecido por el problema de agencia nos ayuda a explicar este factor. Una característica fundamental de una EF es que los propietarios son las mismas personas que los gestores. No obstante, toda mejora exige más capital humano o con conocimientos y habilidades más sofisticados, recursos que no necesariamente se encuentran disponibles en el grupo familiar. Por ello, la empresa decide contratar a gestores no familiares y, con esto, empieza a separar la propiedad del control, situación que conduce a una relación entre propietarios y gestores, que se denomina “de agencia” y que puede conducir a costos adicionales.

Definimos la “relación de agencia” como un contrato según el cual una o más personas (principal) contratan a otra (agente) para que desempeñe ciertos servicios. Este trato involucra delegar cierta autoridad para decidir, por parte del principal a favor del agente. Si ambos sujetos maximizan sus propias funciones de utilidad, existen razones para creer que el agente no actuará en el mejor interés del principal. Esta situación genera costos de agencia, que son de dos tipos: los primeros, aquellos que asume la empresa para controlar el desempeño del agente (*monitoring costs*), como gastos que derivan de las auditorías administrativas; los segundos, aquellos que asume como forma de incentivo a la eficiencia del agente (*bonding cost*), como la retribución a los funcionarios en opciones sobre las acciones de la empresa (Jensen y Meckling 1976: 308).

Pero volvamos a la situación de la EF. Mientras los propietarios gestionen la empresa, habrá control y los costos de agencia incluso pueden ser nulos. Cuando la gestión pasa del propietario individual fundador a la familia y de esta a terceros no familiares, como en la segunda generación, el control de los costos, por la relación de agencia, puede relajarse. Conforme el control de los familiares decrece, habrá mayores costos de agencia.



Un trabajo (Ang, Cole y Wuh Lin 2000) prueba razonablemente las afirmaciones aquí vertidas sobre la relación de agencia en las EF. Este estudio es pionero porque se refiere a pequeñas empresas que no cotizan en la bolsa de valores. Estas organizaciones operaban en los Estados Unidos hasta 1992. Incluye una muestra de 1.708 firmas. Se utilizaron dos indicadores como aproximación de los costos de agencia: costos operativos / ventas (nivel de los costos operativos) y ventas/activos (eficiencia en los activos).

El cuadro 1.8 relaciona la estructura de propiedad (si el gestor es propietario o no) y los costos de agencia, calculados como costos operativos / ventas (este ratio se mide en porcentaje). El cuadro 1.9 relaciona las mismas variables, pero los costos de agencia se computan como ventas/activos (el signo negativo expresa costo y este ratio se mide como número). Claramente se observa, en los dos cuadros, en todas las estructuras de propiedad, que si la empresa es gestionada por un extraño, entonces los costos de agencia son superiores a la alternativa de si la empresa es gestionada por el propietario. Así, por ejemplo, si utilizamos el primer indicador, este es de 7,2% del total de las ventas si ningún propietario ni familia posee el 50% de la firma; y es de solo 3,4% si el propietario posee la totalidad de las acciones. Si utilizamos el segundo indicador, este es de 0,74 del total de activos si ningún propietario ni familia posee 50% de la firma; y es de solo 0,57 si el propietario posee la totalidad de las acciones.

**Cuadro 1.8**

**COSTOS DE AGENCIA COMO COSTOS OPERATIVOS / VENTAS ANUALES**

	Gestor-propietario		Gestor-no propietario		Diferencia
	Número de firmas	Promedio (mediana)	Número de firmas	Promedio (mediana)	Promedio (mediana)
Todas las firmas	1.249	46,9% (42,0%)	459	51,9% (52,2%)	5,0%*** (10,2%)***
Propietario principal posee el 100% de la firma	368	46,4% (41,7%)	147	49,8% (47,6%)	3,4% (5,9%)**
Propietario principal posee 50% de la firma	743	46,8% (41,5%)	258	49,6% (47,7%)	2,8% (6,2%)**
Una sola familia posee >50% de la firma	943	46,2% (41,7%)	306	50,1% (49,0%)	3,9%** (7,3%)***
Ningún propietario ni familia posee 50% de la firma	220	48,1% (42,7%)	116	55,3% (55,6%)	7,2%** (12,9%)***

\*, \*\*, \*\*\* Indican una significación estadística de 10%, 5% y 1%, respectivamente.

Fuente: Ang *et al.* (2000).

**Cuadro 1.9****COSTOS DE AGENCIA COMO VENTAS ANUALES / TOTAL ACTIVOS**

	Gestor-propietario		Gestor- no propietario		Diferencia
	Número de firmas	Promedio (mediana)	Número de firmas	Promedio (mediana)	Promedio (mediana)
Todas las firmas	1.249	4,76 (3,18)	459	4,35 (2,88)	-0,41* (-0,3)*
Propietario principal posee el 100% de la firma	368	5,35 (3,54)	147	4,78 (3,33)	-0,57 (-0,21)
Propietario principal posee 50% de la firma	743	5,08 (3,33)	258	4,49 (3,13)	-0,59* (-0,20)
Una sola familia posee >50% de la firma	943	4,74 (3,19)	306	4,41 (3,07)	-0,33 (-0,12)
Ningún propietario ni familia posee 50% de la firma	220	4,63 (3,14)	116	3,89 (2,49)	-0,74 (0,65)**

\*, \*\*, \*\*\* Indican una significación estadística de 10%, 5% y 1%, respectivamente.

Fuente: Ang *et al.* 2000

### 1.3.1.2 Evitar el conflicto familiar

El planteamiento de Kellermanns y Eddleston (2004) nos ayuda a explicar este factor. Probablemente la mayor desventaja de la EF es la posibilidad de conflictos familiares; estos desencuentros son mayores en estas empresas que en las no familiares (Lee y Rogoff 1996).

Kellermanns y Eddleston (2004) proponen que los conflictos pueden ser positivos o negativos. Las desavenencias pueden ser de tres tipos: el primero, el conflicto por tareas, se refiere a las discusiones sobre cuáles deben ser los objetivos de la empresa y qué tareas se debe ejecutar; en última instancia, a las diversas opiniones sobre la estrategia. El segundo, el conflicto por procesos, supone cómo deben ser ejecutadas las tareas y qué y cuánta responsabilidad se debe otorgar a los individuos. El tercero remite a los conflictos por relaciones personales, a la percepción de animosidad e incompatibilidad entre las personas.

Los dos primeros conflictos, por tareas y por procesos, son positivos si suponen un intercambio de ideas de forma moderada. Niveles altos de conflicto por tareas tienden a generar problemas en completar tareas y alcanzar metas; mientras que niveles bajos no fomentan la propuesta de nuevas estrategias, necesarias en entornos cambiantes. De igual forma, niveles altos de conflicto por procesos generan rivalidades, ambigüedad de roles e incertidumbre; en tanto que niveles bajos propician problemas en la asignación de los recursos y en las responsabilidades de los miembros de la familia. Es muy importante que se discutan los problemas de asignación de

roles, en especial en los casos en que hay transferencia de la gestión de una generación a otra (Kellermanns y Eddleston 2004).

El conflicto por relaciones personales incluye aspectos afectivos, como enojo, frustración e irritación hacia otros. Este tipo de conflicto interfiere en el trabajo, al desviar los esfuerzos hacia la reducción de las amenazas y el fomento de la conformación de ciertos grupos que pelean unos con otros, exacerbando el conflicto por la sucesión y aminoran los efectos positivos de una discusión moderada sobre los conflictos por tareas y por procesos. Mientras más alto sea el conflicto por relaciones personales, menor será el desempeño de la empresa. Este efecto negativo es el peligro más preocupante (Kellermanns y Eddleston 2004).

Según Kellermanns y Eddleston (2004), dos aspectos explican los niveles de conflicto por relaciones personales: el grado de altruismo recíproco y la concentración de poder. El altruismo es una forma de actuar por la cual se vincula positivamente el bienestar de uno con el bienestar de los otros. Esta característica está muy presente en las EF. Por lo general, en una EF, la determinación de responsabilidades ocurre independientemente del grado de instrucción y la experiencia de los familiares; por ello, hay distintos grados de altruismo recíproco. Un ejemplo de alto grado de altruismo recíproco es una transferencia gratuita de acciones del padre a los hijos, que es correspondida, años después, con la permanencia de los hijos en la empresa en un entorno difícil. Hay bajo grado de altruismo recíproco cuando algún miembro, por ser miembro de la familia, no corresponde simétricamente por los favores recibidos. La tendencia es que haya una relación positiva entre conflicto por relaciones y bajos grados de altruismo recíproco.

La concentración de poder atañe al nivel de poder que ostentan los miembros de la familia. En las EF este puede variar desde un único propietario fundador hasta el control de varios hermanos o de diferentes individuos con diferentes grados de parentesco, como primos, sobrinos, entre otros. Ocurre una mayor concentración de poder cuando menos personas (una, en el caso del fundador) controlan la empresa; mientras que ocurre una menor concentración cuando un mayor número de parientes controlan la empresa. Por lo general, en el inicio de la EF, la determinación de qué y cómo hacerlo (en última instancia, en la discusión de estrategias y procesos) recae en el fundador de la empresa. En esta situación de mayor nivel de concentración de poder, son menores las posibilidades de conflictos por tareas y por procesos. Sin embargo, en ocasiones esta fuerza puede basarse en amenazas y castigos que aumentan la probabilidad de conflictos por relación personal. Por ello, la propensión es a que haya una relación directa entre conflictos por relación y una alta concentración de poder.

### **1.3.2 Factores en toda empresa: el logro de ventajas competitivas**

Los dos siguientes planteamientos: las posibilidades de desarrollo de ventajas competitivas en las EF de Sirmon y Hitt (2003) y la cultura en la EF de Denison, Lief y Ward (2004) ayudan a explicar este factor.

Sirmon y Hitt (2003) ayudan a entender la vinculación entre los recursos de una EF y sus ventajas competitivas. Toda EF posee cinco recursos (véase el cuadro 1.10), de algunos de los cuales solo dispone este tipo de organización: capital humano, capital relacional, capital financiero paciente, capital de otras ayudas de la familia y ventajas por la estructura de propiedad. El primer recurso, el capital humano, se constituye por los conocimientos adquiridos, las habilidades y las capacidades que le permiten a una persona realizar acciones novedosas; es una ventaja de la EF por el compromiso que adquiere la persona frente a la familia. Ahora bien, mientras el capital humano se centra en atributos individuales, el segundo recurso, el capital relacional o “por redes”, se centra en los grupales y se sustenta en los recursos actuales y potenciales que derivan de las relaciones individuales y entre organizaciones. Además, este recurso afecta actividades importantes en la empresa, como la creación de capital intelectual, el aprendizaje del negocio, la interacción con los proveedores, la innovación de los productos y la creación de empresas.

**Cuadro 1.10**

**COMPARACIÓN DE RECURSOS ÚNICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Recurso	Definición	Empresa familiar		Empresa no familiar
		Lo positivo	Lo negativo	
Capital humano	Adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades de una persona	Compromiso del familiar	Dificultad para atraer a gestores calificados	La adquisición de conocimientos se limita a lo que puede aprender en la empresa
Capital relacional	Recursos incrustados en redes a las que se accede por relaciones	Puede generar mejores relaciones entre la empresa y los diversos <i>stakeholders</i>	Acceso a un número limitado de redes	Acceso a un número más diverso de redes
Capital financiero paciente	Obtención de capital financiero sin la amenaza de liquidación	Permite generar estrategias de largo plazo, más creativas e innovadoras	La cantidad está limitada a la disponibilidad de recursos de la familia	No disfruta de este beneficio
Capital de otras ayudas de la familia	Mano de obra sin costo, préstamo de mano de obra, ampliación de capital y otras ayudas	Ayuda a la empresa en épocas de crisis	No todas las empresas familiares la tienen	No disfruta de este beneficio
La estructura de gobierno	La propiedad y la gestión están en manos de la familia	Se aminoran los costos de agencia		Empresas con capital diversificado aumentan los costos de agencia

Fuente: elaboración propia a partir de Sirmon y Hitt (2003).

Los tres recursos siguientes no están disponibles en la ENF. El capital financiero paciente es la obtención de recursos sin la amenaza de liquidación. Permite a los empresarios el diseño de estrategias con perspectiva a largo plazo y, por lo tanto, más creativas e innovadoras. Esta

facilidad acontece a menudo en el Perú. Por ejemplo, un confeccionista inicia su empresa con un préstamo de su padre por US\$ 40.000, sin que tenga la obligación de devolución en el corto plazo (véase el caso Auza, en Wong 1996: 122). A este respecto, un autor señala:

“El hecho de que los gerentes de la EF manejen su propio dinero y la herencia de sus hijos y no estén sujetos a las veleidades trimestrales de Wall Street, hace posible manejar su capital con más paciencia” (Leif y Denison 2006: 58).

El cuarto recurso tampoco acontece en la ENF: el capital de otras ayudas de la familia, que se refiere a la posibilidad de que se proporcione mano de obra sin costo, ampliación de capital adicional o préstamos, debido a que se cumple el doble papel de familiar y empleado. Este tipo de capital es especialmente útil para afrontar las épocas de crisis.

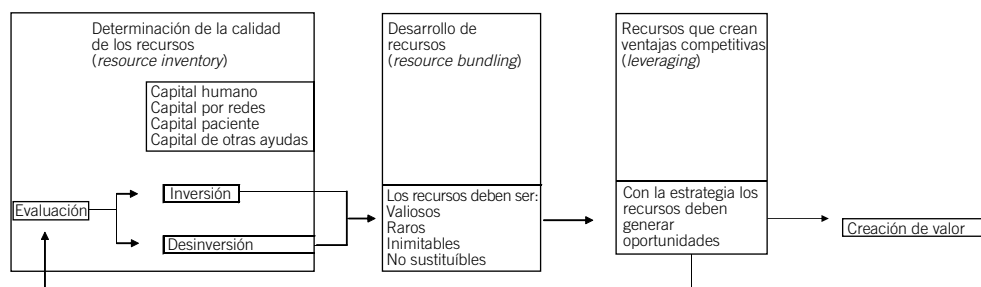
El quinto recurso nos permite responder a una pregunta: si la conservación de la propiedad (de manera más precisa, el control de la empresa por parte de la familia) se oponía al objetivo económico. La respuesta es que no necesariamente, debido justamente a que el factor de mantener el control familiar aminora los costos de agencia (Sirmon y Hitt 2003).

Una vez definidos los cinco recursos, es necesario conocer el proceso de una EF que apunta a ventajas competitivas. El procedimiento, que se describe en el gráfico 1.3, supone tres pasos: la determinación de la calidad de los recursos, su elección para que ofrezcan ciertas cualidades y la posibilidad para que con ellos se diseñe una estrategia que finalmente derive en ventajas competitivas. La evaluación implica la decisión de invertir o desinvertir, es decir, adquirir recursos o deshacerse de ellos. Quien realiza la evaluación debe tomar en cuenta dos aspectos: primero, la abundancia de recursos no es requisito indispensable para el éxito de una empresa; segundo, hay casos en los que, con pocos recursos, se ha podido confeccionar estrategias provechosas. Además, este examen debe hacerse a la luz de la estrategia de la empresa, que permite conocer si un determinado activo agrega o quita valor a la empresa. Debe determinarse la calidad de los recursos para que estos se adecuen a los cambios que exige el mercado. Algunos de estos recursos se consumen por la actividad normal del negocio; otros, deben ser adquiridos para seguir compitiendo eficazmente; y otros, deben ser desechados porque reducen el valor de la firma.

Además, los autores señalan varias hipótesis acerca de las mayores ventajas de la EF frente a la ENF. En primer lugar, en la medida en que un padre invierte en el negocio de sus hijos con un horizonte largo (capital paciente), la EF es más propensa a reconocer el verdadero valor de un recurso y absorberlo en la empresa. En segundo lugar, debido a este mismo recurso particular de la EF, se logra más valor en una alianza con una EF que con una ENF. En tercer lugar, puede construirse un conocimiento específico de la empresa de forma más profunda que una ENF, porque las generaciones venideras son involucradas en la empresa desde una temprana edad y los padres observan el conocimiento adquirido por los errores de los hijos como una inversión, más que como una pérdida (Sirmon y Hitt 2003: 350).

Gráfico 1.3

### GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE EMPRESAS FAMILIARES PARA LA CREACIÓN DE VALOR



Fuente: Simon y Hitt (2003).

Frente a la ENF, la EF tiene ventaja en constituir una cultura organizacional. Denison *et al.* (2004) encuentran diferencias entre empresas gestionadas por familias respecto de aquellas que no lo están. Estos autores afirman que la cultura de la EF es superior a la de la ENF; es distintiva, robusta y ganadora. El trabajo se basa en un aspecto que no se conocía hasta el momento en que se realizó el estudio: que las empresas tienen una cultura (la manera como se hacen las cosas), que esta constituye una fuente de ventaja competitiva y que su conocimiento predice el desempeño.

La organización es impactada por símbolos, héroes, rituales y valores. Se realiza la investigación en 20 EF y en 389 ENF<sup>13</sup>. Se define EF como aquella en que la familia posee más de 15% de las acciones y sus miembros ocupan puestos importantes en la empresa. El modelo reúne información de varios niveles de la jerarquía organizacional, acerca de sus percepciones sobre la manera como se hacen las cosas, y que se manifiesta en las acciones y actividades.

Los entrevistados responden en función de varios niveles, que van de lo general a lo específico (véase el gráfico 1.4). En el nivel más general están las dimensiones (externo-interno y estable-flexible); siguen los rasgos (adaptabilidad, consistencia, etc.); luego, en el nivel más específico, los indicadores (visión, valores)<sup>14</sup>. Se busca un equilibrio adecuado entre todos estos parámetros. Según los autores, estos rasgos están asociados con el desempeño medido en rendimiento sobre activos, rendimiento sobre la inversión, crecimiento de las ventas, participación en el mercado, calidad, satisfacción del empleado y desarrollo de productos.

<sup>13</sup> La investigación descansa en un modelo que está siendo probado desde hace quince años, en los Estados Unidos, en 3.000 organizaciones, con 100.000 entrevistas respondidas (en cada empresa responden al menos veinte entrevistados, en distintos niveles de la organización).

<sup>14</sup> La atribución de poder es lo que las ciencias sociales llaman *empowerment* (en castellano, "empoderamiento"): la posibilidad de que el poder se ejerza pertinentemente a lo largo de toda la organización.

Se pidió a los entrevistados valorar cada uno de los índices y se promediaron los respectivos resultados<sup>15</sup>. Se encontró que, en todos los casos, la EF está mejor valorada que la ENF (véase el cuadro 1.11).

**Cuadro 1.11**

**VALORACIÓN DE LA CULTURA DE LA EMPRESA SEGÚN EL MODELO DE DENISON, LIEF Y WARD**

	EF	ENF
Orientación al equipo	3,47	3,41
Desarrollo de capacidades	3,56	3,42
Atribución de poder	3,40	3,32
Valores	3,57	3,49
Acuerdos	3,31	3,21
Coordinación e integración	3,11	3,08
Creación del cambio	3,25	3,15
Orientación al cliente	3,51	3,47
Aprendizaje organizacional	3,24	3,16
Dirección estratégica	3,43	3,38
Metas y objetivos	3,51	3,44
Visión	3,12	3,06

Fuente: Denison *et al.* (2004)

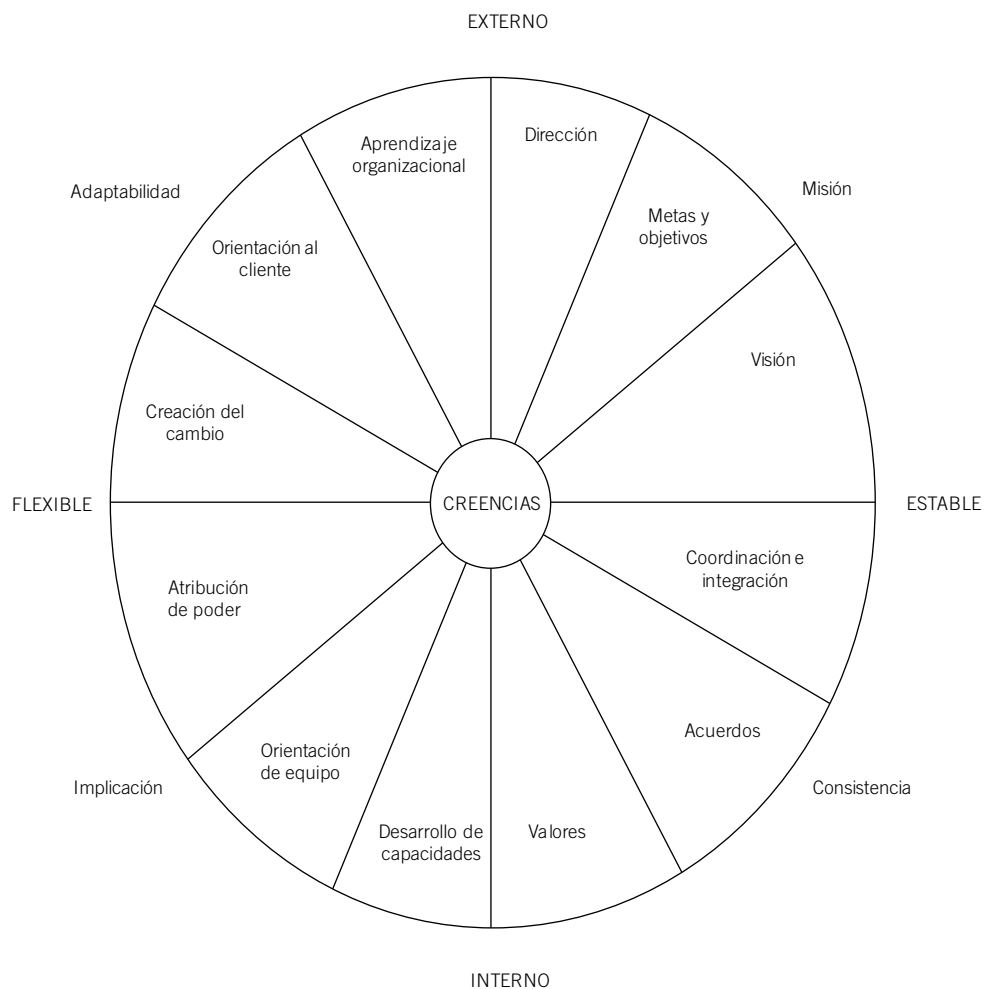
Determinados conflictos y mantener el control familiar pueden ayudar al logro de una ventaja competitiva. Los conflictos por tareas o por procesos son beneficiosos porque mejoran el diseño de la estrategia; reservarse la propiedad y la gestión también aminora los costos de agencia.

A continuación explicamos dos actividades en las cuales se puede conseguir ventajas competitivas: en el proceso de transformación y en la elección de desarrollar esta actividad internamente o comprarla en el mercado.

<sup>15</sup> El rango de valoración es de 1 a 5.

**Gráfico 1.4**

**MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DENISON**



Fuente: Denison *et al.* (2004).

**1.3.2.1 Transformar insumos en productos**

La teoría neoclásica nos ayuda a explicar este factor. La empresa centra su atención en el proceso de transformación, ya que este es visto como una relación técnica entre insumos y productos (Parkin y Esquivel 2001: 217). Se omite la importancia de los otros factores: todos los insumos



se adquieren en el mercado; la familia controla la empresa, que es pequeña; no hay conflictos ni ventajas competitivas.

El mercado es de competencia perfecta, de muchos compradores y vendedores, existe libre entrada y la maximización de beneficios se logra mediante los precios en un equilibrio general. Se produce un solo bien homogéneo, lo que equivale a una sola prenda básica. La información es completa y sin costo, lo que lleva a que los precios reflejen toda la información disponible, las calidades de los productos se estimen instantáneamente, los productores accedan por igual a la tecnología de producción y valoren eficientemente las cantidades de insumos. La confianza y el tiempo son irrelevantes, ya que los agentes son anónimos, racionales y asignan con acierto probabilidades (Conner 1991: 123; Visser 1996: 11).

En este estado ideal, las empresas son todas de igual tamaño, puesto que ningún agente tiene poder en el mercado porque cualquier mejora en la única prenda que se vende y en la tecnología de producción es conocida instantáneamente. Esta igualdad de poder puede romperse si se dispone, en forma exclusiva, de información para la transacción de una prenda diferenciada o de un mercado distinto, lo que da lugar a que algunas empresas logren rendimientos superiores (Visser 1996: 12).

### 1.3.2.2 Hacer o comprar insumos

La teoría de costos de transacción nos ayuda a explicar este factor. Análogamente a lo mencionado en la situación anterior, asumimos que los demás factores no son importantes. Las siguientes funciones se centrarán en algún aspecto y restarán importancia a las otras. El problema principal es determinar si se debe comprar el insumo (o subcontratar la actividad) o si este debe desarrollarse internamente. Se parte del supuesto de que la opción por una decisión u otra ocasiona costos indeseables. Lo que a continuación detallamos son las condiciones para que estos gastos sean mínimos. En esta ocasión, el mercado no es perfecto, los productos son heterogéneos y la información es incompleta.

La teoría nace a partir de los planteamientos de Ronald Coase: la existencia de la empresa se debe a que se puede ahorrar ciertos costos en el uso del mecanismo de precios, si el insumo o actividad se fabrica o se desarrolla bajo la autoridad del empresario. La problemática radica en decidir quién debe controlar la producción, el mercado o la empresa. El mecanismo de precios origina costos de mercado ( $M_k$ ): búsqueda de información, negociación entre las partes, aseguramiento y transporte por comprar o subcontratar. Así, por ejemplo, si un fabricante necesita adquirir un tejido en el mercado, tendrá que buscar la información sobre cuáles son los proveedores que lo ofertan, negociar el precio más bajo, asegurarse de que el producto pedido es el requerido y pagar los costos de transporte. Sin embargo, de manera alternativa, este insumo puede fabricarse internamente, lo que origina costos de la empresa ( $B_k$ ), los cuales derivan de la planificación y la dirección. La diferencia entre el segundo tipo de costo y el primero es el

costo de transacción. Una empresa tenderá a crecer hasta que los costos de la organización de una transacción adicional dentro de la empresa se igualen a los costos de la realización de la misma transacción por medio del mercado, o a los costos de su organización en otra empresa (Coase 1937).

Oliver Williamson complementa las ideas de Coase al definir la situación en que un mecanismo es mejor que otro. Esta se encuentra en función de las dimensiones de la transacción y las características del comportamiento humano. Las dimensiones son tres: la especificidad de los activos ( $k$ )<sup>16</sup>, la incertidumbre y la frecuencia. El comportamiento humano se caracteriza por ser oportunista y por una racionalidad limitada (Williamson 1985).

Un activo menos específico puede utilizarse en usos y por usuarios alternativos sin perder valor, aunque, por su simpleza, este activo no genera beneficios significativos; mientras que un activo más específico no puede utilizarse en usos alternativos, si bien es susceptible de un comportamiento estratégico que permite cuantiosos beneficios. El siguiente ejemplo ocurre en las pequeñas empresas de la industria de ropa en Lima. La industria necesita insertar elásticos en las prendas; esto se realiza con una maquina especializada o con una de coser. El primer activo solo puede usarse para insertar elásticos: es más competitivo en la medida en que permite producir una prenda de calidad. El segundo, además se utiliza en el ensamblado. La máquina de coser genera menos beneficios que la especializada, aunque por su versatilidad es más fácil de vender (Visser 1996: 155).

El oportunismo es la búsqueda del interés propio y toma dos formas: la selección adversa y el riesgo moral. El primer concepto se refiere al hecho de que uno de los agentes distorsione o disfrace la información antes de la transacción. El segundo, a la conducta después de la transacción, en la que el comportamiento difiere de lo esperado inicialmente. Un ejemplo lo ofrecen algunos casos en la subcontratación de ensamblado en el Perú: los pedidos no se entregan con las características especificadas ni en el tiempo acordado. La incertidumbre se refiere a la imposibilidad de conocer los detalles futuros de la transacción, y la frecuencia y el número de veces que esta se repetirá (Conner 1991: 131). La racionalidad limitada implica una intención del individuo de ser lógico, pero de una manera limitada.

La relación de los costos de transacción y la especificidad de los activos viene dada por el gráfico 1.5. En el punto  $K_0$  los activos son poco específicos, los insumos y los procesos de producción son sencillos. Este aspecto, sumado a la información completa, permite que los costos de mercado sean menores a los costos de la empresa y que, por ello, sea preferible el primer mecanismo. No obstante, conforme los activos sean más específicos, aumentan las posibilidades de fraude, las que se aminoran en la empresa frente al mercado. Este problema impide que las partes realicen contratos claramente definidos desde el inicio, y se agudiza por la racionalidad limitada de los

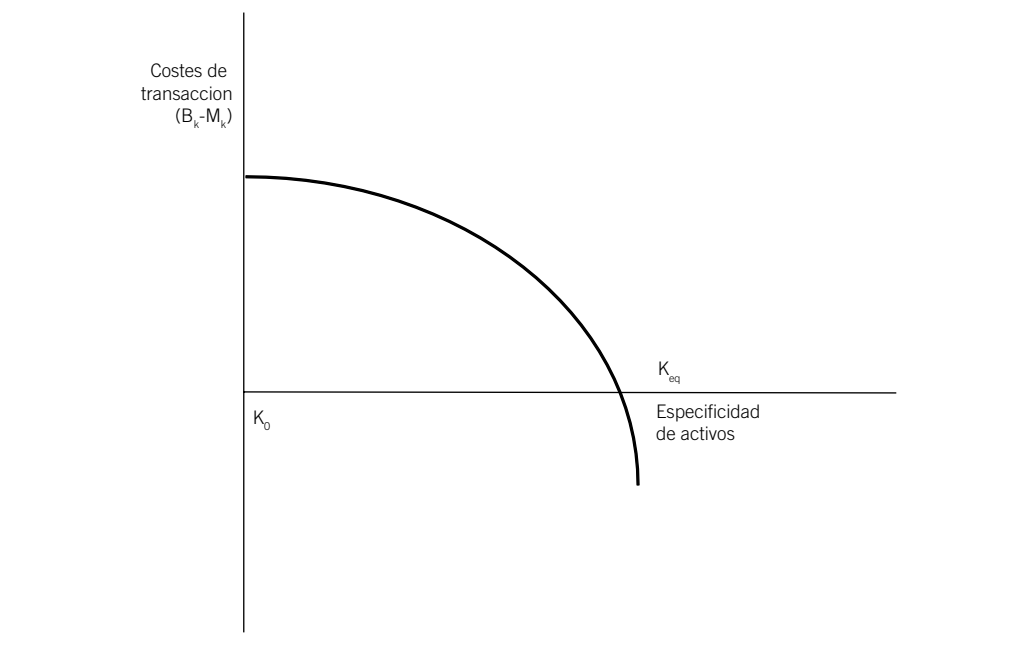
---

<sup>16</sup> La especificidad de activos es la más importante de las tres.

actores. Los costos de transacción se aminoran hasta el punto  $K_{eq}$ , momento en que es indiferente que la producción se realice en el mercado o por la empresa. El mecanismo de mercado es mejor cuando el activo es poco específico, hay menor incertidumbre (mayor información) y la frecuencia es mayor. En las situaciones contrarias, además de la presencia de oportunismo, el mecanismo de la empresa es el más adecuado (Conner 1991: 131).

**Gráfico 1.5**

**MERCADO O EMPRESA**



Fuente: Williamson (1989).

Un ejemplo didáctico puede aclarar cuándo las actividades deben subcontratarse y cuándo desarrollarse internamente. Se transan dos insumos: un botón y el diseño. El primer insumo es un bien homogéneo, fácilmente identificable en su calidad, que se transa en un mercado competitivo y donde el costo de cambiar de proveedor es muy bajo. Inferimos que la empresa compraría este insumo; debido a la confianza en que la competencia asegurará calidad y precio justo, los costos de la empresa son mayores a los de mercado. Sin embargo, supongamos que las circunstancias cambian y los costos de mercado empiezan a aumentar –los costos, por un lado, para averiguar las calidades de los botones, y, por otro, de cambiar un proveedor por otro, son altos– (el mercado es imperfectamente competitivo). En este caso, se tendría desconfianza del mercado y se pensaría que estos costos podrían disminuir al integrar la actividad que sumi-

nistra este insumo. No es el caso que un botón no sea un bien homogéneo y no se transe en un mercado competitivo. El segundo insumo, el diseño, ilustra las condiciones en las que integrarse es mejor: es complicado determinar su calidad (si los clientes están dispuestos a pagar un precio alto por él); hay pocas casas de diseño y es costoso cambiar un diseñador por otro. Los costos de la empresa son menores a los costos de mercado.

Para los fines de nuestra investigación, en la medida en que los costos de transacción, la diferencia entre los costos de la empresa y los del mercado, sean importantes, esta teoría aporta luces en el siguiente aspecto. Las actividades de la cadena de suministro de valor para la exportación en la industria de la ropa pueden dividirse en: fabricación de tejidos, preensamblado, ensamblado y comercialización. Cada actividad puede definirse en función de los insumos que requiere y de los productos que ofrece, aunque estos últimos pueden convertirse en insumos para la siguiente actividad de la cadena. La decisión de hacer o comprar depende del mecanismo de organización de la producción que minimice los costos de transacción. A grandes rasgos, si la prenda exige activos no específicos, la minimización de los costos ocurre mediante el mecanismo de mercado; si los recursos requeridos son específicos, la optimización ocurre mediante el mecanismo de la empresa<sup>17</sup>.

#### **1.4 Impacto y nuestra definición de empresa familiar**

A continuación, mostramos el impacto de la EF en la economía y en qué medida este concepto es similar al de pequeña empresa. Al respecto, los estudios son escasos, especialmente en los países en vías de desarrollo. Conocemos el impacto de la EF en la economía por un estudio realizado en los Estados Unidos (Astrachan y Carey 2003). Establece tres versiones de EF: la amplia, la media y la restrictiva. La amplia incluye a todas las empresas en la primera o más generaciones, en donde la familia tiene cierta participación y control sobre la dirección estratégica. La media supone la intervención de al menos dos generaciones, que el propietario intente pasar el negocio a su familia y que los fundadores o sus descendientes formen parte de las operaciones del día a día; esta versión excluye de la versión amplia a todas aquellas empresas en que la implicación de la familia llega solo hasta la primera generación. Por último, la versión restrictiva supone al menos tres generaciones de la familia: un abuelo fundador como director, dos o tres hermanos en la alta gerencia y primos en las divisiones más bajas. Esta versión excluye de la EF media a todas aquellas empresas en que la implicación de la familia llega solo hasta la segunda generación.

Las EF pertenecientes a la versión amplia contribuyen con 64% del PIB y emplean 62% de la fuerza laboral; las de la versión media contribuyen con 59% del PIB y no se detalla la contri-

---

<sup>17</sup> Puede revisarse el trabajo de Brouthers y Nakos (2004) referido a las formas de entrada en el mercado internacional de más de 800 pequeñas empresas, en distintos negocios. Comprueban que el desempeño es máximo (medido en ventas, rentabilidad, participación de mercado, reputación, entre otros) si se escoge el modo de entrada adecuado.

bución al empleo; las de versión restrictiva contribuyen con 29% del PIB y emplean 27% de la fuerza laboral. El número de EF con relación al total de empresas es de 89% en la versión amplia; en la media, 39%; y en la restrictiva, 11%.

Suele creerse que toda EF es una pequeña empresa; supuesto comprensible en la medida en que la mayoría de las primeras son de diminuto tamaño: en Europa, 66% y en los Estados Unidos, 80% (Bianchi y Bivona 2000: 199). Si la EF es mayoritariamente pequeña en países en vías de desarrollo, como el Perú, podemos deducir que las EF tienen una gran incidencia en la producción y el empleo. En el caso peruano, se define oficialmente a la pequeña empresa como aquella que emplea menos de 250 trabajadores. Si se considera esta definición, en el cuadro 1.12 puede verse que su contribución al PIB es de un significativo 55,5%; y su aportación al empleo, de 67,9%.

Por otra parte, se debe agregar que la relación entre la fuerza laboral informal respecto a la formal<sup>18</sup> es de 54,56%. En el cuadro 1.12 se muestran estos indicadores para el Perú y otros países proveedores en la industria de ropa (Ayyagari, Beck y Demirguc-Kunt 2003).

Nuestra definición de EF se inspira en varios autores: Chua, Chrisman y Sharma (1999); Habbershon, Williams y MacMillan (2003); Zellweger (2007); Ang, Cole y Wuh Lin (2000). La EF es aquella que tiene un patrón de propiedad, gobierno, administración y sucesión, único y distintivo, y que difiere del de la empresa no familiar. Este patrón tiene influencia en los objetivos, la estrategia y la estructura. La empresa busca maximizar la riqueza de las sucesivas generaciones del grupo familiar; adopta estrategias únicas debido al capital paciente que le permite invertir con una perspectiva de largo plazo; puede incursionar en negocios que no interesan a la ENF; y las relaciones entre los gestores familiares se basan en la confianza y, por ende, la estructura de la empresa reduce los costos de agencia.

---

<sup>18</sup> La fuerza laboral comprende a todos los individuos en edad de trabajar. Es formal si tiene contrato de trabajo con todos los beneficios que ofrece la ley, e informal si no lo tiene.

**Cuadro 1.12****DATOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL MUNDO**

<b>País</b>	<b>PIB por persona</b>	<b>PYME250</b>	<b>PYMEOFIC</b>	<b>INF</b>	<b>PYME_PIB</b>
	<b>US\$</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Azerbaiyán	558	5,34	5,34		
Bielorrusia	2.522	4,59	4,59		9,0
Brasil	4.327	59,80	59,80	49,21	
Chile	4.476	86,00	86,50	40,00	
Colombia	2.289	67,20	67,20	53,89	38,7
Costa Rica	3.405		54,30		
Ecuador	1.521	55,00	55,00	58,80	20,0
España	15.361	80,00	74,95	21,90	64,7
Grecia	11.594	86,50	74,00		27,4
Guatemala	1.460	32,30	32,30	50,25	
Hong Kong	21.841		61,50		
Honduras	706		27,60		
Indonesia	963		79,20	37,45	
Italia	19.218	79,70	73,00	39,00	58,5
Japón	42.520	71,70	74,13		56,4
México	3.390	48,48	48,48		
Nicaragua	432		33,90		
<b>Perú</b>	<b>2.162</b>	<b>67,90</b>	<b>67,90</b>	<b>54,56</b>	<b>55,5</b>
El Salvador	1.609		52,00	46,67	44,1
Tailandia	2.590	86,70	86,70		
Turquía	2.865	61,05	61,05		27,3
Taiwán	12.474	68,60	68,60	14,50	
Ucrania	1.189	5,38	5,38		7,1
Estados Unidos	28.232		52,54		48,0

Las estadísticas refieren a promedios de distintos años durante la década de 1990.

PIB por persona: producto interno bruto por persona.

PYME250: participación del sector de PYME con relación a la fuerza laboral formal, cuando la definición es de hasta 250 empleados.

PYMEOFIC: participación del sector de PYME con relación a la fuerza laboral formal, cuando la definición es la oficial del país.

INF: relación entre la fuerza laboral informal y la fuerza laboral formal.

PYME\_PIB: contribución del sector de PYME en el PIB.

Fuente: Ayyagari *et al.* (2003).

## 1.5 Síntesis e ideas por destacar

1. Si el tema de nuestra investigación son las empresas que se inician sin recursos, lo más probable es que se trate de una EF. No disponemos de una teoría de empresa familiar que nos responda si este hecho ayuda a diseñar una estrategia más acorde con los objetivos de los *stakeholders* y el logro de ventajas competitivas. La presente investigación intenta aportar al desarrollo de esta teoría.
  
2. Todo parece indicar que la EF propicia mejores estrategias y el logro de ventajas competitivas, si se cumplen determinados requisitos que deben presentarse dentro del amplio concepto de EF. En primer lugar, no existe un solo tipo de EF; estas pueden clasificarse, en función de los valores que sustentan sus decisiones, en cuatro tipos: “de fundadores de tradición familiar”, “de fundadores estratégicos”, “de fundadores artífices” y “de fundadores inventores”. Aquellas donde predomina la empresa sobre la familia, las denominadas “de fundadores de tradición familiar” y “de fundadores estratégicos”, son las llamadas a diseñar una estrategia que llega a negocios más sofisticados. Debido a que venden varios millones de dólares anuales, lo que las sitúa entre los primeros exportadores de la industria de ropa peruana, o prendas exclusivas, en las empresas de los seis casos analizados predomina la empresa sobre la familia; no interesa para nuestros fines si son de tradición familiar o estratégicas. En segundo lugar, en la etapa inicial de evolución de una empresa, la EF dispone de varios recursos de los que no dispone la ENF; por un lado, el capital financiero paciente, que no entraña la amenaza de liquidación en el corto plazo; por otro, el capital de otras ayudas de la familia, mano de obra sin costo; y, finalmente, una organización que permite menores costos de agencia, aquellos que la empresa asume para controlar a sus gerentes. En tercer lugar, la EF tiene ventajas por constituir una forma de barrera intangible: la complejidad causal, es decir, la dificultad de imitar a la organización debido a su cultura, que es superior que la de la ENF.
  
3. No obstante, la posibilidad de conflicto es superior en la EF que en la ENF.





## PARTE II: PROCESO DE DESARROLLO

### 2. LA INDUSTRIA DE LA ROPA

En este capítulo, se analizará la industria de la ropa en tres aspectos claves. En el primero, indicamos la cadena de suministro de valor; dentro de ella, definimos el ensamblado, el cual es la principal actividad de la industria en los países en vías de desarrollo, y cómo esta se enlaza con el resto de la industria. Mostramos cómo dicha unidad empresarial puede estar lejos de controlar el mercado y tendría, por tanto, solo exiguas posibilidades de beneficios. Señalaremos cuáles son las actividades más dinámicas de la industria de la ropa y por qué ofrecen mayores posibilidades. En el segundo punto, señalamos los tres principales mercados que demandan prendas en el mundo y exponemos los factores estructurales del entorno que afectan al negocio. Por último, en el tercero, se verá cuáles son los principales países competidores del Perú.

#### 2.1 Cadena de suministro de valor

En esta parte mostramos los tres sectores que implica la cadena de suministro de valor: el textil, la fabricación y la comercialización. Esto puede verse en el gráfico 2.1, donde mostramos la correspondiente cadena de suministro de valor. Esta cadena señala el conjunto de actividades que involucra: el diseño, la producción y la comercialización de prendas de vestir, las cuales generan valor agregado.

El sector textil, mediante los tejidos, aporta un componente del diseño de la prenda. Suele ser una actividad intensiva en capital: puede exigir montos de inversión cuantiosos (US\$ 300.000 por trabajador) (Abernathy, Dunlop, Hammond y Weil 1995: 182). Utiliza equipos altamente automatizados, pero no se adecua fácilmente a las cambiantes preferencias de los consumidores, por lo que suele haber un “cuello de botella” en la cadena de suministro de valor. Además, los tiempos de espera para la satisfacción de un pedido suelen ser largos porque se requieren cuantiosos pedidos mínimos (Nordás 2004: 7). El sector se divide en: las empresas que proveen de materias primas (hilos) y aquellas que proporcionan tejidos.

Por otro lado, las prendas pueden ser confeccionadas con materias primas naturales o sintéticas. Las naturales son: el algodón, la lana o la seda; las sintéticas, el rayón –considerado la seda artificial– y el *nylon*. Existen dos tipos de telas: el tejido plano (*woven fabrics*), donde los hilos se entrelazan de manera perpendicular para constituir telas para prendas como camisas y pantalones; y el tejido de punto (*knit fabrics*), donde los hilos se entretejen para permitir una mayor elasticidad, característica de las telas de ropa interior o camisetas. En términos generales, la producción de telas involucra las siguientes actividades: hilandería (conversión en hilo), tejeduría (entrelazamiento de hilos), tintorería (teñido) e impresión (de marcas o dibujos).

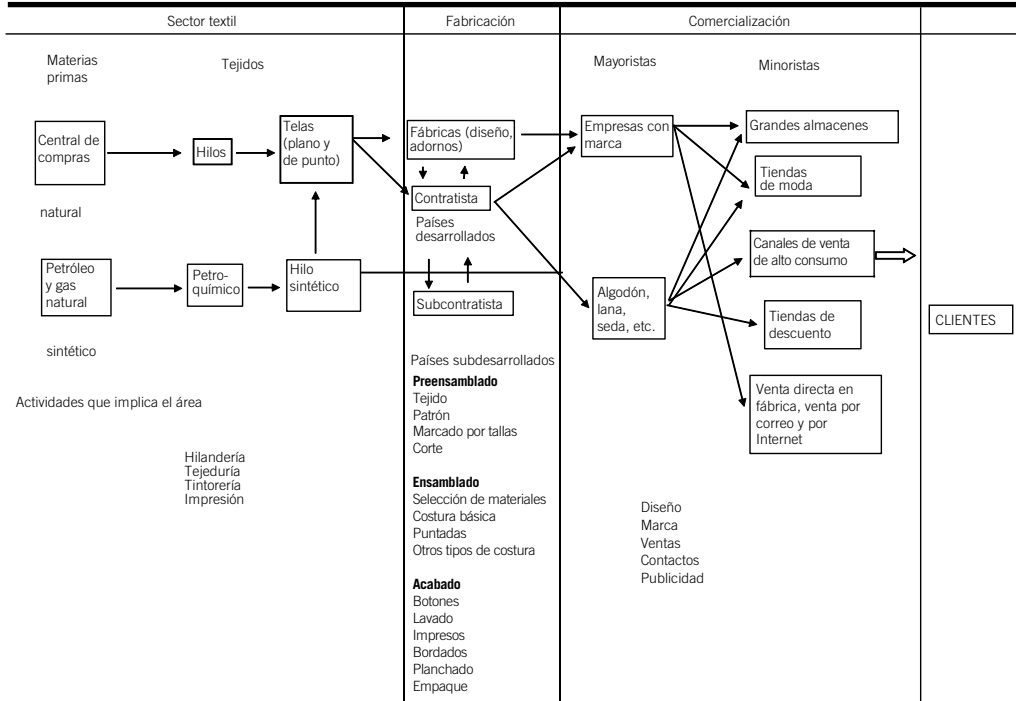
El segundo sector en la cadena de suministro de valor, la fabricación, implica tres fases: el preensamblado, el ensamblado y el acabado. El preensamblado es la fase más exigente, en la medida en que no solo exige habilidad manual, sino además el arte de hacer operativa la concepción de un diseño. Involucra actividades que tienen gran incidencia en los costos y en la calidad de la prenda: preparación del tejido (definición de colores, textura o grosor, control de calidad), marcado del modelo de la prenda (definición precisa del diseño), marcado por tallas y sobre el tejido (cuya precisión establece el ajuste de la prenda al cuerpo) y corte (cuya precisión minimiza la tela desperdiciada). El diseño es una actividad creativa que puede facilitarse con el uso de ordenadores (*computer aided design and manufacturing: CAD/CAM*); este equipo integrado facilita la ilustración de la prenda, la definición del patrón propiamente dicho, el costo del producto y una rápida respuesta a una demanda cambiante, diversa y compleja; además, ejecuta las tareas de hacer las tallas y el corte (Visser 1996: 109).

La segunda fase, el ensamblado, es la parte más sencilla de la fabricación. Implica el manejo de materiales (escoger las piezas pertinentes), la costura (unión de las piezas), el puntado y las diversas formas de costura. En la actualidad, y salvo el manejo de materiales, no existe un procedimiento que permita que esta fase sea mecanizada y automatizada, aspecto que permitiría una mayor economía de escala (Visser 1996: 111). El ensamblado compromete actividades intensivas en mano de obra, realizadas generalmente por pequeñas empresas familiares, que no requieren habilidades técnicas muy sofisticadas ni montos de inversión altos; por ello, las barreras a la entrada y salida son bajas. En cambio, las actividades de preensamblado implican una tecnología más sofisticada, mayor intensidad de capital y, por ello, barreras de entrada más elevadas.

La última fase, el acabado, conlleva una serie de actividades: puesta de botones, lavado, impresos, bordados, planchado y empaque. Estas constituyen funciones altamente predecibles y, por lo tanto, propensas a una división funcional y rutinaria del trabajo. A diferencia del ensamblado, muchas de estas actividades pueden mecanizarse, y algunas actividades (como el bordado) pueden implicar costosas inversiones.

Gráfico 2.1

CADENA DE SUMINISTRO DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE ROPA



Fuente: adaptado de Gereffi (2002), Nordás (2004) y Visser (1996).

Aunque no se puede establecer afirmaciones definitivas por falta de información, todo indica que la estructura de costos en este proceso de fabricación de ropa en los países en vías de desarrollo tiene sus peculiaridades. En el cuadro 2.1 se puede ver los costos tanto de países desarrollados como de subdesarrollados. Antes de establecer las peculiaridades, es necesario definir algunos conceptos. El valor agregado es el incremento del precio por los aportes de la mano de obra y del capital. Los insumos intermedios son los bienes y servicios empleados para producir prendas acabadas. El porcentaje importado del producto es el valor de los insumos intermedios importados contenido en el producto. Este último concepto sirve para medir el grado de desarrollo de las empresas proveedoras de estos insumos intermedios en el mercado local<sup>1</sup>. Si el índice es bajo, la mayoría de los insumos son comprados localmente, lo que supone que el mercado para ese insumo es desarrollado; si es alto, la mayoría de los insumos son importados, ya que no existen en el mercado o son de mala calidad.

<sup>1</sup> Bajo el supuesto de que no existen imperfecciones en el mercado.

El referido cuadro 2.1 corrobora que el sector de fabricación es intensivo en mano de obra. La suma del valor de mano de obra cualificada y no cualificada es superior al valor de capital; y el valor de mano de obra no cualificada es superior al de la cualificada. Así, por ejemplo, en Vietnam la mano de obra no cualificada representa 9% del producto, mientras que la mano de obra cualificada, solo 1,2% y el capital, 3,8%. Esta preeminencia no se observa en el sector textil; en algunos casos, el valor del capital es superior al de la mano de obra no cualificada. En Italia, para el mismo año 2001, el valor del capital es 16,4% del producto, mientras la mano de obra no cualificada es de 14,3% (Nordás 2004: 8).

### Cuadro 2.1

#### ESTRUCTURA DE COSTE EN FABRICACIÓN (2001) (% DEL PRODUCTO BRUTO)

	Mano de obra no cualificada	Mano de obra cualificada	Capital	Total valor agregado	Insumos intermedios	Porcentaje importado del producto
Canadá	25,9	5,0	10,2	41,2	58,8	19,8
EE.UU.	21,0	5,8	5,8	32,6	67,4	13,8
Francia	21,6	4,7	8,8	35,0	65,0	24,3
Italia	14,3	3,1	16,4	33,8	66,2	13,5
Japón	21,9	4,0	11,2	37,0	62,9	7,8
Hong Kong	22,6	7,9	12,9	43,4	56,6	13,0
Rep. Corea	15,0	2,9	4,7	22,6	77,4	15,9
Taiwán	20,8	3,5	6,0	30,3	69,7	10,9
China	18,2	2,5	12,2	32,9	67,1	5,7
India	21,1	2,9	7,8	31,8	68,2	1,8
Vietnam	9,0	1,2	3,8	14,0	86,0	40,4
Checoslovaquia	21,1	3,2	9,9	34,1	65,9	28,9
Marruecos	14,6	2,1	10,9	27,6	72,4	37,9

Fuente: Nordás (2004).

En los países en vías de desarrollo, el valor agregado es bajo y el porcentaje importado del producto, alto. Vietnam genera un valor agregado bajo de 14% del producto, en tanto que zonas como Hong Kong (43,4%), Canadá (41,2%) o Italia (33,8%) generan valores mayores. Vietnam, Marruecos y Checoslovaquia ofrecen porcentajes importados del producto de 40,4%, 37,9% y 28,9%, respectivamente; los que, comparados con los indicadores de Japón (7,8%) o Italia (13,5%), son bastante altos. Si bien los países en vías de desarrollo tienen un porcentaje alto de producto importado, la India y China son excepciones a la regla: este indicador es bajo (5,7% y 1,8%, respectivamente)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Debe anotarse que la India fija una serie de restricciones y regulaciones a su industria de algodón.

Por último, el tercer sector en la cadena de valor es la comercialización. Las actividades en este sector son más dinámicas e innovadoras; implican una moderna tecnología, trabajadores muy bien pagados, diseños y un alto grado de flexibilidad (Nordás 2004: 3). Este sistema está compuesto por mayoristas y minoristas<sup>3</sup>. Conforman los mayoristas las empresas con marca (*brand-named apparel companies*) y las centrales de compra (*overseas buying offices*); los minoristas, los grandes almacenes (*department stores*), como JC Penney, tiendas de moda (*specialty stores*), canales de venta de alto consumo (*mass merchandise chains*), como Wal-Mart o Kmart, tiendas de rebaja (*discount chains*) y la venta directa de fábrica por correo y por Internet (Gereffi 2002).

La red de comercialización se caracteriza por una concentración de las ventas en pocas empresas y por la adopción de lo que se ha denominado “comercialización eficiente” (*lean retailing*) (Abernathy *et al.* 1995: 183). En 1995, en los Estados Unidos, solo cinco minoristas (Wal-Mart, Sears, Kmart, Dayton Hudson y JC Penney) comercializaron 68% de las ventas de prendas de vestir, si tomamos como referencia a todas las empresas minoristas que venden ropa y que cotizan en bolsa. Los siguientes 24 minoristas, todos ellos con ventas mayores a US\$ 1.000 millones al año, comercializaron otro 30%. Es decir, tan solo 29 empresas minoristas comercializaron casi la totalidad de las ventas. Estas empresas se orientan hacia una gran especialización por producto o hacia su venta a un precio muy reducido (Gereffi 2002).

Veamos primero qué elementos incluye el *lean retailing* y luego cómo estos elementos han mejorado la comunicación entre el sector textil, los fabricantes y la comercialización, lo que ha permitido mejorar la eficiencia del sistema<sup>4</sup>. Son tres los elementos de esta comercialización innovadora (Abernathy *et al.* 1995: 185):

1. Código de barras, que permite una identificación de productos rápida y automática.
2. *Electronic data interchange* (EDI), que es el intercambio de datos en un formato normalizado entre los sistemas informáticos de los agentes participantes, con una reducción casi total de la intervención manual. Permite una comunicación de información masiva de manera rápida y barata en transacciones como pedidos y pagos.
3. Eficiente distribución de prendas.

Los beneficios del EDI son los siguientes: (1) disminución de costos administrativos y de emisión de documentos; (2) un ciclo de pedido más corto (*lead time*), debido a la reducción de los inventarios; (3) mayor precisión de la información; (4) aumento del flujo de tesorería; (5) mayor competitividad, por la mejor comunicación con los clientes y conocimiento de sus necesidades (Minjoon 2003).

---

<sup>3</sup> Aquí nos referimos a los canales de comercialización en los Estados Unidos, que es el principal mercado para el Perú.

<sup>4</sup> Al menos en los Estados Unidos, este sistema está muy desarrollado.

Toda esta innovación tecnológica en la comercialización ha permitido que los intermediarios comerciales presionen los precios hacia la baja. Los fabricantes solo pueden responder absorbiendo los costos; es decir, bajan los márgenes, reducen costos con aumento de productividad mediante la subcontratación de zonas de menor costo o trasladan la reducción de costo al sector textil (Nordás 2004: 6).

En los Estados Unidos, los minoristas que adoptaron el *lean retailing*—empresas como Wal-Mart, Kmart (*mass merchandisers*) o JC Penney (*national chains*)—lograron la tendencia a un menor tiempo de reposición. Así, por ejemplo, en los que lo adoptaron, el porcentaje de ventas con un período de reposición de un día o una semana representó más de 65%; mientras que este mismo indicador representó solo 30% en los que no lo adoptaron (Abernathy *et al.* 1995: 189).

En la industria de ropa, el sector de comercialización es el más rentable; se usan modernas tecnologías, que están referidas al diseño original de prendas, venta con marca y al detalle. Sus grandes beneficios se sustentan en un reto importante y complejo: manejar negocios con ciclos de productos cortos (algunos piensan que las prendas son productos perecibles) (Nordás 2004: 2), alta volatilidad de la demanda, baja previsión y compras impulsivas (Bruce, Daly y Towers 2004). Por ello, el sector textil es rentable en la medida en que apoye con el tejido en la creación de diseños aceptados por el mercado.

Si se compara la comercialización con la fabricación, las actividades menos provechosas están referidas a esta última, ya que comporta tareas repetitivas y que usualmente utilizan diseños y maquinarias importadas: la ventaja descansa en la mano de obra barata. Son actividades superadas a las decisiones de los grandes intermediarios, como cadenas de autoservicio y grandes almacenes, ya que tienen el poder porque conocen las preferencias de los consumidores.

De otro lado, la industria atraviesa fases razonablemente predecibles. Se dirige, primero, a actividades menos complejas y con menos poder de decisión; y, luego, a actividades más complejas y con mayor poder de decisión. Para el interés de esta investigación, las fases en la industria de la ropa son las siguientes (Gereffi 2002: 1):

- 1° Etapa inicial: esta fase supone talleres o tiendas; en los talleres se realiza fundamentalmente el ensamblado (*assembly*), que forma parte de la fabricación; las tiendas suponen la comercialización de pequeñas empresas en el mercado nacional.
- 2° Paquete integral de producción (*full package* u *original equipment manufacturing* [OEM]). Supone la integración del sector textil y toda la actividad de fabricación, ensamblado y pre-ensamblado con fines de exportación, aunque se vende con marca ajena.
- 3° Manufactura con marca original (*original brand name manufacturing* [OBM]). Por lo general supone la integración de los tres sectores: textil, fabricación y comercialización. En este último sector se vende con marca propia del fabricante.

Las empresas de la industria de ropa en los países en vías de desarrollo incursionan o en la fase inicial o en la de paquete integral. Muy pocas empresas han logrado con éxito vender en los grandes mercados internacionales con su propia marca; es decir, no ingresan a la fase de manufactura con marca original. Es importante anotar la definición de maquila, proceso utilizado en varios países latinoamericanos, especialmente en México. Una empresa maquiladora recibe los insumos de un contratante, usualmente el tejido, con el propósito de confeccionar la prenda según sus requerimientos, producto que debe ser entregado a quien especifique el contratante.

Es necesario mencionar que las empresas de ensamblado y de paquete integral sirven a clientes distintos. Las primeras no realizan actividades de preensamblado; por ello, sirven a empresas que sí lo realizan (*branded manufacturers*), como Levi-Strauss, Hanes u Oxford Industries. Las segundas sí realizan actividades de preensamblado, por lo que sirven a empresas que no realizan estas actividades (*retailers*), como Sears, Wal-Mart o JC Penney, o a empresas (*branded marketers*) como Tommy Hilfiger o Polo Ralph Lauren (Schrank 2004). El conjunto de empresas *branded manufacturers* y *branded marketers* es lo que se conoce como los “grandes compradores” (*big buyers*). Diseñan y comercializan, pero no realizan el trabajo manual (Bair 2002).

## 2.2 Principales mercados y entorno

Los principales mercados son Estados Unidos, Europa y Japón (Gereffi 2002). Por su cercanía, el mercado natural del Perú es el de los Estados Unidos. Este país es el primer comprador de ropa en el planeta, con importaciones, en el 2003, de US\$ 65.729 millones de todo el mundo<sup>5</sup>. Esto puede observarse en el cuadro 2.2. En este mismo año, Alemania, Francia y Japón importaron US\$ 20.957 millones, US\$ 14.002 millones y US\$ 18.382 millones, respectivamente. Si tomamos como total las importaciones de los cuatro países, Estados Unidos participa con 55%; Alemania, con 18%; Japón, con 15%; y Francia, con 12%.

A continuación explicamos dos factores del entorno. El primero es la eliminación real de las cuotas de importación. Y el segundo, la mayor oferta de mano de obra barata en el mundo. Estos dos elementos tendrán una influencia importante en las pequeñas EF peruanas en la medida en que empresas en países con más bajos salarios (como China), mejor tecnología y en un mercado liberalizado, competirán con ellas.

En cuanto a las cuotas, veamos primero un breve marco teórico que explica su comportamiento, y luego analizaremos el efecto de su eliminación. “Una cuota es una restricción cuantitativa a la importación de un bien en particular, que especifica la cantidad máxima que se puede importar de ese bien en un período dado” (Parkin y Esquivel 2001: 501). La cuota tiene un efecto análogo al de un arancel, aunque los beneficios que genera esta distorsión se dirigen a sujetos distintos: en el primer caso, el beneficio es para quien tenga el derecho a importar, mientras que en el caso del arancel es el gobierno el que se favorece.

---

<sup>5</sup> Nos referimos al universo de países considerados en las estadísticas de Comtrade.

**Cuadro 2.2****IMPORTACIONES DE ROPA DE LOS PAÍSES INDICADOS DESDE EL RESTO DEL MUNDO (MILLONES DE US\$)**

	Estados Unidos		Alemania		Francia		Japón		Total	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Prendas de vestir de punto	31.055	29.100	9.447	7.702	6.251	5.139	8.004	7.064	54.757	49.005
Prendas excepto punto	34.674	32.273	11.510	10.084	7.751	6.549	10.378	9.500	64.313	58.406
Total	65.729	61.373	20.957	17.786	14.002	11.688	18.382	16.564	119.070	107.411
% del total de los 4 países	55%	57%	18%	17%	12%	11%	15%	15%	100%	100%

Fuente: elaboración propia sobre la base de Commodity Trade Statistic Database (Comtrade), Organización de las Naciones Unidas (ONU). Fecha de consulta: 05/2005. <<http://www.unstats.un.org>>.

En el gráfico 2.2 se puede ver que, mientras que la cantidad de equilibrio en el mercado es  $Q_{eq}$ , el país comprador restringe las importaciones a solo  $Q_{cuota}$ . Esto distorsiona el mercado y genera ganancias extraordinarias a los importadores de ropa; solo pagan  $P_{import}$  (precio pagado por los importadores) cuando los consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor  $P_{cons}$  (precio que están dispuestos a pagar los consumidores del país importador). Esta diferencia de precios, que puede verse como el rectángulo sombreado del gráfico 2.2, es el beneficio del importador.

La eliminación de las cuotas de importación por parte de los miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC), tanto de textiles como de confecciones, estaba prevista para el 1 de enero de 2005, después de un proceso gradual de liberación (Nordás 2004: 13). Sin embargo, luego de esta fecha, esta restricción ha persistido por parte de los Estados Unidos y Europa, en contra de países como China, al que todavía se le imponen limitaciones. Debido a que puede implicar despidos masivos de trabajadores en países desarrollados, es una medida políticamente sensible. Esta acción conlleva una mejora de la eficiencia: tanto precio como cantidad demandada se elevarán a sus respectivos niveles de equilibrio. Así, por ejemplo, por este efecto y en un estudio realizado por la OMC, se estima que el porcentaje de las importaciones de confecciones con relación al total de la demanda doméstica se elevará en los Estados Unidos de 33,8% a 45,0%. Lo mismo sucederá en Europa, aunque el aumento no será tan pronunciado: de 48,5% a 51,0% (Nordás 2004: 26).

Esta liberación permitirá que especialmente dos países eleven sus exportaciones de ropa de manera importante. Según el mismo estudio de la OMC<sup>6</sup>, Estados Unidos aumentará sus importaciones de ropa de China, de una participación de 16%, antes de la liberación, a un significativo 50%. Igualmente, según Nordás, las importaciones de los Estados Unidos desde la India pasarán de 4% a 15%. Esto equivale a que China y la India representarán 65% del total de importaciones

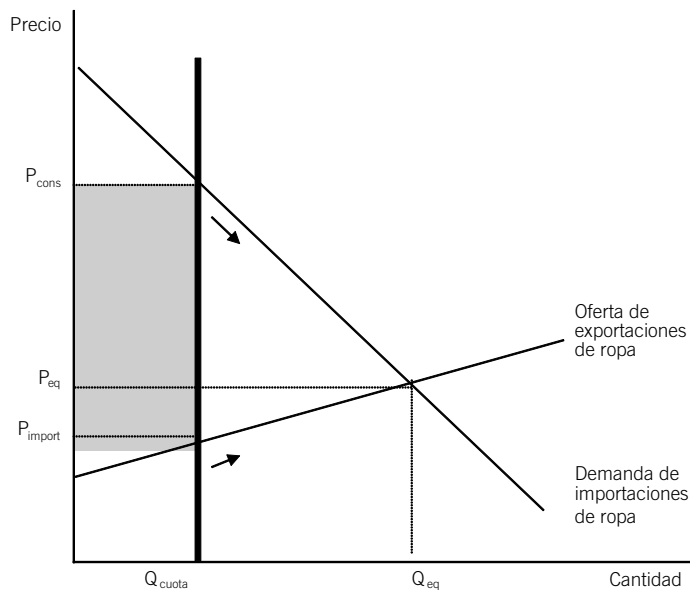
<sup>6</sup> Donde se presupone una eliminación total de las cuotas.



de ropa. Estos dos países incrementarán también su participación en Europa: China de 18% a 29%, y la India de 6% a 9% (Nordás 2004: 27-30).

## Gráfico 2.2

### EFFECTO DE LA ELIMINACIÓN DE LAS CUOTAS DE IMPORTACIÓN



Fuente: Parkin y Esquivel (2001).

Las noticias para América Latina no son alentadoras. En el estudio referido, las importaciones de los Estados Unidos de México descenderán de 10% a 3%, mientras que en el resto de América, incluido el Perú, caerán de 16% a 5%. Estas estimaciones negativas pueden ser exageradas, pues no toman en cuenta la cercanía de México y del resto de América a los Estados Unidos (Nordás 2004: 30).

El segundo factor hace referencia a la oferta laboral, especialmente la no cualificada, la cual se ha expandido. En los últimos años, esta oferta se ha ampliado de 1.460 millones a 2.930 millones de trabajadores, es decir, se ha duplicado. Esta expansión se debe a muchas causas, pero las más importantes son la incursión de China en el sistema capitalista global, la apertura al exterior de la India y el colapso del sistema comunista soviético. China y la India han aportado campesinos de forma notable al sistema productivo (Freeman 2005: 10). Esta situación fomenta el desarrollo de industrias intensivas en mano de obra no cualificada, como son las confecciones.

### 2.3 Principales competidores del Perú en el mundo

Los países que compiten con el Perú lo hacen fundamentalmente por la mano de obra barata. Estos son China, que es importante por los grandes volúmenes que exporta, y la India, por su potencial de exportación después de la eliminación de las cuotas de importación. Sin embargo, hay empresas de países que compiten con el Perú no solo en razón de la mano de obra barata, sino también por su cercanía a los Estados Unidos y el trato preferencial que se les dispensa. Esos países son México, Honduras, República Dominicana, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Colombia, Ecuador y Bolivia.

En los últimos años, China creció a tasas muy altas debido a su fuerte tasa de inversión. En el 2004, el *stock* de inversión extranjera representó 36% del PIB, porcentaje notable si se lo compara con el 2% de Japón. Este país será clave en el comercio internacional, tanto en términos de las exportaciones como de las importaciones. En el 2004, la suma de las importaciones más las exportaciones de bienes y servicios alcanzó un significativo 75% del PIB. Además, posee una economía abierta; para cumplir con los requerimientos de la OMC, el promedio de aranceles se redujo de 41% en 1992 a 6% en el 2001; y exhibe el arancel más bajo de los países en desarrollo (*The Economist* 2004b: 6).

China es también uno de los más grandes confeccionistas del mundo. En el 2003 exportó a los Estados Unidos US\$ 9.156 millones, monto que representa 14% del total de las importaciones del país americano, tal como se puede apreciar en el cuadro 2.3.

#### Cuadro 2.3

##### IMPORTACIONES DE ROPA DE LOS ESTADOS UNIDOS DESDE EL PAÍS INDICADO (MILLONES DE US\$)

	China		India		Total	Total
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Prendas de vestir de punto	3.373	2.760	620	615	3.993	3.375
Prendas excepto punto	5.783	4.714	1.583	1.490	7.366	6.204
Total	9.156	7.474	2.203	2.105	11.359	9.579
% del total de los dos países	81%	78%	19%	22%	100%	100%
% del total importado por Estados Unidos	14%	12%	3%	3%		

Fuente: elaboración propia sobre la base de Organización de las Naciones Unidas (ONU), Commodity Trade (Comtrade). Fecha de consulta: 05/2005. <<http://www.unstats.un.org>>.

En el cuadro 2.4 se observa que las exportaciones de China no dependen de las confecciones; que la participación de las exportaciones de este sector con relación al total de exportaciones en 1998 fue solo de 16,4%, si bien este porcentaje es mayor que el de 1980, de 8,6%.

Existen dos razones que explican el desarrollo de la industria de ropa en China. Primero, la posibilidad de mano de obra barata. En el cuadro 2.5 se observa que si bien otros países como Indonesia y Vietnam tienen un costo de mano de obra menor que China, el costo en esta es menor que en otros importantes países en vías de desarrollo, como México o Turquía. La mano de obra barata proviene del sector rural de subsistencia, donde la productividad marginal del trabajo es casi cero. Estos trabajadores están motivados a trasladarse a una parte más productiva, como es la industria china. Se estima que en el 2004 existían 200 millones de personas de zonas rurales que podían desplazarse a la manufactura (*The Economist* 2004b: 9). Sin embargo, el crecimiento de China no solo se basa en mano de obra barata: ostenta ventajas en infraestructura, trabajadores cualificados y una alta tasa de ahorro, que permite una inversión cuantiosa.

#### Cuadro 2.4

##### EXPORTACIONES DE ROPA CON RELACIÓN AL TOTAL DE EXPORTACIONES (%)

	1980	1998
Bangladesh	0,2%	75,0%
Mauritania	17,2%	57,4%
Sri Lanka	10,5%	51,8%
República Dominicana	0,0%	48,0%
Túnez	15,7%	43,7%
Marruecos	4,6%	33,5%
Turquía	4,6%	26,3%
Rumania	3,1%	24,0%
Pakistán	4,2%	22,6%
China	8,6%	16,4%
Vietnam	7,3%	14,7%
Hong Kong	25,4%	12,7%
Costa Rica	1,9%	12,2%
India	7,9%	11,9%
Indonesia	2,4%	8,6%
Polonia	4,2%	8,5%
Filipinas	4,9%	8,0%
México	0,3%	5,6%
Tailandia	4,2%	5,5%
Hungría	4,0%	5,5%
Corea	17,0%	3,4%
Malasia	1,2%	3,2%
Checoslovaquia	3,3%	3,2%
Taiwán	12,3%	2,5%
Estados Unidos	0,1%	1,3%

Nota: La ropa se considera la categoría 84 de la Standard International Trade Classification.  
Fuente: Gereffi (2002).

En segundo lugar, China ha unido armoniosamente dos factores que no son fáciles de conciliar: mano de obra no cualificada y tecnología sofisticada. Se estima que, en 1996, 80% de la producción de ropa fue realizada por alianzas estratégicas entre empresas rurales y extranjeras o por empresas rurales exclusivamente. Las empresas rurales son unidades empresariales conformadas fundamentalmente por campesinos, en las que el propietario es la pequeña localidad agraria. En 1995 existían 12.194 *joint ventures* que exportaban US\$ 7,68 millones en confecciones (Qingliang, Abernathy, Dunlop, Hammond y Weil 1999: 18).

### Cuadro 2.5

#### COSTO DE LA MANO DE OBRA TRABAJADA EN LA INDUSTRIA DE ROPA (US\$ POR HORA)

	1998
Indonesia	0,16
Vietnam	0,22
Pakistán	0,24
Bangladesh	0,30
India	0,39
China	0,43
Sri Lanka	0,44
Filipinas	0,76
Tailandia	0,78
Túnez	0,98
Mauritania	1,03
Rumania	1,04
Malasia	1,30
Marruecos	1,36
República Dominicana	1,48
México	1,51
Turquía	1,84
Checoslovaquia	1,85
Hungría	2,12
Costa Rica	2,52
Corea	2,69
Polonia	2,77
Taiwán	4,68
Hong Kong	5,20
Estados Unidos	10,12

Fuente: Gereffi (2002).

Esta alianza trae consigo que la mayoría de las exportaciones de confecciones sea diseñada por clientes extranjeros y dirigida al mercado que busca precios bajos. Solo unas cuantas empresas trabajan ropa de alta calidad de precio alto para marcas mundiales reconocidas (Qingliang *et al.* 1999: 4).

El tamaño de las empresas de confecciones en China se muestra en el cuadro 2.6, donde se observa que 70% de las compañías poseen más de 200 trabajadores; es decir, la mayoría de empresas no son pequeñas.

### Cuadro 2.6

#### TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DE CONFECCIONES EN CHINA (DATOS DE 1995)

Menos de 200 empleados	30%
200 a 500 empleados	20%
500 empleados o más	50%

Fuente: Qingliang *et al.* (1999).

En el cuadro 2.7 se puede observar que la mayoría de las confecciones son tejidos planos, los que representan más de 60% del total producido; mientras que los tejidos de punto suponen un 30%. Las prendas que combinan ambos tipos de tela representan el 10% restante.

### Cuadro 2.7

#### TIPOS DE TELAS EN ROPA CHINA

Tejido plano	62,8%
Tejido de punto	27,7%
Mezcla de los dos	9,5%

Fuente: Qingliang *et al.* (1999).

Por otra parte, la India no exporta volúmenes cuantiosos. En el 2003 exportó a los Estados Unidos US\$ 2.203 millones, monto que apenas representa 3% del total de las importaciones del país americano, participación similar a la de República Dominicana, Guatemala o El Salvador. Si se suman las importaciones en Estados Unidos de China y de la India, su participación, en el 2003, representa 17% del total. Sin embargo, según estimaciones de la OMC, probablemente el porcentaje en las importaciones de los Estados Unidos desde la India, a raíz de la eliminación de las cuotas, se multiplique por cuatro (de 4% a 15%); esto representaría una participación superior a la que poseía China en el 2003 (14%).

México es el más grande confeccionista latinoamericano. En el cuadro 2.8 se puede observar que en el 2003 exportó a los Estados Unidos US\$ 7.154 millones, monto que representa 11% del total de las importaciones del país norteamericano, 3% menos que China.

**Cuadro 2.8****IMPORTACIONES DE ROPA DE ESTADOS UNIDOS (MILLONES DE US\$)**

	México	
	2003	2002
Prendas de vestir de punto	2.955	3.165
Prendas excepto punto	4.199	4.537
Total	7.154	7.702
% del total import. Estados Unidos	11%	13%

Fuente: elaboración propia sobre la base de Commodity Trade Statistic Database (Comtrade), Organización de las Naciones Unidas (ONU). Fecha de consulta: 05/2005. <<http://www.unstats.un.org>>.

Sin embargo, la mayor parte de la industria de ropa en México se encuentra en la fase de ensamblado; son empresas muy pequeñas, que emplean menos de cinco trabajadores y son de propiedad y gestión de la familia. La mayoría de ellas se concentran en zonas rurales y no utilizan tecnología extranjera (Lewis y Dickson 2003).

A pesar del convenio con los Estados Unidos, el desarrollo de la industria de confecciones no ha generado mayor valor agregado. Salvo la mano de obra, el sector no utiliza recursos mexicanos. Creemos que el porcentaje importado del producto es alto<sup>7</sup>; existen datos de ello. Un porcentaje importante del valor exportado de prendas a los Estados Unidos lo constituye una importación de ese mismo país. En 1994 ese porcentaje era de 50%; en 1999 subió a un 80%. Estas importaciones de México desde los Estados Unidos, fundamentalmente piezas cortadas, se incrementaron de US\$ 1.200 millones en 1995 a US\$ 2.600 millones en 1999. Adicionalmente, y en este último año, México importó del mismo país US\$ 2.900 millones, en hilos y telas (Lewis y Dickson 2003).

Honduras, República Dominicana, Guatemala, El Salvador y Nicaragua son proveedores latinoamericanos importantes de ropa para los Estados Unidos. En algunos de estos países, existen zonas francas, exoneraciones tributarias y mínimos sobre costos laborales. En el cuadro 2.9 se muestra que en el 2003 exportaron a los Estados Unidos, respectivamente, en millones de dólares: 2.622, 2.138, 1.815, 1.759 y 498; montos que representan 4%, 3%, 3%, 3% y 1%, respectivamente, del total de las importaciones del país norteamericano. Nicaragua es un proveedor menor, como puede observarse. Muchas empresas en estos países atraen inversión extranjera, principalmente de los Estados Unidos y de Asia (Schrank 2004).

7 Sin embargo, algunos autores (p.e., Nordás 2004) opinan que el índice es bajo.

**Cuadro 2.9****IMPORTACIONES DE ROPA DE LOS ESTADOS UNIDOS DESDE EL PAÍS INDICADO - AMÉRICA CENTRAL (MILLONES DE US\$)**

	Honduras		República Dominicana		Guatemala		El Salvador		Nicaragua		Total	Total
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Prendas de vestir de punto	1.930	1.842	879	793	1.108	1.007	1.345	1.284	151	135	5.413	5.061
Prendas excepto punto	692	713	1.259	1.379	707	702	414	427	347	310	3.419	3.531
Total	2.622	2.555	2.138	2.172	1.815	1.709	1.759	1.711	498	445	8.832	8.592
%	30%	30%	24%	25%	21%	20%	20%	20%	6%	5%	100%	75%
% del total import. EE.UU.	4%	4%	3%	4%	3%	3%	3%	3%	1%	1%		

Fuente: elaboración propia sobre la base de Commodity Trade Statistic Database (Comtrade). Organización de las Naciones Unidas (ONU). Fecha de consulta: 05/2005. <<http://www.unstat.un.org>>.

En la región andina, Colombia y el Perú son los mayores proveedores de ropa de los Estados Unidos. En el cuadro 2.10 se puede observar que en el 2003 Colombia exportó a dicho país US\$ 515 millones, monto que representa solo 1% del total de las importaciones de Estados Unidos. Participación similar tuvo, en el mismo año, Nicaragua.

**Cuadro 2.10****IMPORTACIONES DE ROPA DE LOS ESTADOS UNIDOS DESDE EL PAÍS INDICADO - AMÉRICA DEL SUR (MILLONES DE US\$)**

	Perú		Colombia		Ecuador		Bolivia		Total	Total
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Prendas de vestir de punto	491	381	177	91	14	11	32	18	714	501
Prendas excepto punto	32	19	338	256	3	3	3	2	376	279
Total	523	400	515	346	17	14	35	20	1,090	780
% del total de los 4 países	48%	51%	47%	44%	2%	2%	3%	3%	100%	100%
% del total import. EE.UU.	1%	1%	1%	1%	0,03%	0,02%	0,05%	0,05%		

Fuente: elaboración propia sobre la base de Commodity Trade Statistic Database (Comtrade). Organización de las Naciones Unidas (ONU). Fecha de consulta: 05/2005. <<http://www.unstat.un.org>>.

En el cuadro 2.11 puede verse que Colombia vende al mundo US\$ 631 millones en ropa, de los cuales 82% se dirige a los Estados Unidos. Por otro lado, países como Ecuador y Bolivia no representan volúmenes significativos para el comercio internacional de ropa.

**Cuadro 2.11****EXPORTACIONES DE ROPA EN EL 2003 (MILLONES DE US\$)**

	Perú		Colombia	
	Estados Unidos	Al mundo	Estados Unidos	Al mundo
Prendas de vestir de punto	491 (82%)	597 (100%)	177 (83%)	214 (100%)
Prendas excepto punto	32 (64%)	50 (100%)	338 (81%)	417 (100%)
Total	523 (81%)	647 (100%)	515 (82%)	631 (100%)

Fuente: elaboración propia sobre la base de Commodity Trade Statistic Database (Comtrade), Organización de las Naciones Unidas (ONU). Fecha de consulta: 05/2005. <<http://www.unstats.un.org>>.

**2.4 Síntesis e ideas por destacar**

1. Las áreas más rentables de la industria de la ropa dependen del grado de sofisticación de las actividades que involucran. La cadena de suministro de valor consta de tres sectores: el sector textil, la fabricación y la comercialización. La fabricación, a su vez, consta de preensamblado y ensamblado. Las actividades del sector textil, la parte de preensamblado y la comercialización son las más sofisticadas; son intensivas en capital y requieren herramientas de gestión sofisticadas. En cambio, las de ensamblado son las más sencillas.
2. El sector textil aporta un componente importante del diseño de la prenda. Las empresas que estudiamos ingresan a este sector para lograr una prenda diferenciada por el tejido más que un negocio en sí mismo. Exige cuantiosas inversiones y herramientas para la gestión de grandes pedidos mínimos.
3. El preensamblado traduce las preferencias del consumidor en la actividad de la fabricación, minimiza costos en el corte y permite el ajuste de la prenda al cuerpo mediante un adecuado marcado por tallas.
4. Las actividades de comercialización son más dinámicas e innovadoras; implican una moderna tecnología, trabajadores muy bien pagados, diseños y un alto grado de flexibilidad para estimar las cambiantes preferencias de los consumidores.
5. La actividad de ensamblado exige bajas barreras a la entrada y se basa en mano de obra barata.
6. Las empresas que se basen en mano de obra barata perderán competitividad porque dicha mano de obra es abundante en el mundo. Ocurrirá lo mismo si se sustentan en alguna preferencia arancelaria, debido a que en algún momento ocurrirá la liberación efectiva del comercio mundial.



7. Para competir sostenidamente, es necesario que la empresa logre algún aspecto diferencial. Esto puede ocurrir de muchas maneras; pero, a nuestro juicio, sucederá con mayor probabilidad en la comercialización o en el sector textil. Ello debido a las barreras más altas a la entrada y a la exigencia de herramientas de gestión más sofisticadas.



### 3. CÓMO UNA EMPRESA FAMILIAR LOGRA VENTAJAS COMPETITIVAS

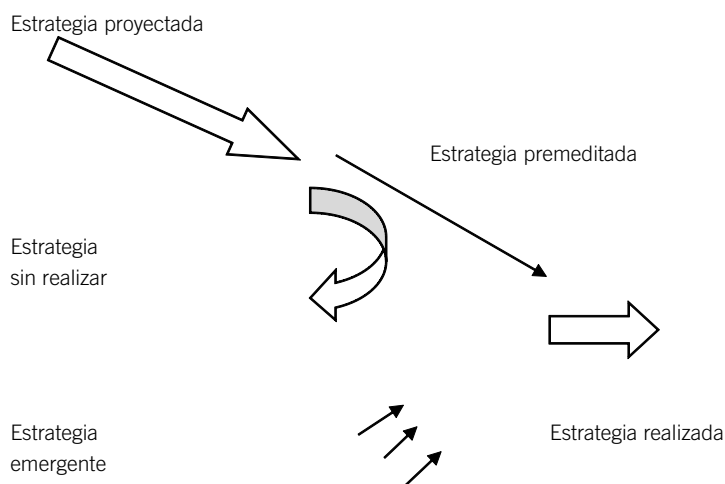
Toda decisión estratégica debe analizar su industria y su organización. Una industria es atractiva si neutraliza sus amenazas y aprovecha sus oportunidades; una organización es adecuada si conoce sus fuerzas y corrige sus debilidades (Porter 1979, Barney 2002). Se identifican las oportunidades y amenazas en función de la estructura de la industria; es decir, aspectos como número de competidores, homogeneidad de los productos o costos de entrada y salida. Un mismo grupo empresarial puede operar en varias estructuras (Barney 2002). En este capítulo abordaremos tres puntos: la definición de estrategia y los análisis de la industria y la organización.

#### 3.1 Definición de estrategia

La estrategia se define como la elección entre grandes opciones para lograr de manera óptima los objetivos de la empresa (Freije y Freije 2006: 19). El concepto puede ser visto desde varios ángulos. Como plan –acción conscientemente proyectada–, estratagema –maniobra para burlar a un competidor–, pauta –comportamiento intencional o no intencional–, posición –ubicación de la organización en su entorno– o perspectiva –forma arraigada de percibir el mundo– (Mintzberg, Quinn y Ghosal 1999: 11). ‘Estrategia’ es una de esas palabras que inevitablemente se definen de una manera pero se usan de otra (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel 1999: 26). La empresa suele formular estrategias planeadas, pero ejecuta una estrategia realizada. Cuando una estrategia es planeada de antemano, se denomina “estrategia proyectada”, aunque el plan puede realizarse o no. Si este se ejecuta, se lo puede llamar “premeditado”; si no, se denomina “no realizado”. Sin embargo, también es posible ejecutar acciones que no se ha planeado de antemano; a estas acciones se las denominará “emergentes”. Esto puede verse en el gráfico 3.1.

Gráfico 3.1

## ESTRATEGIAS PREMEDITADAS Y EMERGENTES



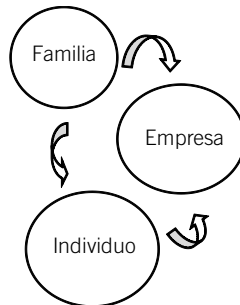
Fuente: Mintzberg *et al.* (1999).

De otro lado, se presentan tres niveles de estrategia. Para nuestros fines, distinguir estos niveles ayuda a comprender aspectos como cuáles son las decisiones más importantes que generan los mayores beneficios, sus riesgos o la posibilidad de mantenerse de manera sostenible en el largo plazo: la estrategia corporativa, la competitiva y la de cada área funcional. La primera supone negocios en que la empresa debe involucrarse y aquellos de los que debe retirarse. La segunda apunta a definir las ventajas competitivas. La tercera supone utilizar los recursos dentro de cada función con el máximo de eficacia y al servicio de la unidad de negocio en que se integra (Freije y Freije 2002: 20). En nuestra investigación supondremos una estrategia proyectada, la única que puede conocerse de antemano, y estudiaremos la estrategia en los ámbitos corporativo y competitivo.

La estrategia es un componente de la EF que al unirse a otros elementos se convierte en única. En este sentido, Habbershon *et al.* (2003: 454) sostienen que la EF está constituida por un sistema de tres elementos (véase el gráfico 3.2: individuos (con sus intereses y habilidades), la familia (con su historia y tradición) y la empresa (con su estrategia y organización en búsqueda de maximizar riqueza)). Lo que la unidad puede hacer, no podrá hacerlo el elemento individual. Estas partes propician algunas características que hacen única a la EF: primero, como luego observaremos, facilita el ingreso a ciertos negocios que no interesan a las ENF, como industrias cíclicas o intensivas en mano de obra (Zellweger 2007); segundo, reducen los costos de agencia (Ang *et al.* 2000); y tercero, propician una organización superior (Denison *et al.* 2004).

## Gráfico 3.2

### EF COMO SISTEMA



Fuente: Habbershon *et al.* (2003).

## 3.2 La industria

La industria favorece el logro de ventajas competitivas en la medida en que sea atractiva, imponga pocas amenazas y ofrezca muchas oportunidades (Barney 2002). Mostramos, en primer lugar, las amenazas y oportunidades que pueden afectar a toda empresa, y a continuación analizamos las específicas a la industria de la ropa.

El conocimiento de la estructura de una empresa, el número de competidores, la heterogeneidad de los productos y los costos de entrada y salida, ofrece pistas para encontrar estas ventajas y desventajas. Este concepto propicia una conducta, lo que a su vez posibilita un rendimiento determinado. Una empresa tendrá poder para competir en un ámbito exclusivo, en una industria de pocos competidores, con un producto diferenciado, con altos costos de entrada y salida, y lo ejercerá para obtener un rendimiento superior. Por el contrario, una empresa, por competir en un ámbito masivo, en una industria de muchos competidores, con un producto homogéneo, con bajas barreras a la entrada y salida, al ser un tomador de precios que no posee poder en el mercado, obtendrá un rendimiento exiguo e igual para todos los competidores (Porter 1979, Barney 2002: 75).

Una pequeña empresa familiar suele operar, fundamentalmente, en tres estructuras. La primera, la competencia perfecta, número grande de compradores y vendedores, productos homogéneos y bajas barreras a la entrada y salida. La segunda, el oligopsonio, número pequeño de compradores y grande de vendedores, productos homogéneos o heterogéneos, y altas barreras a la entrada y salida, por el lado de los compradores. Y por último la tercera, el oligopolio, número pequeño de vendedores y grande de compradores, productos homogéneos o heterogéneos, altas barreras a la entrada y salida, por el lado de los vendedores (Barney 2002: 75).

La estrategia competitiva, la que apunta al logro de elementos diferenciales, trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial (Porter 1987: 19). “Sólo unas pocas estrategias clave, como las posiciones en el mercado económico, son deseables en una industria determinada: aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros” (Mintzberg *et al.* 1999: 112). Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales; la segunda, los determinantes de una posición competitiva. El atractivo, como hemos mencionado, se refiere a las amenazas y oportunidades. Una amenaza es la acción de un sujeto extraño que, por medio de la competencia, intenta reducir el rendimiento de la empresa. Según Porter (1979), cinco fuerzas amenazan la habilidad de una empresa para obtener rendimientos superiores. La primera, los competidores potenciales, que están en función de las barreras a la entrada. La segunda, el poder de negociación de los compradores que, si son poderosos, fuerzan los precios a la baja y negocian por una calidad superior. La tercera, la existencia de prendas sustitutivas, que obligan a bajar los precios con la entrada de nuevos productos. La cuarta, el poder de negociación de los proveedores, que determina el costo de los insumos. La quinta, la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

En la primera fuerza, la de los competidores potenciales que se ven impedidos de ingresar a la industria por las barreras a la entrada, se identificaron cinco barreras: primero, la economía de escala: un competidor potencial no ingresa porque no tiene los recursos para alcanzar un volumen mínimo; segundo, la diferenciación de producto, porque la empresa posee identificación de marca y la lealtad del cliente; tercero, ventajas en costos, porque la empresa posee tecnología, conocimientos, acceso favorable a materias primas, o se ubica en un lugar ventajoso que le permite ahorro en costos; cuarto, la disuasión artificial (*contrived deterrence*): la empresa incursiona en actividades con el único propósito de dificultar la entrada de nuevos competidores (Barney 2002) (por ejemplo, construir una barrera al abrir nuevas tiendas que vendan una prenda similar a más bajo precio; un ejemplo de esta defensa se muestra en el caso Aarón, en el capítulo quinto); y quinto, la política del Gobierno, que impide la entrada de nueva competencia.

La segunda fuerza es la del poder de negociación de los compradores: mientras mayor sea el poder de estos últimos, menor será la posibilidad de la empresa de obtener rendimientos interesantes. Este poder recae en cinco factores: primero, el número de compradores es reducido; segundo, los productos son homogéneos; tercero, los productos constituyen un porcentaje significativo del costo final del comprador, lo cual lo motiva a buscar alternativas de compra más baratas; cuarto, los compradores no obtienen una parte importante de rentabilidad, lo cual los motiva a aumentar esta rentabilidad; y quinto, el comprador puede amenazar con integrarse verticalmente hacia atrás, entre otros motivos, para disminuir costos.

La tercera fuerza es la de productos sustitutivos, que pueden satisfacer las mismas necesidades que los de la empresa. Mientras mayor poder tengan estos productos para sustituir a la mercancía vendida por la empresa, más limitado será el potencial de la industria.

La cuarta fuerza, la de la amenaza de los proveedores, permite elevar el precio de los insumos o disminuir sus calidades por factores opuestos al poder de los compradores: primero, el número de vendedores es pequeño; segundo, los productos son altamente diferenciados; tercero, los proveedores no son amenazados por productos sustitutivos; cuarto, los proveedores amenazan con integrarse verticalmente hacia delante; y, quinto, los compradores no son clientes importantes para los vendedores.

La quinta fuerza, la intensidad de la rivalidad, está en función de otros cinco factores: primero, el número de competidores es alto; segundo, los competidores poseen el mismo poder; tercero, el crecimiento lento de la industria, porque motiva a las empresas a incrementar su participación en el mercado; cuarto, el producto es homogéneo; y, quinto, cuando la capacidad debe incrementarse en grandes lotes para obtener economías de escala.

Pasemos a desarrollar las oportunidades. Esta ventaja es un factor que favorece el logro de un rendimiento sobresaliente. La literatura empresarial para las oportunidades propone estructuras similares, aunque de signo contrario, a las mencionadas para las amenazas. De ellas, solo indicaremos las que, a nuestro juicio, son aplicables a las empresas de la industria de la ropa. Estas estructuras son cinco.

Uno, industrias fragmentadas: equivalente a la ya mencionada competencia perfecta. Puede crearse una oportunidad mediante nuevas formas de economías de escala; por ejemplo, la conquista de nuevos mercados aumenta los requerimientos de nuevos insumos que, por su volumen, permiten descuentos.

Dos, industrias emergentes: firmas recientemente creadas o recreadas sobre la base de innovación tecnológica, cambios en la demanda o satisfacción de nuevas necesidades de los consumidores. La oportunidad en las industrias emergentes descansa en lo que se denomina “*first mover advantages*”, la empresa es la primera en obtener alguna ventaja en liderazgo tecnológico, algún recurso valioso, o en vender productos con un alto costo de intercambiar de suministrador (Porter 1982, Barney 2002).

Tres, industria madura: la innovación es ampliamente aceptada pero sus beneficios empiezan a reducirse. La oportunidad puede recaer en el refinamiento de los actuales productos, poniendo énfasis en la calidad del servicio.

Cuatro, industria declinante: las amenazas son superiores a las oportunidades por lo que hay una disminución constante del nivel de ventas. La oportunidad puede ser: contraer la empresa y situarse en aquel nicho donde la empresa tiene ventajas.

Una estructura importante es la cinco, la industria hipercompetitiva: las bases de la competición varían de manera impredecible y constante, es difícil identificar qué productos ofertar o

qué insumo será más económico. La oportunidad radica en la flexibilidad; una empresa, a bajo costo, puede cambiar de estrategia para satisfacer una demanda cambiante. Por ejemplo, una empresa, por medio del uso de una parte de la misma infraestructura, cambia a un costo reducido de producción de vino a pisco o viceversa, para satisfacer las cambiantes preferencias de los consumidores (Barney 2002: 127).

La segunda cuestión que sostiene la elección del elemento diferencial (Porter 1987) consiste en la determinación de las tres estrategias genéricas: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque. Esta última estrategia dispone de dos variantes: costo y de diferenciación. En el liderazgo en costo, una empresa se propone producir a un menor costo que la competencia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas, no deben ser olvidadas. En la diferenciación, busca crear algo para que sea percibido como único en el mercado. En la estrategia de enfoque, se selecciona un grupo o un segmento del sector industrial y ajusta su estrategia para servirlos con la exclusión de otros. Los enfoques de costo y diferenciación buscan precio más bajo y un producto único, respectivamente, en sus segmentos respectivos.

En nuestra investigación no hemos encontrado ninguna evidencia de que las EF peruanas de la industria de la ropa puedan diseñar una estrategia de liderazgo, de diferenciación o de enfoque en costos. Sostenemos que las EF peruanas de la industria de la ropa pueden adoptar una estrategia de enfoque en diferenciación para vender con marca propia, en la que se ubica una subunidad de la industria que es segmentada en función, por ejemplo, de ciertas áreas geográficas y estilos de vida, en los Estados Unidos.

En el punto 2.1, cuando definimos la cadena de suministro de valor, sostuvimos que la industria de ropa transcurre por fases razonablemente predecibles: la etapa inicial, el paquete integral de fabricación y la manufactura con marca (Gereffi 2002). Con respecto a estas fases, ampliaremos sus características, indicaremos con qué estructura o estructuras opera y cuáles son las principales amenazas y oportunidades que afronta la empresa.

Empecemos con la etapa inicial. La EF opera en una estructura de competencia perfecta. Esta etapa se inicia con un taller de confecciones. La inversión es reducida: los desembolsos por máquinas de costura, de puntado y de otras costuras, que pertenecen a la fase de ensamblado, no llegan a US\$ 5.000 por máquina (los montos se muestran en el cuadro 3.1). El capital necesario es mínimo, la mano de obra se basa parcialmente en familiares y la tecnología de gestión es simple (aprenden por ensayo y error). A este respecto, un empresario del caso, Mateo Salas, dice:

“Aprendimos en la práctica. No fuimos a ningún instituto ni nada, la práctica. Y respecto de los modelos, comprábamos el modelo, lo desatábamos y le sacábamos molde [el patrón]. Así se hace” (Wong 1996: 280).

De otro lado, la presencia de los familiares disminuye el costo de la mano de obra. La siguiente información proviene de una tesis mencionada anteriormente, la de Evert Jan Visser (1996),



quien realizó una encuesta para obtener información de talleres de confección en la etapa inicial, en distritos de estratos altos y en bajos, en Lima metropolitana. Este estudio afirma que en los talleres más pequeños de zonas de estratos altos (de 1 a 4 trabajadores), 54% de los trabajadores eran familiares. Y del total de la mano de obra, 13% no recibía remuneración. Este es el capital de otras ayudas de la familia a que se hacía mención en el capítulo 1. En los talleres del mismo tamaño, pero en los estratos bajos, 66% de la mano de obra era familiar y solo 8% no recibía remuneración. Cuando los talleres crecen, en ambos estratos, la proporción de familiares disminuye. Esto se puede apreciar en el cuadro 3.2.

Las empresas incursionan en la fabricación por las bajas barreras a la entrada; pero este aspecto positivo devela sus debilidades para sostenerse en el tiempo. Los talleres producen prendas sencillas y atienden el mercado peruano, sobre todo el limeño, que no demanda ni cantidad ni calidad, lo que en promedio ocasiona que las ventas y los márgenes sean bajos. En el cuadro 3.3 se observa que la principal prenda, tanto en los talleres de estratos altos como en los de estratos bajos, se vende en Lima en más de 60% de las situaciones.

### Cuadro 3.1

#### NIVEL DE INVERSIÓN REQUERIDA EN LAS TRES FASES DE LA FABRICACIÓN DE ROPA

Actividad	Inversión
<b>Preensamblado</b>	
Preparación del tejido	-
Marcado del modelo de prenda	-
Marcado por tallas	-
Marcado sobre el tejido	-
Corte (cortadora eléctrica)	Menos de US\$ 5.000
<b>Ensamblado</b>	
Manejo de materiales	-
Costura (equipo básico)	Menos de US\$ 5.000
Puntado (equipo básico)	Menos de US\$ 5.000
Distintos tipos de costura (equipo básico)	Menos de US\$ 5.000
<b>Acabado</b>	
Abotonado	Entre US\$ 5.000 y US\$ 25.000
Tintorería y lavado	Más de US\$ 25.000
Impresión mecánica	Entre US\$ 5.000 y US\$ 25.000
Adornos (computarizado)	Más de US\$ 25.000
Prensado y planchado	Menos de US\$ 5.000
Empacado	-

Fuente: Visser (1996).

**Cuadro 3.2****PORCENTAJE DE MANO DE OBRA DE FAMILIARES POR SUBGRUPOS EN EL PERÚ (PROMEDIO ARITMÉTICO) (DESVIACIÓN TÍPICA)**

	Ratio	Número de trabajadores				
		1-4	5-9	10-14	15-19	20-99
Ingresos altos	F/FL	54 (50)	38 (31)	8 (9)	-	4 (4)
	FNP/FL	13 (32)	30 (31)	4 (9)	-	1 (2)
Ingresos bajos	F/FL	66 (37)	53 (38)	-	-	-
	FNP/FL	8 (17)	10 (14)	-	-	-

Ratio F/FL: participación promedio de la mano de obra de familiares con respecto al total de la fuerza laboral.

Ratio FNP/FL: participación promedio de la mano de obra no pagada de familiares con respecto al total de la fuerza laboral.

Fuente: Visser (1996). Encuesta de febrero-marzo, 1994.

**Cuadro 3.3****PARTICIPACIÓN DEL PRINCIPAL PRODUCTO VENDIDO POR MERCADO GEOGRÁFICO EN EL PERÚ (%) (DESVIACIÓN TÍPICA)**

	Lima	Provincias	Exportación	Total
Ingresos altos	81 (24)	16 (19)	3	100
Ingresos bajos	63 (35)	31 (31)	6	100

No se proporcionó información de la desviación típica en la exportación.

Fuente: Visser (1996). Encuesta de febrero-marzo, 1994.

Salvo los contados casos extremos que no reflejan la situación promedio, las ventas de estos talleres son reducidas. En el cuadro 3.4 se puede observar que las ventas promedio en el estrato alto son de apenas US\$ 99.144 anuales (US\$ 510 x 16,2 x 12); y en el estrato bajo, de US\$ 45.936 anuales (US\$ 660 x 5,8 x 12). Si el margen fuera 10%, el beneficio anual se situaría entre US\$ 9.914 y US\$ 4.593, respectivamente. Los casos extremos, los que generan ventas extraordinarias superiores al millón de dólares anuales, han operado por varios años y, por ende, no son representativos de las empresas en etapa de nacimiento.

Excepcionalmente, las empresas pueden iniciarse también desde la comercialización, con la instalación de una tienda de venta de ropa. Al igual que en los talleres en su inicio, estas tiendas ofrecen prendas simples. En su mayoría, las empresas empiezan en la fabricación porque es más sencillo producir que vender. A nuestro juicio, si se pretende crear alguna ventaja competitiva, se sugiere primero iniciarse en la comercialización, lo que promueve una orientación hacia el mercado.

## Cuadro 3.4

VENTAS MENSUALES POR TRABAJADOR, POR TAMAÑO Y SUBGRUPOS EN EL PERÚ (1993)  
(PROMEDIO ARITMÉTICO) (DESVIACIÓN TÍPICA) (US\$)

	Ventas mensuales promedio	Número promedio trabajadores (desviación típica)	Número de trabajadores				
			1-4	5-9	10-14	15-19	20-99
Ingresos altos	510 (354)	16,2 (23,9)	414 (243)	301 (171)	705 (560)	970 (180)	596 (322)
Ingresos bajos	660 (777)	5,8 (5,2)	359 (231)	658 (657)	679 (1.011)	1.877 (1.922)	2.427 (*)

(\*) Incluye una observación.

Fuente: Visser (1996). Encuesta de febrero-marzo, 1994.

De la gran cantidad de empresas que ingresan a la industria, muchas quedarán estancadas. A nuestro juicio, algunos factores permitirán que solo algunas empresas incursionen en negocios más sofisticados: valores que hagan primar los objetivos de la empresa sobre los de la familia; orientación al mercado a todo lo largo de la cadena de suministro de valor; una cultura que adapte la empresa al entorno, con un objetivo que ofrezca un sentido a los fundadores; que los distintos *stakeholders* se involucren en la empresa con consistencia (en el sentido de compartir valores básicos, acuerdos e integración); y una función de utilidad que posponga el consumo presente para que las siguientes generaciones puedan desarrollar ventajas competitivas. El Perú está lleno de situaciones en las que los objetivos de la familia predominan sobre los de la empresa, EF “artífices” o “inventores”, debido a que los fundadores entran en el negocio por obligación (desempleo, una mujer que se queda sin el sustento del marido, etc.) más que por un sentido de logro. Existe una tendencia a realizar lo más sencillo y orientarse a la producción. Los valores de una familia pueden no constituirse en una cultura organizacional y, por lo tanto, en este caso la EF no ofrece ventajas. Además, se privilegia el consumo presente frente al futuro, en aras de satisfacer un nivel de vida mínimo.

Las empresas en la fase de etapa inicial operan en un mercado muy competitivo: rivalizan con un número grande de compradores y vendedores, se vende un producto homogéneo y las barreras a la entrada son bajas. Estas características suponen que las empresas son débiles, por ello las amenazas son mayores a las oportunidades. La empresa se ve amenazada por competidores actuales y potenciales y por el gran poder de negociación tanto de compradores de su producto como de sus proveedores. La única oportunidad que tiene es lograr crecer mediante nuevas formas de economías de escala.

Pasemos a la fase de paquete integral de fabricación. Esta fase supone fabricar para la exportación con la marca del comprador. El mercado nacional no demanda cantidad; de allí el deseo de exportar. Para ello, debe asegurarse calidad e integrarse hacia atrás (Binnur 2004: 285),

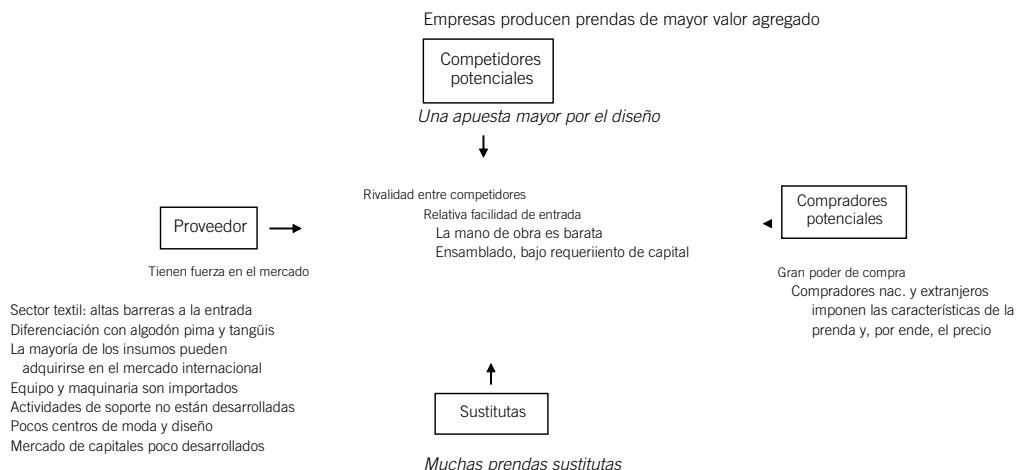
dominar el preensamblado y el sector textil (al menos desde la tejeduría). Ya hemos mencionado que el sector textil exige grandes lotes mínimos, lo que implica que debe buscarse el mercado suficiente para que el costo unitario del tejido sea mínimo. La calidad involucra teñidos de tejidos adecuados, cumplimientos de plazos de entrega, además de minimizar costos (por ejemplo, evitar desperdicios en el corte del tejido).

Con respecto a las empresas, en esta fase de paquete integral de fabricación, mostraremos dos puntos: primero, desarrollaremos las cinco fuerzas de Porter (véase el gráfico 3.3); segundo, indicaremos los factores que permiten que una empresa pase de la primera fase a la segunda. En la fase de paquete integral, las empresas operan en una industria poco atractiva, aunque de mayor interés que en la etapa inicial; en una estructura de oligopsonio, en el mercado mundial son uno de los muchos vendedores que se enfrentan a pocos compradores (véase el punto 2.1).

Los compradores potenciales, tanto en el Perú como fuera de él, fuerzan los precios a la baja. Hasta donde conocemos, la mayoría de las empresas en el Perú tienen una posición débil en el mercado: venden una prenda de escaso valor agregado, los *t-shirts* no requieren diseños sofisticados; y si son grandes, se les impone el precio. Si una empresa peruana vende una prenda de gran valor agregado, lo que supone un diseño sofisticado, el intermediario es el que obtiene el mayor margen puesto que aporta este diseño (Gereffi 2002).

### Gráfico 3.3

#### LAS CINCO FUERZAS APLICADAS EN LAS EMPRESAS PERUANAS EN LA FASE DE PAQUETE INTEGRAL

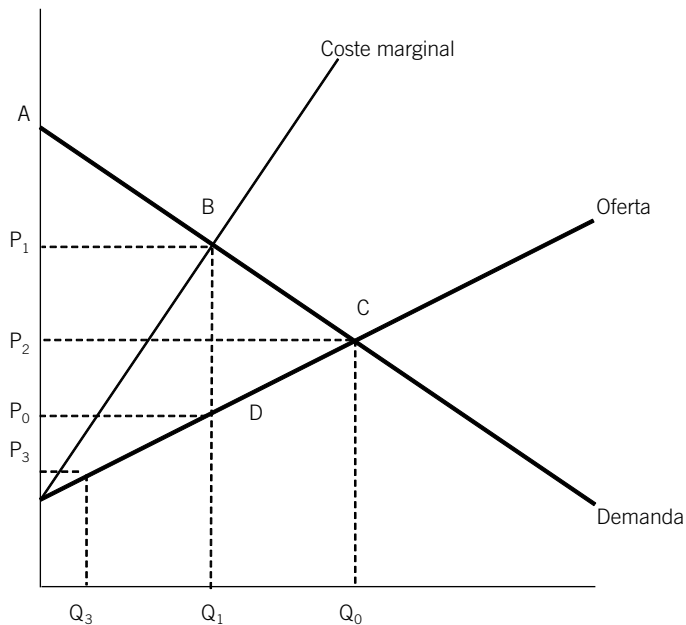


Fuente: elaboración propia a partir de Monitor (1995); Porter (1979).

Observemos cómo la teoría económica explica el poder de negociación de los compradores. Asumimos que el único costo del comprador es la prenda que adquiere del fabricante, es decir, no asume costos operativos. Veamos primero el caso de un mercado competitivo, es decir, ningún participante tiene la fuerza para imponer precios.

**Gráfico 3.4**

### COMPRADOR EN UN MERCADO OLIGOPSÓNICO



Fuente: adaptado de Kafka (1997).

Esto puede verse en el punto C del gráfico 3.4, donde se transan prendas al precio  $P_2$  con una producción  $Q_0$ . Veamos ahora el caso en un mercado no competitivo. En la industria de la ropa, los compradores adquieren destrezas para establecer altas barreras a la entrada y convierten el mercado en un oligopsonio. Esta nueva situación también puede observarse en el mencionado gráfico.

Ahora los compradores tienen fuerza para determinar precios. Así como la demanda tiene su ingreso marginal (cambio en el ingreso total que resulta de un aumento de la cantidad vendida), la oferta tiene su costo marginal (aumento del costo total que resulta de una unidad adicional producida). Por cada aumento del precio, el conjunto de empresas aumenta su cantidad ofrecida.

¿Por qué el costo marginal es mayor que el precio que determina la oferta? Esto se debe a que un aumento en el precio incentiva una mayor cantidad ofrecida. Cabe señalar que este precio no solo afecta a las nuevas cantidades sino, además, a las antiguas. Por ello, la pendiente del costo marginal es superior a la de la oferta. El comprador ahora puede imponer precios, intentará pagar el precio más bajo, por ejemplo  $P_3$ , y vender la prenda a uno mayor, el que le determine la demanda. Aun cuando gana, no maximiza el beneficio; lo logra cuando su demanda iguala a su costo marginal, en el punto B, donde el comprador adquirirá  $Q_1$  prendas al precio  $P_0$ . Mientras que el precio que reciba el comprador sea superior al gasto que asume, él seguirá comprando; si el precio es inferior, no comprará (Parkin y Esquível 2001).

Los fabricantes peruanos ven mermados sus beneficios por una reducción en el precio y en la cantidad comprada. En un mercado competitivo se comprarían  $Q_0$  prendas a un precio  $P_2$ . Sin embargo, dado el dominio del comprador, este adquiere solo  $Q_1$  prendas a un precio  $P_0$  y obtiene, así, un excedente de  $ABDP_0$  (Kafka 1997).

Sobre esta relación de poder es importante anotar lo que afirma Gereffi (2001). Las empresas pertenecen a una de dos redes económicas internacionales. Para él, la globalización ha creado lo que se denomina “*buyer-driven global chains*” y “*producer-driven chains*”. La industria de ropa pertenece a la primera red.

Las *buyer-driven global chains* se refieren a aquellas industrias donde grandes minoristas y fabricantes que manejan marcas (*branded manufacturers*) desempeñan un papel fundamental en gestionar una red de producción descentralizada en muchos países exportadores, principalmente en los países en vías de desarrollo. Este patrón de industrialización es común en bienes de consumo intensivos en mano de obra, como ropa, calzado, juguetes, utensilios para el hogar, productos de consumo electrónico y una variedad de artesanías. La producción es encargada a una red de contratistas del Tercer Mundo que fabrican bienes finales para compradores extranjeros. Esta red implica un mercado altamente competitivo, con un sistema descentralizado de plantas con bajas barreras a la entrada. Las compañías que manejan marcas ejercen un control sustancial sobre cómo, cuándo y dónde se llevará a cabo la producción y cómo se repartirán los beneficios (Gereffi 2001). Las empresas en la industria de ropa en el Perú operan en el lado débil de esta red, en gran medida porque no han desarrollado los recursos y las capacidades para operar en el sector de comercialización mundial.

Los fabricantes en las *producer-driven chains* producen bienes avanzados, como aviones, automóviles y ordenadores. Estos son agentes económicos importantes por su capacidad de generar altos beneficios, debido a su habilidad para ejercer control de los proveedores de materias primas y componentes, mediante una integración hacia atrás; y de la distribución y el comercio al por menor, mediante una integración hacia adelante. Los fabricantes líderes constituyen la parte fuerte de un oligopolio (Gereffi 2001).

Mientras que la red *producer-driven* es controlada por grandes fabricantes en la producción, en la *buyer-driven* el control es ejercido por grandes compradores internacionales por medio del manejo de los diseños y un ejercicio eficaz de la comercialización. En la última red se genera lo que puede llamarse “rentas por relaciones”; es decir, la capacidad de gestionar relaciones entre empresas. Estos compradores promueven una red eficaz de producción mediante el vínculo de grandes confeccionistas con pequeñas y medianas empresas, la construcción de alianzas estratégicas, la creación de *clusters*, el establecimiento de estrategias que permitan disminuir la influencia de las restricciones al comercio internacional –como las cuotas– y el manejo de marcas que refieren a los rendimientos que se obtiene por la práctica de las técnicas de productos diferenciados (Gereffi 2001).

Terminemos con las amenazas. La industria de la ropa oferta muchas prendas que satisfacen las mismas necesidades que los productos que ofrece el Perú; por ejemplo, *t-shirts* con algodón egipcio. En la mayoría de los casos, los fabricantes no son clientes importantes para los proveedores, por lo que estos ejercen su poder para determinar precios. Al menos en el ensamblado en el mercado nacional y en la etapa de paquete integral de fabricación en el mercado internacional, el número de competidores actuales es numeroso.

Ahora señalemos cuáles son los factores que permiten que una empresa transcurra de la etapa inicial a la de paquete integral de fabricación. Para responder a esta inquietud, Schrank (2004) ofrece algunas luces sobre la experiencia en República Dominicana. Estudia las condiciones que permiten a una empresa pasar de la fase de ensamblado a la de paquete integral de fabricación. En el cuadro 3.5 puede verse que en este país centroamericano operan 282 empresas de exportación en la industria de la ropa: 125 en la fase de paquete integral y 157 en la de ensamblaje.

### Cuadro 3.5

#### EMPRESA DE EXPORTACIÓN DE ROPA POR FASE DE DESARROLLO REPÚBLICA DOMINICANA

Propiedad	Ensamblaje	Paquete integral	Total
Local	74	46	120
Extranjero	83	79	162
Total	157	125	282

Fuente: Schrank (2004).

En el cuadro 3.6 se presentan los resultados de una regresión logística que muestra los factores que explican la entrada de una empresa a la fase de paquete integral de producción en el país centroamericano. Muestra el *odd*, el cociente entre la probabilidad de que un evento suceda y la probabilidad de que no suceda, de tres variables explicativas: las inversiones realizadas, la propiedad y la antigüedad. Se ha establecido cuatro variables de control: el salario manual semanal

en pesos, el salario técnico semanal en pesos, el alquiler del espacio de la fábrica y la distancia al puerto más cercano. Estas variables demuestran que la mano de obra y la distancia al puerto más cercano no explican la diferencia en la fase de ensamblaje y la de paquete integral.

El análisis sugiere la siguiente conclusión: la probabilidad de que una empresa ingrese a la fase de paquete integral es 6% mayor por cada millón de dólares invertido; es 93% mayor si la empresa es de propiedad extranjera; y 109% mayor, si la empresa tiene una antigüedad superior a los tres años. En resumen, las empresas más capitalizadas, las de propiedad extranjera y las de mayor experiencia, tienen mayor probabilidad de entrar a la fase superior de desarrollo mencionada (Schrank 2004).

Un aspecto que llama la atención del caso de República Dominicana es que la probabilidad de ingresar a esta fase es el doble de la probabilidad de no ingresar, si la empresa es de propiedad extranjera o si es más antigua. Es cierto que ello es fruto del acuerdo de libre comercio con los Estados Unidos. Esto genera la inquietud por conocer cómo aprenden el negocio. En este país existen cuatro tipos de empresas, con un porcentaje importante vinculado a extranjeros: empresas transnacionales, empresas de propietario extranjero, empresas de propietarios nacionales que han trabajado anteriormente para empresas transnacionales, contratistas extranjeros o exportadores locales, y empresas de propietarios nacionales (Schrank 2004).

### Cuadro 3.6

#### ODD DE LA REGRESIÓN LOGÍSTICA - REPÚBLICA DOMINICANA

Inversiones (millones de US\$)	1,06 <sup>w</sup>
Propiedad (1 si es extranjero)	1,93 <sup>w</sup>
Edad (1 si > 3 años)	2,09 <sup>w</sup>
Costo de mano de obra manual	1
Costo de mano de obra técnica	1
Alquiler	1,11
Distancia al puerto más cercano	1,01
Número de observaciones	266

<sup>w</sup>p < 0,1

Fuente: Schrank (2004).

La experiencia dominicana no sustenta un aumento de valor en las empresas por la entrada a esta nueva fase, quizá porque se persiste en operar en un mercado de oligopsonio. Lamentablemente, no disponemos de información desagregada entre empresas en ensamblaje y paquete integral. El indicador “valor unitario de exportación en ropa” (el valor de la exportación por metro cuadrado utilizado en el negocio y que es una referencia del valor agregado) ha disminuido. En el cuadro 3.7 se puede observar que durante el período de 1995 a 2002, en República Dominicana, este indicador ha caído en 8%; y en México, en 12%.



El estudio de Schrank agrega comentarios de empresarios que optaron por el paquete integral. Algunos son los siguientes: “el paquete integral es una estrategia de supervivencia”, “los indicadores de rentabilidad no son más altos que en el ensamblaje”, o la integración “demanda grandes costos, riesgos como caída de precios y pérdida de contratos” (Schrank 2004). Cabe recordar que en el 2003, República Dominicana exportó a los Estados Unidos, en dólares, tres veces más que el Perú.

### Cuadro 3.7

#### VALOR UNITARIO DE EXPORTACIÓN DE ROPA

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	%
Rep. Dominicana	2,74	2,60	2,64	2,63	2,49	2,57	2,57	2,51	-8%
Costa Rica	2,55	2,57	2,64	2,50	2,17	2,07	1,87	1,69	-34%
El Salvador	2,44	2,44	2,31	2,26	2,02	1,95	1,92	1,83	-25%
Guatemala	3,69	3,81	3,86	3,80	3,70	3,66	3,55	3,39	-8%
Honduras	2,79	2,24	2,17	2,19	2,09	2,00	1,98	1,90	-32%
México	3,32	3,15	3,09	3,06	2,99	2,95	2,93	2,91	-12%

Fuente: Schrank (2004).

En otro aspecto, los empresarios dominicanos opinan que es difícil ingresar en la manufactura con marca original, la tercera y más desarrollada etapa. Ello debido a la escasez de capital, la ignorancia en el diseño y en el *marketing*, y por la competencia que ejercen los minoristas en los Estados Unidos (Schrank 2004). Ya hemos mencionado que la mayoría de las EF siguen las instrucciones de los compradores internacionales en cuanto a las características de la prenda y los precios, lo que refleja que no se está en condiciones de imponer una marca propia. Sostenemos que una oportunidad en esta fase de paquete integral es lograr la identificación de marca.

Pasemos a la fase de manufactura con marca. Esta fase supone que los fabricantes se integran hacia adelante, a la comercialización. Hay dos formas: en la primera, la integración es para vender en el mercado peruano y en la segunda, en el mercado externo. De manera excepcional, puede ocurrir que operen las dos formas en un mismo grupo familiar. Especialmente, en esta última forma se opera en una estructura hipercompetitiva. Aunque conocemos que los grandes minoristas basan su gran poder de negociación en complejas herramientas de gestión, como la comercialización eficiente (*lean retailing*) que mencionamos en el punto 2.1, en el caso peruano esta fase tiene alcances más humildes, se dirigen a nichos de mercado, las cantidades vendidas de la prenda especializada son reducidas y tienen márgenes significativos en tiendas de modas.

Veamos lo que significa hacerse de una marca. El éxito de una marca no descansa en su registro legal. Una marca es una idea singular que existe en la mente del consumidor. Para que este intangible tenga valor, primero debe comunicar algo que nace del consumidor; segundo, debe apropiarse de una palabra en la mente de este; tercero, ha de concentrar su enfoque (Starbucks

vende todo lo referido a una cafetería, pero se concentra en café) (Ries y Ries 2000). Algunos autores son más sutiles en definir el papel que desempeña la marca:

“The value of the brand name is naturally related to the quality of products and processes. At the same time, though, and maybe more importantly, the legitimacy and the value of products and product lines stem from the sets of symbolic representations that are associated with the brand name. American fashion companies build upon concepts those intangible goods that define brand names. From these concepts, they deduce product lines and products but also marketing strategies, the design of stores, and other communication tools. [...] managing the brand has thus implied much more than a simple attention to the quality and consistency of products and services. It has meant ensuring the overall coherence of the script, articulating a series of interdependent sequences of events, selecting some, dropping others, arranging and rearranging them according to changing conditions and needs. These companies have not been afraid of complex organizational arrangement consisting of large numbers of relatively autonomous modules” (Djelic y Ainamo 1999: 633).

En teoría, las EF peruanas podrían desarrollar marcas propias tanto en un mercado exigente como el de los Estados Unidos como en el peruano, en cualquiera de los canales de distribución: grandes almacenes, tiendas de modas, *boutiques*, Internet, entre otros. No obstante, el valor de las marcas propias es reducido porque los recursos disponibles son muy pequeños con relación a aquellos de que disponen empresas en los Estados Unidos, Italia o Francia.

Las empresas peruanas tendrán que competir con marcas consolidadas como Ralph Lauren, Calvin Klein o Donna Karan en los Estados Unidos; Armani, Gucci o Prada en Italia; y LVMH, Hermès o Pierre Cardin en Francia. Estas marcas pueden llegar a vender un *t-shirt* a US\$ 150 o un *jean* a US\$ 300. Cabe mencionar que algunas de estas marcas, internacionalmente famosas, se venden en los grandes almacenes de Lima.

Veamos la venta con marca en el mercado peruano. Aunque en el caso Aarón el desarrollo de su marca es relativamente exitoso, esta plaza valora el diseño solo excepcionalmente por el bajo poder adquisitivo de sus consumidores. Además, no se protege la propiedad intelectual, lo que obliga a las empresas que incursionan en moda a integrarse, con el consiguiente mayor costo de transacción.

Un experto en marketing en el Perú realiza la siguiente aseveración, tanto de la industria de la ropa como de otros sectores:

“Podemos ver que la mayoría de marcas peruanas primeras en su categoría tienen liderazgo básicamente por su permanencia en el mercado y aún no han sufrido un verdadero embate de la competencia internacional”.

“[...] gran parte de las empresas peruanas no está todavía preparada para defender su mercado contra las compañías de clase mundial en diversas categorías, las que comienzan a mirar a nuestro país con otros ojos, o con otros dientes” (Arellano 2007).

Una empresaria, dueña de una tienda de modas en Lima, que trabajó en la empresa del caso Yoshida, EF que mostraremos en el siguiente capítulo, dice con respecto a vender moda, condición para que la marca tenga valor, en el Perú:

“No te pagan, o sea, tú inviertes en pensar, diseñar, en comprar una buena tela, enmendar, hacer una buena confección y demás; entonces si uno compra en Ripley [un gran almacén en Lima], no sé, por 20 soles [US\$ 6] una ropa, la prenda se hace así y se rompe, pero no les interesa [...] son pocos los peruanos que les interesa tener algo de moda y calidad” (entrevista con la diseñadora, febrero del 2007).

La experiencia de una empresa turca de la industria de la ropa que ingresó exitosamente a la fase de manufactura con marca (caso Akarlilar, anexo 3), con ventas en varios países que ascendieron a US\$ 130.000.000, en el año 2002, alienta a las empresas peruanas a intentar este objetivo dantesco. Esta es una empresa que vende *jeans* con la marca Mavi Jeans (Tokatli y Kizilgun 2004).

Las empresas peruanas, en esta fase, operan en una estructura de oligopolio: el número de vendedores es reducido, venden un producto diferenciado y las barreras a la entrada son altas. Si este oligopolio fuera una estructura emergente, las oportunidades podrían descansar en el desarrollo de alguna innovación tecnológica o en la satisfacción de nuevas necesidades de los consumidores.

### **3.3 La organización**

Para los fines de esta investigación, la organización es una EF. Para analizarla es necesario observar cuatro puntos: primero, sus objetivos; segundo, la convicción de los fundadores y sucesores; tercero, su perfil de capacidad –conjunto de sus recursos y capacidades–; y cuarto, sus posibles estrategias genéricas.

#### **3.3.1 Los objetivos de la empresa**

Toda estrategia es pertinente según su aporte a los objetivos y al riesgo que supone. El objetivo constituye la razón de ser de la empresa (Freije y Freije 2002: 46). Todo emprendedor busca alcanzar un sueño, plasmado en un objetivo –implícito o explícito–, que puede ser de cualquier índole. Este sueño le ofrecerá un sentido de vida, una razón para vivir, lo que lo motivará a vencer todas las vicisitudes de una aventura empresarial.

Un ejemplo de la importancia de la razón para vivir la ofrece el holocausto judío en la Segunda Guerra Mundial, que permitió que los sobrevivientes superaran condiciones extremadamente hostiles. Víctor Frankl (2003), psiquiatra judío austríaco, sostiene, si podemos hacer un símil entre un individuo y una EF, que el hombre necesita un objetivo razonable en la vida, una tarea

adecuada para él; en una palabra, que la vida le exija siempre algo a lo que él pueda hacer frente. El médico sostiene que la probabilidad de supervivencia fue mayor en aquellos individuos que tenían una razón para vivir, una esperanza de reencuentro con sus familiares. Sin embargo, la guerra fue cruel, pues al ser liberados la mayoría se enfrentaron a la realidad de que sus parientes habían muerto, asesinados en otros campos de concentración o de hambre. A pesar de ser libres, esta ausencia de objetivos les hizo padecer enfermedades como trastornos cardíacos, pulmonares, gastrointestinales y metabólicos. Frankl cita a Nietzsche: “quien tiene un porqué para vivir, soporta casi cualquier cómo. Es decir, quien conoce el sentido de su existencia, él, y sólo él, está en condiciones de superar todas las dificultades” (Frankl 2003: 77-8).

Por ello, las decisiones empresariales no tienen justificación en sí mismas, sino en la medida en que aporten o no a la realización del logro de los objetivos. Estas son las finalidades que una empresa persigue y que constituyen su razón de ser (Freije y Freije 2002: 46). Estos objetivos pueden ser globales, pertinentes a toda la empresa; o individuales, pertinentes a cada *stakeholder*. En nuestra investigación, nos limitaremos a los primeros. No obstante, la empresa no solo es querer sino además poder; el sueño está supeditado a restricciones como la convicción, los recursos y las capacidades en la organización. Además, a menos que una empresa desee desaparecer en el largo plazo, este objetivo debe buscar una ventaja competitiva.

A nuestro juicio, esta reflexión filosófica tiene una importancia vital para los fines de nuestra investigación. Sin un sueño no es posible entender el crecimiento de ciertas empresas. Nos parece que las motivaciones de los empresarios van más allá de un incremento de valor de la empresa y que este objetivo económico simplifica un problema que es más complejo. Por ello, no es de extrañar que en las EF se combinen los objetivos económicos con los no económicos (Zellweger 2007: 6). Como ya mencionamos, estos últimos pueden ser: mantener la tradición, ofrecer oportunidades de empleo a los familiares y permanecer largos períodos en el poder (Gallo *et al.* 2004).

### 3.3.2 Convicción

Una organización puede perseguir una finalidad mas no tener la convicción para lograrlo. Un recién egresado de una escuela de negocios puede desear convertirse en empresario pero no tener el convencimiento para intentarlo.

Los valores son creencias duraderas con respecto a que un determinado modo de comportamiento o estado final de existencia es preferible a otro; es una convicción que guía y determina la acción (García Álvarez 2001: 17, 29). Los valores sugieren lo que es deseable, razón por la cual condicionan las acciones de los empresarios. Algunas creencias de los empresarios conducen a sus empresas por determinados senderos y otras creencias, por otros, porque los responsables están convencidos de que determinados modos de comportamiento son preferibles. Estas distintas ópticas pueden implicar estrategias diferentes.

En las EF, hay valores que son pertinentes a la acción que permiten lograr un objetivo. Para el inicio de un negocio con escasos recursos, los valores migrantes; para el crecimiento de una empresa que intenta que una segunda generación lleve las riendas de la misma, los valores referidos a EF de fundadores de tradición familiar o estratégicas, donde primen los objetivos de la empresa sobre los de la familia, aunque ello implique menos tiempo de dedicación de los padres a los hijos (Wong 1996, García Álvarez 2001).

### 3.3.3 Los recursos y capacidades

Ahora abordaremos el punto de las destrezas necesarias. Una organización puede perseguir una finalidad, tener la convicción para ello, pero no tener los recursos o capacidades para lograrlo. Un cojo puede pretender convertirse en futbolista, estar convencido de lograrlo, pero no dispone de las destrezas para un deporte que exige los dos pies.

Una empresa incrementa valor en la medida en que posee los recursos y capacidades. En esta parte desarrollamos dos puntos. En el primero, discutiremos cómo los recursos se convierten en ventajas competitivas; y, en el segundo, cómo los recursos distintivos de una EF favorecen el logro de esta superioridad.

#### 3.3.3.1 Recursos como ventajas competitivas

En esta parte, mostraremos cómo los recursos pueden constituirse en ventajas competitivas. Para ello, en primer lugar, indicaremos las características que estos deben poseer; y, en segundo lugar, mostraremos cómo un análisis de la cadena de suministro de valor ayuda a identificarlos.

Barney (1991) aporta a la comprensión del vínculo entre recursos de la firma y sus ventajas competitivas sostenibles. Este autor sostiene, al igual que Porter (1982), que una empresa obtiene estas excelencias si aprovecha sus oportunidades y neutraliza sus amenazas; así como que debe analizarse el perfil de capacidad y entender el negocio en su funcionamiento interno (Freije y Freije 2002: 190); es decir, realizar un estudio sobre los recursos y capacidades. Se logran altos márgenes no solo con recursos valiosos sino por el acceso de un recurso escaso, que puede ser desarrollado por la empresa (Kaplinsky 2004: 82). Si bien los recursos deben ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles, ninguno de estos atributos es útil por separado (Barney 1991: 101).

El recurso debe ser valioso, en la medida en que explota oportunidades y neutraliza amenazas, y raro, en el sentido de que es poco común o frecuente. Además, los recursos deben ser inimitables, y esto se logra si la empresa posee recursos en capacidades que representen barreras intangibles. Estas pueden ser de tres tipos: por complejidad social, por dependencia de trayectoria y por ambigüedad causal.

Primero veamos el tema referido a la complejidad social. Barney (2002) lo define de la siguiente manera: “When competitive advantages are based in such complex social phenomena, the ability of other firms to imitate these resources and capabilities either through direct duplication or substitution is significantly constrained”. Y prosigue: “A wide variety of firm resources and capabilities may be socially complex. Examples include the interpersonal relations among managers in a firm, a firm’s culture, and a firm’s reputation among suppliers and customers” (Barney 2002: 169). La cultura organizacional de una EF, a la que hicimos mención en el punto 1.3.2, puede constituirse en un intangible del tipo “complejidad causal” (Denison *et al.* 2004).

Veamos ahora la dependencia de trayectoria. El mencionado autor presenta la siguiente definición: “[...] when events early in the evolution of a process have significant effects on subsequent events. In the evolution of competitive advantage, path dependence suggests that a firm may gain a competitive advantage in the current period based on the acquisition and development of resources in earlier periods (Barney 2002: 166). El caso de los *jeans* Levi Strauss es un ejemplo de este intangible. Hacia finales del siglo XIX, no mucha gente hubiera valorado unos pantalones hechos de un tejido llamado “denim” y que estuvieran reforzados con remaches de cobre en algunos puntos de especial tensión, tales como los extremos de los bolsillos o la base de la bragueta. No obstante, posteriormente, el negocio de esta tradicional prenda ha logrado vender varios miles de millones de dólares estadounidenses al año. El proceso para la confección de esta prenda no fue valorado inicialmente, hasta que fue reconocido por un mercado amplio, momento en el que ya era difícil imitarlo.

Por último, veamos la ambigüedad causal. El autor presenta la siguiente definición: “imitating firms may not understand the relationship between the resources and capabilities controlled by a firm and that firm’s competitive advantage” (Barney 2002: 167).

Por último, el recurso debe de ser insustituible. Puede haber un recurso que reúna los tres primeros atributos pero pudiera ser sustituido equivalentemente. Dos recursos valiosos son estratégicamente equivalentes cuando pueden ser explotados de forma separada para implementar una misma estrategia. Esta situación puede realizarse de dos formas. La primera, la sustitución por un recurso parecido (por ejemplo, el elemento diferencial pima puede ser sustituido por otros algodones de fibra larga). La segunda, mediante recursos distintos, pero que permitan implementar una misma estrategia, como, por ejemplo, el que la visión clara del futuro de un líder carismático pueda ser sustituida por la planificación estratégica formal (Barney 1991: 105-11).

El concepto de “activo específico” en la teoría de costos de transacción puede observarse, desde una perspectiva simplificada, como una combinación de recursos valiosos, raros, inimitables e insustituibles de la teoría conocida como “perspectiva basada en los recursos” (Conner 1991: 133). Reiteramos con esta modificación que el objetivo no es minimizar costos, sino obtener un rendimiento superior. El grado de especificidad de los activos lo ofrece un continuo entre dos extremos de prendas: de un lado, básicas y, del otro, las de diseño. Los recursos necesarios

para fabricar un *t-shirt* blanco no son específicos; en cambio, los necesarios para una prenda de diseño sofisticado son específicos. Esta sofisticación puede medirse por lo valioso y raro de una combinación de *stocks keeping unit* (SKU)<sup>1</sup> en una prenda.

Volvamos a definir el concepto de “cadena de suministro de valor”: conjunto de actividades que se desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos (Porter 1982: 52). Permite identificar los recursos necesarios para el logro de ventajas competitivas. Porter (1982) identifica dos tipos de actividades de valor: las primarias, que involucran la creación física del producto; y las de apoyo, que sustentan a las primarias, proporcionan tecnología y recursos humanos. Entre las actividades primarias se encuentran: la logística interna (manejo de materiales, almacenamiento o control de inventarios), las operaciones (transformación de insumos en productos), la logística externa (distribución física del producto a los compradores, almacenes de productos terminados, etc.), la mercadotecnia y ventas (publicidad, promoción, fuerzas de ventas) y el servicio (reparación, repuesto y ajuste del producto). Entre las actividades de apoyo se encuentran: el abastecimiento (compra de insumos que no se refieren a la fabricación); el desarrollo de tecnología (conocimiento o procedimiento); la administración de recursos humanos (contratación y entrenamiento de personal); y la infraestructura de la empresa (planeamiento estratégico).

La cadena de suministro de valor es importante porque no solo resalta la transformación física del producto sino, además, las actividades de apoyo para que esta transformación sea eficiente: pone énfasis en un indicador más significativo, el valor agregado en lugar del crecimiento de las ventas. Por ejemplo, hacia finales de 1980, República Dominicana se felicitaba de haber logrado un incremento sustantivo de sus exportaciones de calzado, sin percatarse de que el valor agregado por par era de apenas US\$ 0,23, mientras que un par fabricado en Italia lograba un provecho mayor, aunque con volúmenes de exportación inferiores (Kaplinsky 2004: 90).

Kaplinsky (2004) sostiene que la globalización, la mayor libertad comercial y el desarrollo de tecnología de la información, ha obligado a modificar la perspectiva que se tiene del concepto de cadena de valor. Este autor reconoce tres elementos importantes en esta nueva visión: uno, los rendimientos provienen de recursos valiosos y escasos; dos, el gobierno de las redes empresariales es importante; y tres, los rendimientos provienen del conocimiento global de la cadena de valor, en contraposición al conocimiento de una actividad específica.

---

<sup>1</sup> Una manera de entender la complejidad de la moda es por medio del concepto de *stock keeping unit* (SKU), que es el nivel más detallado de especificidad de un producto. Los *jeans* pueden variar en función del color (negro, azul o verde); del número de bolsillos (dos, cuatro o cinco); de la apariencia (desgastado o normal); de la cintura (baja o normal): cada combinación representa un SKU. Actualmente, un *jean* puede ofrecer entre 10.000 a 20.000 SKU diferentes, por lo que esta variedad hace difícil definir, en un momento determinado, qué característica de *jean* estará de moda (Abermathy *et al.* 1995: 191).

Los rendimientos provienen no solo de las distintas productividades de los factores (capital, mano de obra y empresario) y las barreras a la entrada (que están en función de la escasez o no de recursos). Estos rendimientos son dinámicos; se alcanzan, desaparecen por la competencia y vuelven a aparecer por una nueva innovación. La mayoría de los países en vías de desarrollo son fabricantes. Sin embargo, para lograr rendimientos extraordinarios es necesario que esta actividad sea difícil de imitar. Contrariamente, las barreras han caído y muchos países como China han incursionado en este negocio y han elevado significativamente la rivalidad en la industria (Kaplinsky 2004: 83).

En la red económica internacional *buyer driven global*, identificada por Gereffi (2002) y que hemos mencionado en el punto 3.2, los rendimientos extraordinarios se basan en el gobierno de las redes empresariales por parte de los compradores. Ya hemos mencionado que en la industria de la ropa, la demanda se caracteriza por su alta volatilidad, baja previsión y compras compulsivas. Los limitados recursos de una empresa individual no pueden abastecer eficientemente la cambiante demanda. Por lo tanto, los rendimientos extraordinarios descansan en la capacidad de ciertas empresas de coordinar a otras empresas fabricantes con el propósito de operar una producción flexible que se adapte a esta cambiante demanda. El mismo Gereffi (2002: 24) ofrece un ejemplo. Los Estados Unidos u otros compradores en países desarrollados solicitan prendas a países como Taiwán o Corea, que ya no fabrican sino que se han convertido en coordinadores de redes empresariales, establecen sistemas de subcontratación para la fabricación con países como Bangladesh, Indonesia, Pakistán, Sri Lanka y Tailandia. En la medida en que los coordinadores realizan las actividades de apoyo (abastecimiento, estrategia, diseño de la prenda), obtienen los mayores márgenes. En la industria de la ropa, los mayores márgenes no se ubican en las actividades primarias sino en las de apoyo. En el caso peruano, no hemos encontrado esta capacidad de coordinación de otras empresas fabricantes.

Los rendimientos provienen de una visión sistémica de la cadena de valor. En ocasiones, se logran más beneficios por una visión holística que por una acción en una actividad particular. Por ejemplo, Tesco, una importante empresa europea, logró un aumento significativo de su participación en el mercado y en la rentabilidad, por su habilidad de rebajar sus inventarios o implementar técnicas de *just in time*. Sin embargo, se percató de que estas actividades solo representaban un porcentaje pequeño del valor añadido del producto y que era necesaria una visión más integral para lograr mejoras sustantivas (Kaplinsky 2004).

### 3.3.3.2 Recursos distintivos en una empresa familiar

En distintas partes de la investigación hemos sostenido que una EF puede diseñar una estrategia diferente debido a sus recursos distintivos. A continuación mostramos alguna evidencia empírica. Zellweger (2007) sostiene que las EF propician dos estrategias que son difíciles de imitar y que no suelen suscitar interés en las ENF. La primera estrategia es la perseverante, que involucra inversiones de menor retorno pero igual riesgo; la segunda, la avezada, que implica inversiones



de mayor riesgo e igual retorno. Esto es posible porque la EF incursiona en negocios con un horizonte de inversión más largo que una ENF. Pasaremos a mostrar las tres razones para sostener esta aseveración y cómo esta hace atractiva las estrategias antes mencionadas.

Zellweger (2007) aduce tres razones para sostener que las EF invierten con un horizonte largo: primero, las EF suelen planear sus inversiones más allá de la vida útil de sus fundadores y proveen de capital paciente (concepto que ya hemos explicado en el capítulo 1), capital financiero sin la amenaza de liquidación en el corto plazo; segundo, la mayor permanencia de los familiares con respecto a los no familiares en puestos importantes (Zellweger 2007).

La tercera razón merece una explicación detallada. Zellweger (2007) sostiene que las EF incursionan más que las ENF en industrias cíclicas. Para ello muestra evidencia estadística (véase el cuadro 3.8): por un lado, correlaciona la participación de la EF dentro de la industria y, por el otro, realiza una correlación de la producción en la industria específica y en la producción total (una alta correlación entre estas significa que la industria está afectada por los ciclos económicos). El autor encuentra una alta relación entre la EF y las industrias consideradas cíclicas; el coeficiente de determinación de estas dos variables es un significativo 0,75.

**Cuadro 3.8**

**PARTICIPACIÓN DE LA EF Y LA TENDENCIA CÍCLICA EN DIFERENTES INDUSTRIAS**

Industria	Observaciones	Participación de la EF dentro de la industria	Correlación entre producción en la industria y la producción total
1. Bancos	68	0,0%	0,03
2. Seguros	35	0,0%	-0,17
3. Telecomunicaciones	20	0,0%	0,11
4. Servicios públicos	32	0,0%	0,16
5. Recursos básicos	17	5,9%	-0,07
6. Petróleo y gas	14	7,1%	-0,10
7. Servicios financieros	35	17,1%	0,03
8. Bienes industriales	61	19,7%	0,17
9. Alimentos y bebidas	19	21,1%	0,39
10. Publicidad	28	21,4%	0,43
11. Salud	25	24,0%	0,16
12. Ocio	24	25,0%	0,74
13. Químico	19	26,3%	0,53
14. Tecnología	18	27,8%	0,86
15. Automóviles	14	28,6%	0,75
16. Venta minorista	23	30,4%	0,92
17. Construcción	28	35,7%	0,89
18. Vivienda	30	36,7%	0,93

Fuente: Zellweger (2007).

Las EF deben invertir con una perspectiva de largo plazo si desean que estas industrias les sean atractivas. Pueden recuperar en el próximo período lo perdido en la recesión, alternativa menos probable en la ENF porque su período de recuperación es más corto. El horizonte de inversión más largo reduce el costo de los fondos propios porque reduce el riesgo (Zellweger 2007).

Una EF acepta una estrategia perseverante porque ofrece la posibilidad de conquistar mercados a los que a algunos competidores no les interesa entrar. Un ejemplo de la adopción de esta estrategia es la empresa alemana de la familia Thurn und Taxis, dedicada a la silvicultura. No se entendería el atractivo de esta actividad, dado el bajo rendimiento, si no fuera por los varios siglos de permanencia de la empresa en esta industria. Una EF acepta una estrategia avezada por el supuesto de que el riesgo marginal disminuye con el tiempo. Un ejemplo de adopción de esta estrategia lo ofrece la empresa suiza Serono, de la familia Bertarelli, dedicada a la industria farmacéutica, en la que transcurren largos años para que los nuevos medicamentos sean empresarialmente rentables y en la que un error puede ocasionar la quiebra de la empresa (Zellweger 2007: 9-10).

### 3.3.4 La estrategia

En esta parte estableceremos tres cuestiones; primero, las estrategias genéricas, las vías posibles; segundo, las sinergias, si la adopción de la actividad nueva que se une a la tradicional es mayor al valor de cada actividad individual; y tercero, el análisis de la estrategia en función de su rentabilidad y riesgo.

#### 3.3.4.1 Las estrategias genéricas

Para Ansoff:

“Los objetivos establecen los niveles de realización que la empresa busca alcanzar, pero no explican el negocio de la empresa. [...] Tal descripción tiene que abarcar una amplia perspectiva de las extensiones naturales de la posición producto-mercado de la empresa derivadas de algunas características clave del negocio actual” (1976: 124).

Toda decisión estratégica analiza qué tipo de negocio le conviene a la empresa. Una definición de negocio expresada como “negocio de ropa” es pertinente, pero insuficiente para generar decisiones prácticas. Es necesario el concepto de “vínculo común”, es decir, establecer la relación entre el producto-mercado actual y futuro, que permitiría observar hacia dónde se dirige la empresa. La naturaleza de un negocio puede identificarse por las características de su línea de productos o según sus mercados.

El vínculo común puede observarse desde tres ángulos: el primero, el ámbito producto mercado, las industrias concretas a las que la empresa dedica su posición producto-mercado; el segundo, el vector de crecimiento, la dirección en que la empresa se mueve respecto de su posición actual;

y tercero, el logro de ventajas competitivas, que busca identificar las propiedades particulares de los productos-mercado individuales que darán a la empresa una fuerte posición competitiva (Ansoff 1976: 124-9).

El vector de crecimiento merece una explicación más detallada. Una empresa puede crecer mediante cuatro estrategias, que se observan en el gráfico 3.5. La primera, la penetración de mercado: aumento de la participación en el mercado de los productos-mercado actuales. La segunda, el desarrollo de productos: crea nuevos productos para reemplazar los actuales. La tercera, el desarrollo del mercado; el mercado puede tener dos acepciones, misiones o segmentos de mercado (necesidades satisfechas por los productos) u otros mercados, que a su vez puede involucrar dos tipos: por nuevas aplicaciones (prendas que cubren una misma necesidad pero suponen una nueva aplicación; por ejemplo, prendas para vestir o para el trabajo) o geográficos, plazas situadas en distintas localizaciones. Y la cuarta, la diversificación: tanto los productos como el mercado son nuevos (Ansoff 1976: 128, Freije y Freije 2002: 135).

**Gráfico 3.5**

**LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO GENÉRICAS**

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Estrategia de  
costo y  
productividad

Fuente: adaptado de Ansoff (1976), en Freije y Freije (2006: 134).

La estrategia de diversificación tiene distintas variantes que observaremos en el gráfico 3.6. El crecimiento de la empresa se analiza en función de, primero, productos, que se dividen entre aquellos que se relacionan con la actual base tecnológica y aquellos que tecnológicamente son

nuevos para la empresa; y, segundo, mercado, entendido como tipos de clientes. La primera variante de diversificación es la horizontal, en la que la empresa pasará a vender productos de desigual base tecnológica, cuya misión es complementaria a la de los productos antiguos y que sirven a los mismos tipos de clientes. La segunda variante, la integración vertical, se dirige hacia las actividades anteriores (para la fabricación, es el sector textil) o posteriores (para la fabricación, es la comercialización) a los procesos de la empresa y en los que la empresa es su propio cliente. La tercera variante, la concéntrica, consiste en una entrada con productos y mercados nuevos, pero se mantiene algún punto de contacto con las actividades anteriores (por ejemplo, en comercialización o en tecnología, o en ambas). Y, por último, la de conglomerado, que consiste en ingresar en un negocio completamente nuevo y que no mantiene ninguna relación con las actividades anteriores (Freije y Freije 2002: capítulo 5).

### Gráfico 3.6

#### TIPOS DE DIVERSIFICACIÓN

	Producto nuevo	
	Tecnología afín	Tecnología diferente
Mismo tipo de clientes	Diversificación horizontal	
La empresa es su propio cliente	Integración vertical	
Tipo similar	Diversificación concéntrica	Conglomerado
Nuevo tipo de clientes		

Fuente: Ansoff (1976).

Por último, los profesores Freije y Freije (2002) proponen la estrategia instrumental de costo y productividad. Esta se refiere a reducciones en costos y/o incrementos de productividad, defender la participación de la que se disfruta frente a la competencia o bien especializarse en algún segmento. No debe confundirse esta estrategia con una genérica, en la medida en que la primera es una instrumental, herramienta para el apoyo sobre otros negocios, y la segunda es final, estrategia que posee un interés por sí misma. Por ejemplo, en la industria de ropa, una estrategia de penetración, la misma prenda (pantalones) dirigida al mismo mercado natural (Lima), puede ir acompañada con una estrategia instrumental de reducir costos mediante un proceso más eficiente.

### 3.3.4.2 La sinergia

Todo acoplamiento entre la empresa y las nuevas entradas producto-mercado puede ser deseable o no. La sinergia es una forma de medir la bondad de este acoplamiento. Este concepto indica que el valor de una combinación de recursos es superior a la suma de cada recurso por separado. Como consecuencia de la estrategia adoptada, una parte de los recursos que se constituyen en una nueva actividad se unen a otra, la actividad tradicional, para lograr ciertas ventajas (Freije y Freije 2002: 229). Al compartir recursos físicos, organizativos y de procedimiento, la rentabilidad de la actividad nueva unida a la actividad tradicional es mayor a la suma de las rentabilidades de cada actividad individual. Se la describe frecuentemente como el efecto  $2 + 2 = 5$  (Ansoff 1976: 97).

Las sinergias pueden dividirse según la fuente de interrelación, su signo y el momento en que se presentan. Contamos con cuatro tipos de sinergias por su fuente de interrelación: primero, por aprovisionamiento, cuando ambas actividades tienen la posibilidad de acudir a las mismas fuentes de abasto y con ello lograr ventajas; segundo, en la función técnica, cuando el provecho se logra en la realización de la función de fabricación o creación de producto; almacenamiento, control de calidad y diseño; tercero, en la función comercial, en compartir recursos en, por ejemplo, sistemas informáticos para el procesamiento de pedidos o administración de ventas en general o red de oficinas de ventas; cuarto, en administración y estructuras generales, en compartir recursos en actividades como finanzas, contabilidad, gestión de recursos humanos y departamento jurídico (Freije y Freije 2002: 231).

Contamos con dos tipos de sinergias según su signo: positivas o negativas. Un ejemplo de deseconomía sinérgica lo ofrece la integración vertical hacia adelante de la fabricación a la comercialización. Un antiguo cliente del fabricante puede reducir sus pedidos si existe suficiente oferta en el mercado, porque la nueva unidad comercial que se une al fabricante se convierte en su competidor (Freije y Freije 2002: 241).

Las sinergias, según el momento en que se presentan, pueden ser de dos tipos: la inicial, que genera provecho en el momento de la puesta en marcha del nuevo negocio; y la de funcionamiento, que genera provecho durante toda la vida del negocio. Mientras el provecho de la inicial suele no repetirse, el de la de funcionamiento se repite sucesivamente (Freije y Freije 2002: 243).

### 3.3.4.3 Análisis de la estrategia: la rentabilidad y el riesgo

La rentabilidad está íntimamente ligada al riesgo. Observemos la rentabilidad en la industria de la ropa, que tomamos como un índice.

$$IR = \frac{\sum_{t=1}^n GF_t(1+k)^{-t}}{D}$$

Donde:

IR = índice de rentabilidad  
 GF = generación de fondos  
 K = tasa de descuento adecuada  
 D = desembolso inicial  
 n = número de períodos

$$GF = [(p - c_v)q - c_f - am] * (1 - imp) + am$$

Donde:

p = precio unitario  
 c<sub>v</sub> = costo variable unitario  
 c<sub>f</sub> = costo fijo  
 q = cantidad vendida  
 imp = tipo impositivo  
 am = amortización

Si las demás variables permanecen constantes, puede elevarse la rentabilidad si aumentan los precios o la cantidad vendida, o si disminuye el desembolso inicial.

Veamos ahora el riesgo, la desviación con respecto al valor esperado de los rendimientos. Como toda empresa, la empresa familiar sufre dos tipos de riesgo: el económico –que hace referencia a la operatividad de la empresa– y el riesgo financiero –que corren los fondos propios por el riesgo operativo y la estructura financiera, vale decir, la relación entre fondos ajenos y propios– (Gómez-Bezares 2002: 350). La estimación del riesgo financiero escapa a los alcances de esta investigación, por lo que nos centraremos en el riesgo económico. En este sentido, asumimos que todo el activo de la empresa es financiado con fondos propios; supuesto especialmente válido durante la etapa inicial del negocio por las restricciones de acceso al capital.

El riesgo económico puede dividirse en dos tipos: el de mercado (RM) y el específico (RE). El primero afecta a toda la economía y el segundo es propio de cada empresa. De la suma de ambos resulta lo que se denomina “riesgo total”. Si suponemos que las EF no tienen capacidad de invertir en una cartera diversificada porque todos sus recursos financieros se colocan en la empresa, entonces el riesgo relevante es este<sup>2</sup> (Damodaran 2002).

El riesgo de mercado viene dado, en general, por el riesgo macroeconómico que afecta a todas las empresas. Encontramos, en el caso específico de la industria de la ropa, dos factores externos

---

<sup>2</sup> En las finanzas corporativas, el riesgo relevante es el de mercado, porque un inversionista corporativo no paga por el riesgo específico ya que este puede diversificarse gratuitamente.

importantes: el primero, la voluntad política de los principales países de destino de las prendas peruanas, como los Estados Unidos, de ofrecer o no preferencias arancelarias –sin estas, la mayoría de las empresas peruanas reducirían significativamente sus exportaciones–; el segundo, la situación económica, que obliga a las empresas que poseen una ventaja competitiva, que en última instancia manejan activos específicos, concepto que definimos en el punto 1.3.2.2, a vender sus activos con un sacrificio importante de su valor porque los demandantes de estos activos son reducidos. Esto es lo que se ha llamado el “riesgo por la dedicación de recursos”.

Anotaremos algún detalle del riesgo por dedicación de recursos. Este<sup>3</sup> remite a la posibilidad de una mayor rigidez de las inversiones comprometidas en una decisión, lo que deriva en mayores costos de arrastre (aquellos de los que resulta más difícil desprenderse cuando la decisión ha dejado de ser válida) (Freije y Freije 2002: 35).

Las estrategias que ha supuesto la adquisición de recursos específicos, aquellos que suelen suponer elementos diferenciales, adolecerán de un mayor riesgo por dedicación de recursos; pues, según la teoría de costos de transacción (Williamson 1985), estos recursos pierden un mayor valor con respecto a los no específicos.

A este respecto, Williamson menciona:

“[...] parties to a transaction commonly have a choice between special purpose and general purpose investments. Assuming that contracts go to completion as intended, the former will often permit cost savings to be realized. But such investments are also risky, in that specialized assets cannot be redeployed without sacrifice of productive value if contracts should be interrupted or prematurely terminated. General purpose investments do not pose the same difficulties” (Williamson 1985: 54).

No obstante, hay decisiones estratégicas que le permitirían a la empresa defenderse de los riesgos específicos. Estos son, primero, riesgo por el conocimiento; segundo, por la ausencia de flexibilidad; y tercero, el riesgo por el comportamiento. Expliquemos cada uno de estos tres riesgos.

El riesgo por el conocimiento supone la posibilidad de pérdida por el desconocimiento de los mercados, de la tecnología de gestión y de los hábitos organizativos necesarios (Freije y Freije 2002: 36). Mientras la EF decida alejarse de las prendas y mercados tradicionales, el conocimiento requerido y el riesgo serán mayores.

El riesgo por ausencia de flexibilidad es la incapacidad de la empresa para ponerse en mejor posición con el objetivo de responder a cambios no previstos del entorno (Ansoff 1976). La flexibilidad puede ser ofensiva o defensiva; a su vez, esta última puede ser externa o interna. La

---

<sup>3</sup> Para autores como Freije y Freije (2002), la dedicación de recursos se incluye en el concepto de flexibilidad. Preferimos abordar por separado el riesgo por dedicación de recursos.

flexibilidad ofensiva maximiza la probabilidad de participar en innovaciones, lo que en última instancia equivale a una mayor especificidad de activos y, por ende, mayores ventajas competitivas. La flexibilidad defensiva externa deriva de las posibilidades de la EF de crecer mediante mejoras en la empresa con prendas y mercados nuevos (desarrollo de productos y mercados, diversificación), aspecto que aborda el potencial de mercado; puede medirse de varias formas: número de clientes, segmentos del mercado, tecnología o fuentes de aprovisionamiento (Ansoff 1976: 80). A estos indicadores se han añadido otros como productos, áreas de ventas o canales de distribución (Freije y Freije 2006: 83).

Mientras la empresa tenga un menor número de estas fuentes de respaldo –por ejemplo, un menor número de prendas diferentes vendidas–, el riesgo será mayor. La flexibilidad defensiva interna se mide por el nivel de liquidez de la empresa (Ansoff 1976).

El riesgo por el comportamiento trata sobre la posible reacción de los competidores cuando la EF implementa una estrategia determinada. Esta reacción puede ser variada: reducción del precio de venta, innovación de las prendas, etc. Para analizar este riesgo es necesario estudiar cada caso en particular.

### Cuadro 3.9

#### RIESGOS POR ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Estrategia	Riesgos	
	Ausencia de flexibilidad	Conocimiento
Penetración de mercado	Riesgo alto, concentración misma área	Riesgo mínimo, menor alejamiento del negocio
Desarrollo de productos	Riesgo disminuye por nuevas prendas	Riesgo aumenta en el ámbito técnico
Desarrollo de mercados	Riesgo disminuye por nuevas aplicaciones y mercados geográficos	Riesgo aumenta en el ámbito comercial
Diversificación horizontal	Riesgo disminuye por una mayor flexibilidad ofensiva o defensiva (proveedores dispersos, nuevos productos y tecnologías). Riesgo aumenta por apoyar un nuevo negocio en los mismos clientes o tipos de clientes.	Riesgo aumenta en áreas diferentes a la comercial, ya que en ellas se separa el nuevo negocio del histórico.
Integración vertical	Riesgo aumenta, más recursos dependen del mismo mercado final	Riesgo aumenta, etapa anterior o posterior implica recursos diferentes
Diversificación concéntrica	Riesgo bajo debido a los nuevos productos y mercados	Riesgo aumenta, nuevos productos y mercados suponen recursos diferentes
Diversificación por conglomerado	Riesgo mínimo	Riesgo máximo
Costo y productividad	Variable aunque normalmente moderado.	—

Fuente: elaboración propia a partir de Freije y Freije (2002).



Cada caso debe estudiarse en detalle. Al respecto, realizamos los siguientes comentarios. Primero, todas las estrategias adolecen de los cuatro riesgos y lo único que se puede afirmar es determinar si una estrategia –comparada con otra– implica mayor o menor riesgo, si se analiza cada desviación frente al valor esperado por separado. Segundo, si observamos el cuadro 3.9 determinaremos que salvo excepciones, como en la diversificación horizontal o en la integración vertical, el riesgo por el conocimiento va en dirección contraria al de ausencia de flexibilidad; conforme la estrategia pasa de la penetración de mercado a la diversificación por conglomerados, el riesgo por el conocimiento aumenta pero el de ausencia de flexibilidad tiende a disminuir. Cada prenda y mercado nuevo supondrá inexperiencia, entre otros aspectos, en la tecnología de gestión o en los hábitos organizativos necesarios. El riesgo por el conocimiento se incrementará cuando la fabricación de los *t-shirts* pase de la calidad exigida en el mercado nacional a la de exportación; o cuando no solo se atienda al mercado nacional, sino además a los Estados Unidos o a Latinoamérica. Tercero, si la empresa no cuenta con una ventaja competitiva, el riesgo por el comportamiento es más alto que una que sí dispone de ella, porque la capacidad de respuesta de la competencia está asegurada. No obstante, si la empresa disfruta de una ventaja competitiva, el riesgo por comportamiento persiste debido a que a los competidores les interesará imitarla.

### 3.4 Síntesis e ideas por destacar

1. El proceso por el que transcurre una EF peruana parte por analizar el atractivo de la industria de la ropa y las fuerzas y debilidades de la organización. Este proceso involucra fases razonablemente predecibles: etapa inicial, paquete integral de fabricación y manufactura con marca. La industria de la ropa supone varias estructuras –competencia perfecta, oligopsonio, oligopolio o una combinación de estas estructuras–. Una organización se fortalece según la estrategia que diseñe, y esta depende, a su vez, de la convicción para implementarla y de los recursos de que dispone. La pertinencia de esta elección entre grandes opciones depende de si aporta a los objetivos de la empresa.
2. La industria de la ropa es atractiva en la fase de manufactura con marca. Ello porque exige un intangible en su versión de dependencia de trayectoria, proceso largo y complejo, difícil de observar. En la medida en que la EF vende un producto diferenciado mediante la identificación de marca, se opera en un oligopolio: pocos vendedores y muchos compradores y altas barreras de entrada y salida. Las oportunidades pueden recaer en ser el primero en disponer de un recurso valioso o en ser flexible –a bajo costo, puede ofertar prendas diferentes en función de la demanda cambiante–. La amenaza puede ser la reacción de la competencia de tratar de imitar este producto diferenciado.
3. La etapa inicial y el paquete integral suponen pocas oportunidades y muchas amenazas. Ello porque los recursos fundamentales de estas fases son mayoritariamente tangibles y pueden adquirirse fácilmente en el mercado. La oportunidad más plausible es encontrar nuevas formas de economías de escala. Sin embargo, las amenazas son muchas: muchos

competidores potenciales (todos los países en desarrollo pueden incursionar en cualquiera de estas dos fases), gran poder de negociación de los compradores (en los Estados Unidos, en 1995, cinco minoristas comercializaron 68% de las ventas de prendas de vestir) (véase el punto 2.1), se cuenta con productos sustitutivos (especialmente en *t-shirts*) y la rivalidad es alta.

4. Muchas EF se estancan porque su organización no tiene ni la convicción ni los recursos. Sus fundadores no tienen un estilo de vida austero o transmiten valores del tipo artífice o inventor, donde predominan los objetivos de la familia sobre la empresa. O no disponen ni del capital financiero ni de la tecnología de gestión requeridos.
5. Las EF optan por distintas estrategias: la penetración de mercado, el desarrollo de productos y de mercados, y la integración vertical. En comparación con la mayoría de EF peruanas que no crecen, las que se guían por los valores de tradición familiar y las estratégicas llegan a crecer. Los gestores de estas EF tienen un motivo –las primeras, un conjunto de costumbres y las segundas, autorrealización– para llevar a la empresa hacia actividades más sofisticadas.
6. Las EF disponen de recursos distintivos que favorecen la entrada a la fase de manufactura con marca. Principalmente este recurso es el capital paciente, recurso financiero sin la amenaza de liquidación en el corto plazo, que permite un criterio de inversión con una perspectiva de largo plazo. Con este punto de vista, la EF diseña una estrategia avezada, inversiones de mayor riesgo e igual rentabilidad –en el momento de introducción de una prenda de diseño no se conoce si será aceptada por el mercado–.
7. Las EF exitosas llegan a incrementar valor pero a la vez buscan alcanzar otros objetivos no económicos: mantener la tradición, ofrecer empleo a los familiares o mantenerse en el poder. Estos fines son importante porque ofrecen vitalidad a los gestores para afrontar las vicisitudes de toda aventura empresarial.
8. Lo más probable es que las ventajas competitivas de las EF peruanas se encuentren en el mercado peruano y no en el de exportación. Las evidencias son varias. Primero, según Gereffi (2002), la mayoría de las empresas de la industria de la ropa en los países en desarrollo, como el Perú, fabrican y, en la medida en que hay muchos fabricantes y pocos compradores, se encuentran en el lado débil de un oligopsonio. En este tipo de mercado, los vendedores no poseen ventajas competitivas. Segundo, la experiencia peruana en la industria de la ropa debe ser similar a la de República Dominicana. En este país, los gestores mencionan que aun cuando sus empresas han llegado a la fase más sofisticada –la de paquete integral de fabricación, cuya actividad es fabricar–, han seguido una estrategia que no ha implicado márgenes de ganancia más altos que la estrategia que ha supuesto la fase de ensamblaje, aspecto que no supone una ventaja competitiva (Schrank 2004). Tercero, como observaremos en el capítulo 4, muchos gestores de EF peruanas afirman que la mayoría de las exportacio-

nes se realizan sin contar con el poder para determinar precios ni las características de las prendas, puntos que imponen sus compradores, aseveración que tampoco supone que las empresas que estudiamos tengan esta supremacía. Cuarto, las empresas peruanas operan en los llamados países “precompetitivos”, en donde se exporta con muy poco valor agregado (Visser 1996: 112). Quinto, la fabricación de ropa en el Perú se realiza con maquinaria y tecnología importada, recursos que son fácilmente imitables. Por ello, tampoco supondría un elemento diferencial.



## 4. LOS CASOS

En este capítulo mostramos los seis casos. Hemos desarrollado cada uno de ellos con una estructura similar. Primeramente contamos la historia de la empresa. En seguida, en cada caso particular, indicamos las amenazas y oportunidades que ofrece la industria. Luego desarrollamos los aspectos más saltantes de la organización: objetivos, convicciones, recursos y estrategias. Con estas últimas mostramos información de sus ventas tanto en el mercado nacional como en exportación. Hemos anotado “no disponible” en aquellos casos en los que nuestras fuentes no han proporcionado información.

### CASO AARÓN

#### I HISTORIA DE LA EMPRESA

##### 1. Augusto como empleado

Augusto Aarón nació en 1938 en La Libertad. Hijo de un judío inmigrante venido de Rumania, tan pronto como acabó los estudios de colegio empezó a trabajar como supervisor de personal, también en provincia, en una empresa minera, por espacio de unos cinco años. Hacia la década de 1950, en el Perú no había mucho desarrollo universitario que condicionase la posibilidad de un puesto de trabajo; además, no todos los sectores podían acceder a estudios superiores. Ese era el caso de Augusto, quien hacia 1963 migra a Lima y se vincula a una tienda de ropa de vestir para caballeros como empleado, en un barrio de clase media. Su desempeño en ventas fue tan bueno que el dueño del negocio, a los pocos meses, lo nombra administrador (en la actualidad sería equivalente a gerente de tienda).

Augusto, muy joven, se identificó rápidamente con el negocio, al que veía como “toda una posibilidad grande de desarrollo. Y más que abocarme a la persecución de un puesto de trabajo y

una remuneración, entré más bien a la persecución de la actividad en sí”. Sin embargo, “cuando ya hemos copado toda la inteligencia que me daban en ese momento a mí para poder vender más, ya no conseguí colocar un porcentaje más en esta tienda”. Como todo local tiene un límite de plaza y como se trata de una atención personalizada y no de una tienda por departamentos, a pesar de las mejoras, ya se estaba en el límite de ventas. Frente a esta situación, sugiere una idea innovadora para la época: propone a su jefe la idea de una cadena de tiendas. En principio, abrir un segundo local en otro barrio de clase media.

Sin embargo, la visión conservadora del dueño, su edad avanzada y sus problemas cardíacos cierran esta posibilidad. Jesús, ingeniero industrial, segundo hijo de Augusto, nacido en 1973, refiere de este modo el significado de esta experiencia: “Ahí empezó un poco la independización de mi papá como empleado de una tienda, de una empresa, a buscar alguna participación para un negocio”.

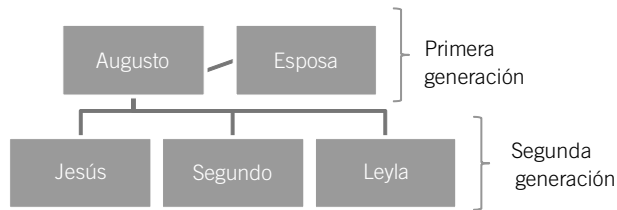
## **2. La familia**

Augusto y su esposa tienen tres hijos: Liliana (1971), Jesús (1973) y Segundo (1983). La primera y el tercero estudian Administración de Empresas y el segundo, Ingeniería, en universidades exigentes en Lima. La adultez y los estudios de los dos primeros inician un segundo momento en la empresa. Ella asume responsabilidades durante tres años, de 1994 a 1996, pues la casa y otros intereses la alejan de la empresa. Jesús, egresado de Ingeniería en 1996, asume inmediatamente la dirección. Ese año, las empresas de la corporación dan paso a una política distinta. Puede observarse el árbol genealógico en el gráfico 4.1.

En la parte comercial aconteció una circunstancia familiar que se aprovechó en términos de la empresa: la esposa de Augusto –cuyo padre, venido de Palestina, también era de la colonia hebrea– había estudiado Educación y tenía la intención de trabajar en la docencia. Augusto prefería que ella se involucrara en los negocios. Para lograr este objetivo, abrió una tienda de saldos, cuyo nombre fue “Bajo Costo”, la que ella dirigió inesperadamente de forma eficiente. A la larga esta tienda formó parte de una cadena más amplia en donde se vendía similares prendas a las de las tiendas de su esposo, pero a un precio más bajo, de tal manera que se dificultara la entrada de nuevos competidores con una estrategia similar.

## Gráfico 4.1

### LOS AARÓN



Fuente: elaboración propia.

### 3. Augusto en un negocio independiente

Asumió el riesgo y, a sus 28 años, en 1966, llegó a comprar con sus ahorros hasta 25% de las acciones de otro negocio del mismo rubro. A los socios prontamente les planteó la misma idea. Si bien les pareció buena la concepción, dada su juventud y la desconfianza, no lo involucraron en la empresa y no lo dejaron crecer sino hasta ese 25%. No había otra solución: empezar de cero, pero con el 100% de la propiedad del negocio. Casado en 1969, vende sus acciones en 1970 y funda el primer local de “E.” en 1971, a los 33 años. Augusto lo explica usando términos entre castrenses y escolares: “Con la experiencia de estos ocho años [...] casi como un ascenso militar; cuatro años en Salomón, cuatro años en Triunfo [...] se va ascendiendo. Entonces, ahí me lancé, a los ocho años [...] ya con la experiencia ganada, con las enseñanzas de estos maestros [...]”.

Un serio y eventual problema obstaculiza la provisión de la tienda: el mercado en los años 1960 y 1970 era muy cerrado, propenso al monopolio o el oligopolio; aun más, el gobierno militar impuesto en 1968 cerró las importaciones. Augusto era conocido de los proveedores de camisas, pantalones y sacos. Su establecimiento debía abastecerse de sacos, pues es el rubro de ropa de vestir que supone un 35% de las ventas del negocio aproximadamente; pero la única empresa confeccionista de sacos era Trajes Industrial, vinculada por parentesco a la competencia de Augusto. Se le negó la opción de venderle sacos dos semanas antes de la inauguración de la tienda.

La solución frente a esta urgencia fue mandar a confeccionar sacos a sastres artesanales. De manera inmediata, él también tenía que dedicarse a la confección por medio de la creación de otra empresa. Para ello, se vincula como socio a un amigo: una empresa (Santa Fe) que produce pantalones y sacos, y que provee a “E.”, que, como se recordará, es una de las marcas del grupo familiar. Hubo éxito en la gestión, pero aún permanecía la idea de la cadena de tiendas. Así, se abrió el segundo local. Sin embargo, Augusto percibía desorden por parte de su socio en

el manejo del pequeño taller que abastecía de los géneros al *retail*. En consecuencia, se liquidó la empresa con el socio y se formó una nueva (Gob) con el hermano de su esposa, para la confección de pantalones y sacos con la marca B., que hasta ahora existe. El aporte de su cuñado era la confianza, la juventud y sus estudios universitarios.

#### 4. La teoría de los costos de transacción: la integración del taller con el *retail*

Existe una estrategia innovadora en la concepción de la relación de las dos empresas de Augusto: si bien el taller abastece al *retail* para solucionar el desabastecimiento, deben ser dos empresas distintas; además, el taller debe ser competitivo y no limitarse solo a proveer a la tienda. En aras de evitar oportunismo, ambas unidades se desarrollan internamente en la empresa. Sin embargo, la búsqueda de eficiencia sugiere una política de comprar a quien más convenga. Además, las transacciones se realizan bajo el mecanismo de mercado, esto es lo que se llama “mercado interno”, *internal markets* (Barney 2002: 205). Jesús testimonia desde su tradición familiar: “Mi papá dijo [de la empresa confeccionista]: ‘Vamos a comprar nosotros, pero debe ser independiente, para que desarrolle su producto y pueda eventualmente buscar otras tiendas y venderles, si las tiendas tienen a bien comprarle. Pero por lo menos tiene que tener la independencia política de poder hacerlo’”. Si bien las dos empresas pertenecen al mismo ámbito familiar, deben actuar en función del mecanismo de mercado: el proveedor puede vender tanto a una empresa de la familia como a una no familiar.

Sumaron cuatro tiendas, de modo que el crecimiento de la fabricación fue paralelo y la provisión se extendía a otros negocios. De esta manera creció la confección industrial de sacos y pantalones.

Retomando el análisis de la parte industrial, pero en el aspecto de camisas, para utilizar una frase de Augusto, “la fábrica de confecciones cae por su propio peso.” Desde un inicio, las tiendas se proveían básicamente de una fábrica grande que tenía casi todo el mercado: Tejidos La Suma, y la marca Shirts. Por ser una cadena establecida (cuatro tiendas) que realizaba un volumen significativo de compras, era un cliente estimado por sus proveedores. A ello se sumaba la imagen de buen pagador, lo que le permitía endeudarse agresivamente. La relación proveedor-cliente llegó a hacerse muy cercana, lo que hacía que el *retail* se desarrollara. Sin embargo, esto llevó a que evaluara la posibilidad de confeccionar camisas, lo cual hizo con Juan O., como socio, gerente de ventas de amplia experiencia de la empresa proveedora, que decidió retirarse de ella. Y poco más tarde, ya en la década de 1980, inició otra empresa con un segundo socio, J., un inglés, gerente comercial también de la misma empresa proveedora, que se independizó. Cabe señalar que en este caso la fábrica se implementó en Venezuela, dadas las limitaciones legales y de impuestos en el Perú. Posteriormente, Augusto vendió su parte para instalar una fábrica en el Perú, S., dadas otras circunstancias, pero mantuvo la marca de camisas que se hiciera famosa: J. Así, se forma E., A., S. y B. –varias marcas–; es decir, la “boca de salida” de los productos, y la producción y marcas de camisas, pantalones y sacos.



Augusto decide cuatro cosas, tanto respecto de la empresa de pantalones y sacos (trabajada con su cuñado) como de las fábricas de camisas (trabajadas con sus amigos, antiguos funcionarios de empresas proveedoras): primero, que quienes implementen cambios, innovaciones, crecimiento o aporten capital, debían tener participación en la empresa. Como asegura su hijo sobre lo que piensa su padre: “Alguien que toma parte en la participación del negocio le va a poner mucho más empeño para desarrollar el negocio”. Sin embargo, no debía superar el 50%. El límite fue siempre 40%. Segundo, esas empresas no debían ser dependientes del *retail* ni limitarse a producir solo para E. o A.; debían ser independientes. Las marcas B. y J. fueron tan exitosas que vendieron a tiendas por departamentos: Sears, luego Saga, entre otras. Tercero, debían ser manejadas por sus socios como gerentes generales, pues tenían conocimiento tanto del negocio de confecciones como de la parte industrial en general, lo que no dominaba Augusto. Cuarto, Augusto mantendría siempre el *retail*, dado que entendía que era la parte crítica y de cuidado: la “boca de salida” de la producción industrial.

Estas decisiones llevan a que se generen, por un lado, sinergias entre las empresas del *retail* y las de producción; y, por el otro, a mantener sinceradas las empresas de producción. Es decir, si bien un problema de las confecciones es la comercialización, el haber “comenzado por el rabo”, como dice Augusto, el *retail*—sin haberlo planificado obviamente—, le hacía dominar el mercado, tanto de la ciudad como de las provincias, con nombres serios y de prestigio (E.) y de marca de prenda (J., etc.). Además, no permitía que ninguna empresa subvencione a otra, aireándolas a todas y midiendo así, consecuentemente, su competitividad. Esta ha sido la política desde los inicios hasta el presente.

La década de 1980 significa crecimiento por esas sinergias: *retail* y confecciones, que se sostienen mutuamente; así como por una política muy agresiva de reinversión: se capitaliza, pero con una actitud conservadora de endeudamiento ante la banca.

## 5. La marca J.

J., que aparece como marca en 1984, es alimentada a lo largo de diez años con una política de *márketing* interesante, de modo que logró un gran posicionamiento en el mercado de camisas de vestir e incluso en el de camisas *sport*. La política de marca, en palabras de Jesús, involucra: 1. Confianza (“Si esta marca yo la conozco y es reconocida, por consiguiente, las prendas que llevan esa marca deben ser prendas de buena calidad. Por eso, en el valor de una marca, una ventaja importante es el posicionamiento como marca reconocida). 2. Consistencia (“Los hombres valoran la calidad en la medida en que lo que estén comprando o consumiendo sea consistente con lo que están acostumbrados a usar. Esa es la razón por la que la mayoría de las personas son fieles a una marca durante muchos años”). 3. “Aspiracionalidad” (“Una marca busca tener, cada vez más, valor ‘aspiracional’ [...] Hacer publicidad y mantenerte en el mercado muchos años [...] va haciendo también que la ropa sea un símbolo de estatus [...] Muchas de nuestras camisas [...] llevan [...] un bordadito [...] el logotipo [...] Si le quitáramos ese bordado a la cami-

sa, el canal reclamaría al día siguiente [...] Hay la suerte de reconocimiento de estatus por usar una marca [...] Son como siglas que, digamos, tú las usas y es una fuente de reconocimiento de estatus”). La marca B. hizo lo mismo en el caso de los pantalones.

## 6. La dirección de Jesús en la empresa

Dos cambios fundamentales fueron introducidos por Jesús. El primero partía de una constatación: la marca J. había sido trabajada desde 1984 con reconocimiento en el mercado de Lima y las principales ciudades del Perú; y eso era energía potencial; según Jesús, era la “energía de una batería almacenada”. Entonces, si se entiende que J. está posicionada como marca, ¿por qué no diversificar productos y hacer o comprar varias líneas complementarias de ropa y accesorios? Esto se hizo siguiendo la idea inicial de Augusto, de libertad entre las empresas del grupo, sin importar la competencia entre ellas: la fábrica de J. empieza a confeccionar pantalones y compite con B. La respuesta de la otra empresa, en palabras de Jesús, fue: “B. dijo: ¡Ah!, J. vende pantalones [...] Entonces, yo lanzo camisas”. Y se continuó con trajes, corbatas, casacas, calcetines, correas, ropa interior, polos, etc. Esto es una diversificación horizontal. Como resultado, del año 1997 al 2001 la producción de J. se duplicó.

Este cambio formaba parte de una visión innovadora de Jesús, que de alguna manera se había iniciado tíbiamente en el año 1995 (cuando empezó la confección de pantalones J.): J. no debe ser vista como una fábrica que produce camisas, sino como algo poco menos que una marca de diseñador. Esto bajo la concepción de que no somos una fábrica de camisas, sino que “nosotros somos una marca que se llama J., que tiene una planta de camisas”. Por lo tanto, J. “puede producir camisas con su fábrica, pero también comprar de la China o de Colombia, etc., si tiene calidad”. Es decir, según Jesús, “que tú vendas un producto bajo la marca J. no quiere decir que lo fabriques”. Esta es, en menor escala y en parte, la lógica de las grandes marcas internacionales: Nike, Adidas, Polo Ralph Lauren, entre otras. Todas ellas son marcas, no fábricas, y se proveen de cualquier parte del mundo que les ofrezca valor agregado. Así, la idea era “descomponer el negocio en dos partes. Es decir, una compañía que tiene una parte fabril y, punto aparte, una compañía de *márketing*, que maneja una marca”. Consecuentemente, “se disoció el tema de fabricación del tema de distribución de marca”. Incluso, “hemos llegado a decirle a la planta de producción: si ustedes no compiten, como planta, en producción con otra planta en el mundo, tu cliente interno, que se llama J., no te va a consumir”.

El segundo cambio nace como idea en 1999, pero puede ser una consecuencia natural del proceso que llega hasta 1996. Sin embargo, dicho cambio necesariamente debía ser asumido por una segunda generación, dadas las complicaciones técnicas y la magnitud de la empresa. El *retail* ya generaba ingresos menores frente a la confección de camisas, pantalones y sacos; y la venta de lo producido tenía su límite en el Perú. Si la idea era seguir creciendo, había que extenderse a la parte textil exportadora. En consecuencia, se debía construir una planta textil. En cuanto a la exportación, se trataba de una visión a largo plazo; y en cuanto a lo textil, de

una necesidad. Este cambio se halla en su fase de maduración, pues recién a inicios del 2006 se terminó la construcción de la fábrica; y solo hace dos años producen tela, luego de superar serias dificultades.

## II. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA INDUSTRIA

Para esta EF, la industria es atractiva en su principal mercado: el peruano. Los competidores potenciales son pocos por las dos barreras a la entrada; primero, la diferenciación de producto mediante la identificación de las diversas marcas que posee; segundo, la disuasión artificial (*contrived deterrence*). La esposa de Augusto abre unas tiendas de saldos, que ofrece menores precios que “E.”, con dos finalidades: uno, dificultar la entrada de nuevos competidores; y dos, promover que la pareja tenga una participación activa en la EF.

Nuevamente, se puede apreciar que el poder de la marca le permite ofrecer a los compradores los trajes “E.” y las camisas “J.”, productos que no solo se venden con su marca en sus propias tiendas, sino además en uno de los principales grandes almacenes de Lima, suponemos que con márgenes atractivos. Cabe mencionar que el producto tiene sustitutos. Mientras la cadena de tiendas crece, la EF de los Aarón tiene poder de negociación frente a los proveedores. La intensidad de la rivalidad es media, esta EF posee la única cadena de tiendas que vende prendas para caballeros, aunque sus competidores actuales son los sastres artesanales y las prendas importadas.

## III. LA ORGANIZACIÓN

### 1. Los objetivos

El objetivo de la empresa puede observarse por los comentarios de Jesús, uno de los hijos del fundador: se busca maximizar la riqueza de las sucesivas generaciones de la empresa. El hijo dice que su padre buscó un crecimiento extraordinario no para él sino impulsado por el sueño de que sus hijos trabajaran en la empresa, como efectivamente sucedió. Esta razón, como objetivo de vida, permite que las decisiones financieras tengan una perspectiva a largo plazo. Como Jesús mismo dice: “el tiempo de recuperación [de los proyectos] proyéctalo no a tres, sino a cinco o diez [años]” (entrevista con Jesús, del 28/11/2006).

### 2. Convicción

Augusto se guía por los valores de un estilo de vida migrante; en cambio, los tres hijos, con estudios universitarios, por los ciudadanos.

Jesús se expresa así de su padre, el fundador:

“[...] él terminó, digamos, los estudios del colegio completo, y, este..., él nació en 1938... Y, este..., y no, no; realmente se independizó muy joven; casi se emancipó a los 16 años, digamos, ¿no? Y emigró, básicamente, de allí pasó a su vida laboral. No tuvo estudios universitarios, digamos, ni posteriores” (entrevista con Jesús y Segundo, del 06/09/2006).

La EF de los Aarón puede tipificarse como de tradición familiar, entre otras razones, por la influencia del padre en la elección de las carreras de los hijos.

Augusto menciona:

“Estudiaron lo que yo quería. Además, eso que yo quería coincidía con sus gustos. Inclusive [la hija], que es la mujer... o te, nos hemos equivocado, porque ella tiene dos carreras ya. Se ha recibido en la segunda, que es Psicología. La primera es, claro, Administración de Empresas. Lo primero fue eso, ¿no? Lo primero, que yo dirigía eso para los negocios; y lo que ellos aportan, realmente, es, a ver, la inteligencia, ¿no? Son inteligentes de haberme hecho caso, número uno. Y lo segundo, lo que más aportan para mí es que me da la oportunidad de la delegación, de la... sucesión. La sucesión. Eso me da más confianza de poder seguir haciendo las cosas” (entrevista con Augusto, fundador del caso Aarón, del 16/11/2006).

Además existe el imperativo de continuar en los negocios de la familia, aspecto propio de la tradición familiar. Jesús dice:

“[...] mi papá, sobre todo, era muy reticente a que estudiemos fuera. Creo yo interpretar, por una sensación de abrir la posibilidad de que uno se quede a vivir o a trabajar fuera, cuando él veía, pues, que la continuidad estaba un poco cifrada un poco en la familia; no en un 100%, pero en un buen porcentaje, parcialmente. Entonces, hubo mucha presión por no salir. En mi caso tampoco hubo mucha presión por salir; o sea, tampoco hubo una desesperación por estudiar en otro lado” (entrevista con Jesús, del 06/09/2006).

### 3. Recursos y capacidades

Los recursos más saltantes de esta EF son la capacidad de diseñar un sistema personalizado de ventas y la disponibilidad de capital paciente.

En la visita que realizamos a una de las fábricas del caso Aarón, observamos que las máquinas ocupaban solo una porción pequeña del espacio disponible. El fundador, quien había diseñado la fábrica, pudo haber ideado una más pequeña, con una exigencia de inversión menor. Es decir, pudo consumir más en el presente, alcanzar un mayor disfrute inmediato; sin embargo, prefirió apostar por la empresa y así obtener, en el futuro, una mayor rentabilidad para sus hijos.

“Muchas decisiones que se han tomado, yo creo que es increíble, porque para poder ver resultado ha pasado temas que uno los reconoce después de cinco años o diez años. Tu dices: qué increíble, ¿no? Cuando se tomó la decisión, jamás, y en ese momento jamás se hubiera visualizado lo que está pasando hoy. Pero si no hubiera sido tomado esa decisión de esa manera, en ese momento, hoy no hubiera habido todo ese desenlace, o hubiera sido mucho más complicado, de repente” (entrevista con Jesús, del 28/11/2006).

#### IV. LA ESTRATEGIA

El grupo familiar se inicia en el ámbito producto-mercado de trajes para caballeros. Luego, oferta camisas para este mismo cliente. En 1969 adquiere su primera tienda. Poco después, confecciona. Se expande con una estrategia de penetración de mercado, para luego desarrollar mercados geográficos mediante una cadena de tiendas que se propaga por un sistema de ventas personalizado; una de las marcas propias “E.”, cuenta con 17 tiendas: 14 en Lima y 3 en provincias. Sin embargo, en estas cadenas desarrollan otros productos, venden con la marca de fabricante, prendas que compran localmente o importan; corbatas, casacas, calcetines, correas, ropa interior, polos, etc. Hacia el año 2006, se integran hacia atrás, incursionan en tejidos para facilitar la exportación de sus prendas a los Estados Unidos, aunque con marca ajena.

El grupo familiar pensó exportar con marca propia, mas no se decidieron a lograr este objetivo. A este respecto, Jesús dice:

“Mira: esta disyuntiva, porque en cierto momento fue una disyuntiva, de uno u otro. Ahora de repente no son excluyentes, pero sí se planteó así, de optar por un camino exportador, per se, o sea como fabricantes. Hacer un producto de valor agregado, pero fabricante, produciendo con la marca del cliente, que quiera su producto, ¿no?, y desarrollarlo a pedido *versus* extender la marca, como nosotros la tenemos acá, a otros mercados, siempre es buena disyuntiva” (entrevista con Jesús, del 28/11/2006).

Jesús señala que el posicionamiento de la marca en el Perú es difícil y será mayor en los Estados Unidos:

“Muchas marcas pueden ser muy bien logradas al inicio, pero no tienen cómo poder presentarse al consumidor... Lo típico al día de hoy, no hace cinco años... es el formato de las tiendas por departamento, es un formato bien duro para las marcas. Muy duro porque es un negocio muy especulativo. Dan muy poco espacio a una marca y solo lo dan, el espacio, si la marca aporta valor a la tienda. Entonces, si alguien quiere sacar una marca nueva, quiere introducirla al mercado y todavía no tiene posicionamiento, las tiendas por departamento no te dan espacio. Es un círculo vicioso, porque si quieres ir al mercado y tu canal es una tienda por departamento y ella no te da el espacio... estás dando vueltas en el mismo sitio y no puedes avanzar. Hay muy poca apuesta. Inclusive, si a una marca reconocida le dan un espacio, el espacio es muy reducido. Entonces, esa problemática comercial de una marca es un problema que sí creo, una cadena de tiendas ayuda” (entrevista con Jesús, del 28/11/2006).

El grupo Aarón ha logrado dos ventajas competitivas. La primera, la identificación del cliente en el mercado peruano con el producto mediante una marca propia. A este respecto, puede observarse en el cuadro 4.1 que “J.” y “E.” son las marcas más recordadas. La segunda ventaja competitiva es un sistema personalizado de ventas que ideó Augusto, el fundador.

Según Jesús, la empresa dispone de sinergias comerciales entre la fabricación y las tiendas; estima que se vendería más con la integración que si la empresa se limitara a vender sin contar con la fabricación.

Como muchas empresas peruanas de la industria de la ropa, la EF que analizamos, fundamentalmente adopta una estrategia de expansión (desarrollo de prendas y de mercados) y una de diversificación, la integración vertical. En comparación con una empresa que adopta una diversificación horizontal o concéntrica, en la que el negocio se separa de la actividad tradicional, el riesgo por ausencia de flexibilidad en Aarón es mayor. Podría suponerse que la integración vertical, como estrategia de diversificación, disminuyera este riesgo, pero lo aumenta, porque se destinan mayores recursos al mismo mercado final. Por el contrario, en la medida en que la expansión no implica un sustancial alejamiento del negocio de partida, el riesgo por el conocimiento es menor.

#### Cuadro 4.1

##### ¿QUÉ MARCAS DE ROPA DE VESTIR PARA CABALLEROS RECUERDA?

(Primera mención)	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
No precisa	31,6%	19,4%	23,4%	26,3%	34,5%	49,1%
J.	20,3%	27,8%	16,1%	21,5%	23,6%	10,7%
E.	9,3%	0,0%	17,0%	12,7%	5,3%	5,5%
FIL	7,2%	19,4%	21,1%	3,2%	4,5%	5,8%
Pier	6,4%	4,2%	4,8%	8,5%	6,6%	3,0%
Gamarra	4,3%	0,0%	0,0%	2,2%	5,6%	12,2%
Otras	20,9%	29,2%	17,5%	25,4%	19,8%	13,7%
Base	288	24	40	96	96	32

NSE: nivel socioeconómico, que va de A (más alto) a E (más bajo).  
Fuente: Arellano (2007).

En el mercado peruano, la identificación de sus marcas propias por parte de sus consumidores, “E.” o “J.”, es grande, lo que le ha permitido defenderse de la reacción de sus competidores, especialmente nacionales. Esta empresa posee la única cadena de tiendas de trajes y camisas para caballeros en el Perú. El riesgo por dedicación de recursos es más alto que en las empresas que confeccionan trajes con maquinaria estándar.



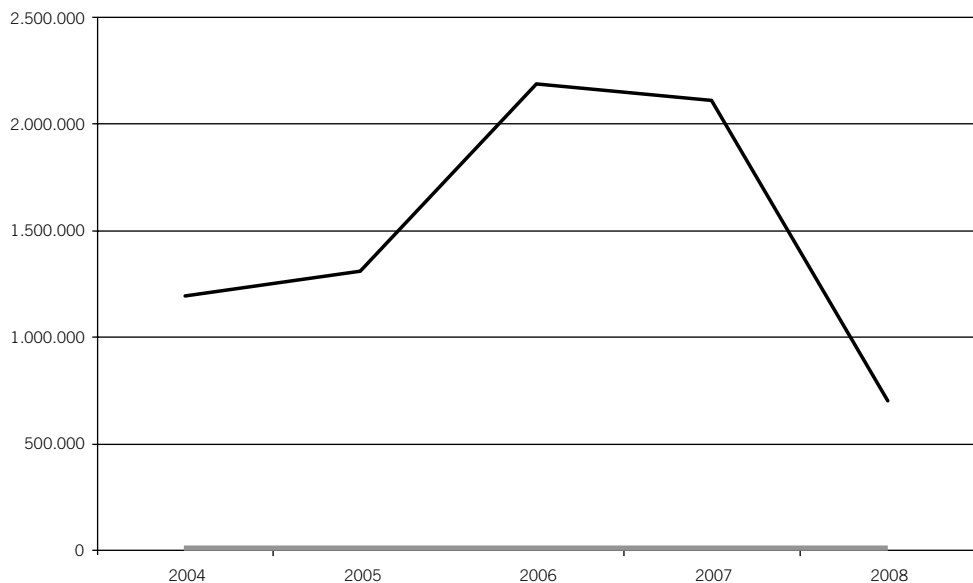




En los cuadros 4.2 y 4.3 se puede observar las ventas totales de esta empresa. Aarón se dedica fundamentalmente al mercado nacional, con ventas anuales promedio de US\$ 14.000.000. La exportación se puede analizar tanto en los cuadros mencionados como en el gráfico 4.2; esta es modesta.

**Gráfico 4.2**

**AARÓN: EXPORTACIONES TOTALES**



**CASO GUNDEL**

**I. HISTORIA DE LA EMPRESA**

**1. Los esposos**

Martha Gundel, ciudadana de 49 años, con estudios en uno de los colegios privados exclusivos de Lima, estudia secretariado y Administración Hotelera. Luego se prepara para ingresar a la universidad. Todos estos estudios no quedaron en la memoria, según ella misma cuenta, “me olvidé de todo, de repente en el inconsciente algo quedó”. Trabaja como secretaria en un puesto importante en un organismo estatal peruano. Gana un sueldo considerable pero renuncia, porque “yo acá no puedo, me estoy [aburriendo]. Y lo dejé, todos los 16 sueldos al año y préstamo de casa, y todo, porque estaba encerrada entre cuatro paredes [...]”.

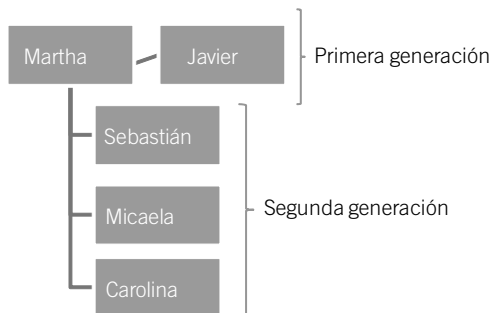
Su padre, de 81 años, empresario, con estudios en Uruguay y Argentina, posee un albergue turístico en el sureste peruano. Él, según cuenta su hija, es un hombre serio, honrado, atento con el personal, pero con dificultades para delegar trabajo, lo cual se traduce en que el negocio no vaya bien; se divorció de su madre (probablemente por sus problemas emocionales) cuando ella tenía 18 años. Tiene seis hermanos, pero Martha menciona, con decepción, que no es una familia unida.

Su esposo, Javier, de 57 años, con estudios de Administración de Empresas en Los Ángeles, Estados Unidos, se casó muy joven y tuvo tres hijos. Se casó en segundas nupcias con Martha y tienen tres hijos: Sebastián, de 21 años; Micaela, de 19 años, que estudia Ciencias de la Comunicación; y Carolina, de 15 años, que estudia aún en el colegio. Javier ha vivido 33 años en los Estados Unidos y, por el matrimonio, Martha se mudó a dicho país (gráfico 4.3).

Javier tuvo una agencia de viajes durante 23 años, que quebró porque las agencias grandes empezaron a “comerse” a las pequeñas. Mientras la actividad empresarial del marido iba bien, Martha se limitaba a ser ama de casa. A raíz de los problemas de Javier, dan inicio al negocio que analizamos.

### Gráfico 4.3

#### LOS GUNDEL



Fuente: elaboración propia.

## 2. Inicios del negocio: los primeros fracasos

Martha considera que desde pequeña tenía especial afinidad con lo artístico. Tiene un talento natural para el diseño. El hecho de residir en los Estados Unidos le permitió ver en las tiendas prendas para bebés que costaban US\$ 50, pero ella aseguraba que las podía confeccionar a US\$ 4. Desde el inicio de la década de 1990, Martha incursiona en varios negocios pequeños. Sin embargo, la falta de ingresos en la familia la fuerza a pensar en un negocio de envergadura.

Una amiga le informa que en una casa, que alguna vez fue de propiedad de la famosa actriz Barbra Streisand, se vendían las prendas que Martha deseaba confeccionar. Hacen las coordinaciones para verlas. Los vestidos eran alucinantes: batista suiza (tipo de tejido) con blondita francesa (forma de bordado), vestidos para niñas con punto *smog* (otra forma de bordado). Es decir, eran unos diseños exclusivísimos. Algunos de estos vestidos costaban US\$ 600, y ella piensa que puede confeccionarlos a US\$ 180. Martha considera que en el Perú todas las prendas son iguales, son o rojas o blancas o rosadas, con lazo blanco o celeste, y que no hay un trabajo de diseño. Se asocia con una amiga estadounidense e inician la venta a US\$ 130-150 la prenda. El negocio es un fracaso. Por ello, en 1994, deciden venir al Perú e iniciar este mismo negocio con el objetivo de vender con márgenes sustanciosos.

Javier nota el entusiasmo de Martha. Ellos tienen la esperanza de que les pueda ir bien en el negocio. Instalan una tienda lujosa, “divina” como diría Martha, en una de las mejores zonas comerciales de Lima. Uno de los clientes preguntó si los propietarios de la tienda eran europeos, por su elevada inversión. Desembolsaron US\$ 20.000 en la tienda, cantidad considerable teniendo en cuenta la situación económica precaria de los esposos. Abrieron en la Navidad de 1994. Llegó el verano y solo funcionaban cuatro tiendas en toda la zona comercial, a pesar de que se les informó que muchas abrirían. El lugar parecía una zona fantasma. Las ventas eran casi nulas y, así, sumaron un nuevo fracaso. Por lo tanto, deciden regresar a los Estados Unidos.

### 3. La aceptación de las prendas en el mercado estadounidense

Martha guardó todas las prendas que no había vendido en Lima. Sufre una gran depresión, que logra contrarrestar dedicándose al bordado. En un momento de inspiración, se percata de que ese bordado impresionante, que llevaban los vestidos de batista suiza con blondita francesa y cinta japonesa de seda, podía ser un detalle “bomba” en un polo de US\$ 1.

En esos momentos, Javier todavía continuaba con el negocio de la agencia de turismo, mas a una escala muy pequeña. Mudaron la oficina a la casa para ahorrar el alquiler. Sin embargo, hubo un pequeño golpe de suerte: luego de un año de haber adquirido un terreno con dinero prestado de un amigo, a US\$ 20.000, lograron venderlo en US\$ 60.000. Con la diferencia vuelven a intentar gestionar el negocio.

Martha le dice a su esposo: “Javier, ¿sabes qué?, yo veo que estos politos de US\$ 1 tienen un gran potencial; pero necesito venderlos”. Él le contesta: “Anda y ofrécelos a una tienda.” Sin embargo, ella se da cuenta de que no es una buena vendedora: “Y yo soy recontra chupada [muy tímida]. Me das un brillante de 7 kilates y me dices, ‘véndelo en US\$ 50’; yo, ¿sabes qué?, si no te gusta, no lo tienes que comprar. Empiezo así. En cambio, si me pones a vender algo en donde no hay intercambio de billete, no tengo ningún problema en venderlo”. Finalmente, decide acercarse a una tienda e intenta vender su mercadería: “Mira, estoy ofreciendo estos polos, que son hechos a mano, con algodón peruano, precioso”. La persona encargada de la tienda le pregunta: “¿Tienes un *rep?*, es decir, un representante que te venda los productos. Debes ir al

California Mart, en Los Ángeles, es un *showroom* donde puedes encontrar toda la información que necesitas y vender tus prendas”. Martha se siente ignorante. La tienda le compra US\$ 500 en prendas y ella salta de alegría.

Deciden ir a California Mart. Debido a lo imprevisto de las circunstancias, van sin cumplir con las condiciones mínimas: sin tarjetas de presentación ni una marca con que identificar sus prendas. Cabe mencionar que en este lugar hay personal que puede representar a una, cinco, diez o cincuenta líneas de prendas. No es pertinente obviar al representante y dirigirse directamente a los propietarios de la marca. El representante gana 10% por la transacción. Él es el responsable entre la tienda y el fabricante. En esta primera gestión, Martha consigue su primer representante y le empiezan a llegar los pedidos. Es octubre de 1996, han transcurrido unos cinco años desde que Martha empezó con sus tímidos negocios. Hacia finales de 1996 llegan a vender US\$ 50.000. Martha ve una luz en el camino.

#### **4. La necesidad de recursos para crecer**

Si bien la empresa estaba lista para crecer, Martha se percató de que hay necesidad de dinero y de que no existe eso de “que Dios te ayude”. Fuera de lo ganado por la venta del terreno, la familia dio auxilio, lo que se denomina “capital de otras ayudas”: la suegra regaló US\$ 5.000 y su padre prestó US\$ 3.500. Luego, un amigo de Javier, que estaba enfermo, que confiaba ciegamente en los esposos, financió sucesivamente las órdenes con préstamos del orden de los US\$ 10.000. Martha dice: “Al comienzo era ‘préstame US\$ 10.000’ y a los quince días le pagábamos los US\$ 10.000. Después, ‘préstame US\$ 15.000’, y a los quince días le pagábamos parte o todo. Eran préstamos a corto plazo”. Javier piensa para sí, con tristeza, que si su amigo, “un ángel de la guarda”, se muere, su empresa quebraría.

En 1997, una amiga de Martha le informa a los esposos la existencia de lo que en el Perú se denomina FAPE (Fondos de Asistencia a la Pequeña Empresa), cuya casa matriz se encuentra en los Estados Unidos, bajo el nombre de SEAP (Small Enterprises Assistance Fund), una empresa de capital de riesgo que propuso, con mucho entusiasmo, ser socio del negocio. Prometieron aportar capital y apoyar en la parte empresarial (desarrollo del mercado). A inicios de 1998, Martha y Javier se mudan definitivamente al Perú. En agosto de 1999, después de largos meses de espera, reciben el primer desembolso del FAPE, unos US\$ 150.000. Participaron con 33% de las acciones. Abren una oficina en Panamá, lugar desde el cual contactaban con todas las empresas con las que habían realizado algún tipo de acuerdo.

El aporte dio “paz mental” a los esposos, les permitió organizarse y hacer presupuestos. Sin embargo, la relación con sus nuevos socios se convirtió en una pesadilla. Los esposos cumplieron con todo, pero la empresa de capital de riesgo no apoyaba como se esperaba, no cumplía con lo prometido. Los Gundel deciden reducir el contrato de cinco a tres años y, por último, a un año y medio. Luego, compran las acciones y pagan un rendimiento alto: 49% anual en dólares. De las catorce empresas con las que se vinculó FAPE, solo la de los Gundel tuvo éxito, las otras trece quebraron.

## 5. La consolidación y los altibajos

La desvinculación de los esposos Gundel de FAPE coincide con el despegue de la empresa. En el cuadro 4.4 puede observarse que en el período 2001-2003 se vende más de US\$ 2.000.000 anuales y luego, como observaremos al analizar la estrategia, estas ventas caen significativamente. Hay varias razones que lo explican. Primero, según Javier, fue un error mantener las ventas con un aumento de precios y no con un aumento de cantidades. El dice: “una fábrica tiene que vender más prendas y, cada día, más prendas; no menos prendas a un mayor precio, sino más prendas al mismo o mayor precio. Pero no bajar el número de prendas que uno venda”. Segundo, el administrador que se contrató no cumplía con sus obligaciones; duró seis años en el cargo. Tercero, en los años 2004 y 2005, los gastos se habían incrementado considerablemente. Cuarto, el diseño se tornó repetitivo. Al respecto, Martha señala:

“O sea, esto es producto de mirar 3.000 revistas y darle forma un poco a las cosas. Pero ahí te das cuenta de que por algo existe la carrera de diseño. Yo no puedo salir del rosadito, celestito; o sea que me pones el morado o el anaranjado y salgo corriendo. Entonces, comenzó por estar un poco más acá, no viajando, comencé a quedarme un poco más, no, con mis hijos. No quería volar en avión, porque decía: caracho, se te cae el avión, mis hijos se quedan huérfanos; o sea, en vez de hacer cuatro viajes al año u ocho viajes al año, empecé a viajar un poco menos, lo cual no me inspiraba. Porque en cada viaje te vas a una tienda y te inspiras; el color; te compras las muestras. Y todo te da una idea, al final, todo nace de una inspiración. Tú creas una colección después de un viaje, normalmente, ¿no? Acá en el Perú, lamentablemente, ¿dónde te puedes inspirar? ¿En Larco? ¿En Saga? ¿En Gamarra? O sea, ¿dónde? Y fueron dos años que estuve un poco que no sabía qué hacer y, por otro lado, también hemos tenido varios [...]” (entrevista con Martha y Javier, del 29/11/2006).

Para subsanar este problema intentaron contratar a una diseñadora en París; sin embargo, la clientela notaba la diferencia, el diseño no era de Martha. “Mis clientes me decían: ‘me gusta, no me encanta, y no eres tú’”.

### Cuadro 4.4

#### VENTAS DEL GRUPO GUNDEL (US\$)

Año	Monto
1997	290.000
1998	800.000
1999	1.200.000
2001	2.000.000
2002	2.200.000
2003	2.100.000

Fuente: entrevistas con Martha y Javier.

El ingreso de los familiares a la empresa no siempre ha sido afortunado. Martha hizo ingresar a dos de sus hermanas: con una de ellas funcionó perfectamente pero con la segunda fue una tragedia, tuvieron que despedirla y las relaciones quedaron rotas hasta el día de hoy.

## II. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA INDUSTRIA

Al principio, los márgenes que vendían eran sustanciosos, pero con el correr del tiempo disminuyeron. En un inicio, la empresa es gestionada con una estructura *first mover advantages*, en la que aporta algún recurso valioso: uso del algodón pima, trabajo hecho a mano y un diseño costoso de imitar.

La empresa de los Gundel se defiende de la competencia porque sus prendas son fabricadas con un algodón apreciado en los mercados internacionales y por la cantidad de trabajo incluido, especialmente en el bordado:

“Todo es algodón pima, mercerizado y todo; los bordados a mano; todo es a mano, por supuesto; los *crochets* son a mano. Entonces, tiene mucho valor agregado. Hay prendas que tienen diez horas de trabajo [...]” (entrevista con Martha y Javier, del 29/11/2006).

En el inicio, el diseño fue un recurso raro:

“[...] entramos solamente porque era algo que no había en el mercado... De suerte, de suerte. La gente necesitaba algo nuevo, algo fresco, algo bonito, algo que encante a la gente... Y eso fue lo que nos hizo entrar al mercado y estar vendiendo desde el principio. Como te digo, fue una suerte, una bendición de Dios...”.

“Si tú ves mis diseños...; son tan abebados mis diseños; [...] tan *sweet*. Es decir, el cordero, el pescadito con su bocota” (entrevista con Martha y Javier, del 29/11/2006).

Además inimitable, porque los diseños están identificados con Martha:

“[...] Cuando tú ves un pintor... y tú puedes decir: *pucha*, este es Picasso. Pero a la hora que tú ves a [nombre de pintor peruano] de Perú [...], tú no vas a decir: podría ser Picasso. Tú sabes que este es de [nombre de pintor peruano] y este es de Picasso y este es de Juan Pérez... Entonces, cada uno tiene como una identidad. Porque yo no puedo vender hoy día colorinches; mañana, flores de *crochet*; pasado mañana, un estampado anaranjado con un perro que ladra. O sea, todo es una línea que tiene una forma y una identidad. Sobre todo es una identidad. La gente que ve mi ropa, dice: ‘Estoy segura que esto es de [la empresa del caso Gundel]’. O sea, mira el producto y al toque ya lo reconocen” (entrevista con Martha y Javier, del 29/11/2006).

Y prosigue:

“Es un trabajo de hormiga [...]. No hay tanta gente en el mundo, porque la parte, o sea, el detalle, llegó un punto que éramos, se puede decir, al comienzo, incopiables. Teníamos tres horas, cuatro horas por prenda, de trabajo, a un precio superregalado, a un superprecio” (entrevista con Martha y Javier, del 29/11/2006).

Según ella, la marca está posicionada en la mente del consumidor:

“Ya a través de los años, se puede decir que nosotros estamos posicionados. A pesar de todas las tribulaciones que hemos pasado”.

“Cuando nosotros incursionamos en el mercado ese año, que fue el año 1997, en realidad, es muy probable de que éramos los únicos que estaban haciendo esta clase de trabajo tan elaborado, ¿no? [...] Pero eventualmente eso fue cambiando” (entrevista con Martha y Javier, del 29/11/2006).

Las prendas de esta EF se publicitan en revistas de moda importantes como *Vogue Bambini*; y los canales de comercialización son principalmente tiendas de modas y grandes almacenes exclusivos; como Bloomingdale's, Nordstrom, Neiman Marcus y Barneys.

El negocio de esta EF es uno de alto margen y pequeño volumen. En este sentido, hay competidores potenciales; no son numerosos: otras empresas peruanas que, según los esposos, duran pocos años en el mercado estadounidense. La empresa tiene fuerza para imponer precios a los compradores, la prenda tiene pocos sustitutos; y compra todos sus insumos en el mercado (no cuenta con sector textil propio).

### III. LA ORGANIZACIÓN

#### 1. Los objetivos

El objetivo de la empresa es fundamentalmente el económico. Ello por el alto estándar de vida que llevan los esposos, lo que supone una gran propensión a consumir en el presente. No se visualiza que ninguno de los hijos desee llevar las riendas del negocio familiar.

#### 2. Convicción

Los esposos se guían por un estilo de vida ciudadano. Javier, con estudios universitarios y experiencia empresarial en los Estados Unidos durante 33 años; Martha, aunque se inicia en un humilde empleo de secretaria en una empresa del Estado peruano, antes de fundar la empresa que nos ocupa realiza constantes viajes a los Estados Unidos y Alemania, lo que muestra la visión cosmopolita propia de empresarios ciudadanos.

A este respecto, Martha dice:

“Javier [su esposo] ha vivido 33 años en Estados Unidos. Nos conocimos, nos casamos y me mudé a los Estados Unidos. Javier tuvo su agencia de viajes por 23 años; y yo viviendo en los Estados Unidos. El negocio de Javier [una agencia de viaje] de alguna manera... las agencias grandes se comieron a las agencias chicas, y el negocio se volvió un poco intolerable. Me asocié con una amiga en los Estados Unidos, cuando nos vinimos acá al Perú, antes estuvimos en Alemania” (entrevista con Martha y Javier, del 29/11/2006).

Aunque los hijos de Martha y Javier, por su corta edad, no han tomado decisiones con respecto a la vinculación con la empresa de la familia, podemos considerar a la misma como estratégica.

### 3. Recursos y capacidades

El principal recurso de la empresa es el diseño, especialmente en términos del bordado que aporta a las prendas Martha, quien genera una capacidad distintiva basada en un recurso intangible difícil de imitar. Si la capacidad no estuviese en la propietaria, sería complicado garantizar la apropiabilidad (Freije y Freije 2006: 119), porque si estuviese en un empleado, este podría cambiar de empresa. Como empresa familiar, el capital de otras ayudas de la familia, que aportó financiamiento en el inicio de la empresa, es el recurso familiar más importante.

## IV. LA ESTRATEGIA

El grupo familiar se inicia en el ámbito producto-mercado de prendas para niños, tanto en tejido de punto como plano, dirigido al estrato socioeconómico alto de los Estados Unidos, en Chicago, Los Ángeles, Colorado y Miami. Se inician conjuntamente en la fabricación y en la distribución. La principal estrategia ha sido la de especialización: prendas dirigidas a bebés que satisfacen la necesidad específica de los padres de que sus hijos se vean bellos.

### Cuadro 4.5

#### VALOR FOB/PESO NETO

Empresa	2004	2005
<b>Pantalones largos, pantalones con peto</b>		
Gundel	98,8	99,1
Rosales	18,6	21,3
<b>Vestidos para mujeres o niñas</b>		
Gundel	106,0	92,0
Rosales	23,6	

Fuente: elaboración propia sobre la base de Sunad Perú.



## Cuadro 4.6

## GUNDEL (EN US\$) PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO - EXPORTACIONES 2004 - 2005 - 2006

	Partidas						
	2004	2005	2006				
	Estados Unidos						
1	Prendas y complementos de vestir de punto para bebés, de algodón	\$738.429	45%	\$609.523	84%	\$662.014	59%
2	Vestidos de punto para mujeres o niñas, de algodón	\$52.655	3%	\$34.562	5%	\$54.268	5%
3	T-shirt de algodón para niños o niñas de tej. ten. de un solo color unif. incl. blanqueador	\$12.726	1%	\$26.762	4%	\$33.493	3%
4	Los demás suéteres <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> y artículos similares de punto de algodón	\$11.514	1%	\$12.987	2%	\$2.789	0%
5	<i>Cardigans</i> de algodón	\$1.125	0%	\$12.457	2%	\$40.675	4%
6	Camisones y pijamas de punto de algodón para hombres o niños	\$0	0%	\$4.927	1%	\$21.595	2%
7	Camisones y pijamas de punto de algodón para mujeres o niñas	\$1.943	0%	\$4.487	1%	\$1.521	0%
8	Pant. larg. pant. con peto, pant corto (calzón) y shorts de punto para hombres o niños, de algodón	\$3.359	0%	\$4.377	1%	\$5.638	1%
9	Pant. larg. pant. con peto, pant corto (calzón) y shorts de punto para mujeres o niñas, de algodón	\$0	0%	\$4.225	1%	\$1.479	0%
10	Albornoces, batas y artículos similares de punto de algodón para hombres o niños	\$4.253	0%	\$2.125	0%	\$0	0%
11	Resto de partidas	\$826.004	50%	\$10.048	1%	\$286.264	26%
	<b>Monto total en tejido de punto</b>	<b>\$1.652.007</b>	<b>100%</b>	<b>\$726.479</b>	<b>100%</b>	<b>\$1.112.736</b>	<b>100%</b>
	<b>PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, EXCEPTO LOS DE PUNTO</b>						
	Partidas						
	2004	2005	2006				
1	Prendas y complementos de vestir para bebés, de algodón	\$882	7%	\$59.163	46%	\$76.505	45%
2	Prendas y complementos de vestir para bebés, de las demás materias textiles	\$8.878	69%	\$28.284	22%	\$32.695	19%
3	Vestidos para mujeres o niñas de las demás materias textiles	\$1.361	11%	\$22.834	18%	\$42.487	25%
4	Vestidos para mujeres o niñas de algodón	\$1.494	12%	\$5.649	4%	\$15.339	9%
5	Pant. largo pant, c/peto, pant. cortos (calzón) y shorts, para mujeres o niñas, de algodón	\$0	0%	\$5.038	4%	\$2.025	1%
6	Camisas: blusas y blusas camiseras para mujeres o niñas, de algodón	\$20	0%	\$3.275	3%	\$374	0%
7	Prendas y complementos de vestir para bebés, de fibras sintéticas	\$130	1%	\$1.162	1%	\$72.72	0%
8	Los demás pantalones largos y pantalones con peto de algodón para hombres o niños	\$0	0%	\$664	1%	\$0	0%
9	Conj. de abrigo para entren. o deporte y demás prendas de vestir para mujeres o niñas, de algodón	\$0	0%	\$589	0%	\$30.04	0%
10	Faldas y faldas pantalón para mujeres o niñas, de algodón	\$0	0%	\$367	0%	\$154.88	0%
11	Resto de partidas	\$130	1%	\$593	0%	\$954	1%
	<b>Monto total en tejido plano</b>	<b>\$12.894</b>	<b>100%</b>	<b>\$127.648</b>	<b>100%</b>	<b>\$170.379</b>	<b>100%</b>
	<b>Exportaciones en ambos tipos de tejido</b>	<b>\$1.664.902</b>		<b>\$854.127</b>		<b>\$1.283.115</b>	
	<b>Venta mercado nacional</b>	<b>\$0</b>		<b>\$0</b>		<b>\$0</b>	
	<b>Total ventas</b>	<b>\$1.664.902</b>		<b>\$854.127</b>		<b>\$1.283.115</b>	

Fuente: elaboración propia a partir de la Superintendencia Nacional de Aduanas (Sunad) y Peru Report.

## Cuadro 4.7

## GUNDEL (EN US\$) PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO - EXPORTACIONES 2007 - 2008

Partidas	Estados Unidos			
	2007	2008		
1	\$591.949	63%	\$450.934	63%
2	\$28.010	3%	\$18.429	3%
3	\$11.040	1%	\$8.948	1%
4	\$3.713	0%	\$0	0%
5	\$3.372	0%	\$0.00	0%
6	\$346	0%	\$0.00	0%
7	\$13.677	1%	\$6.786	1%
8	\$2.355	0%	\$2.071	0%
9	\$2.934	0%	\$1.298	0%
10	\$0.00	0%	\$0.00	0%
11	\$279.560	30%	\$231.840	32%
	\$935.955	100%	\$720.306	100%
<b>Monto total en tejido de punto</b>				
<b>PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, EXCEPTO LOS DE PUNTO</b>				
Partidas	Estados Unidos		2007	2008
1	Prendas y complementos de vestir para bebés, de algodón		\$80.300	\$58.628
2	Prendas y complementos de vestir para bebés, de algodón		\$7.220	\$0
3	Vestidos para mujeres o niñas de las demás materias textiles		\$22.344	\$24.039
4	Vestidos para mujeres o niñas, de algodón		\$19.975	\$18.607
5	Pant. largo pant. c/peto. pant. cortos (calzón) y shorts, para mujeres o niñas, de algodón		\$392	\$806
6	Camisas. blusas y blusas camiseras para mujeres o niñas, de algodón		\$375.16	\$273.02
7	Prendas y complementos de vestir para bebés, de fibras sintéticas		\$0	\$0
8	Los demás pantalones largos y pantalones con peto de algodón para hombres o niños		\$0	\$0
9	Conj. de abrigo para entren. o deporte y demás prendas de vestir para mujeres o niñas, de algodón		\$236.01	\$109.42
10	Faldas y faldas pantalón para mujeres o niñas, de algodón		\$0	\$0
11	Resto de partidas		\$53	\$35
			\$130.283	\$102.115
	<b>Monto total en tejido plano</b>		<b>\$1.066.238</b>	<b>\$822.421</b>
<b>Exportaciones en ambos tipos de tejido</b>				
<b>Venta mercado nacional</b>			<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Total ventas</b>			<b>\$822.421</b>	<b>\$822.421</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la Superintendencia Nacional de Aduanas (Sunad) y Peru Report.

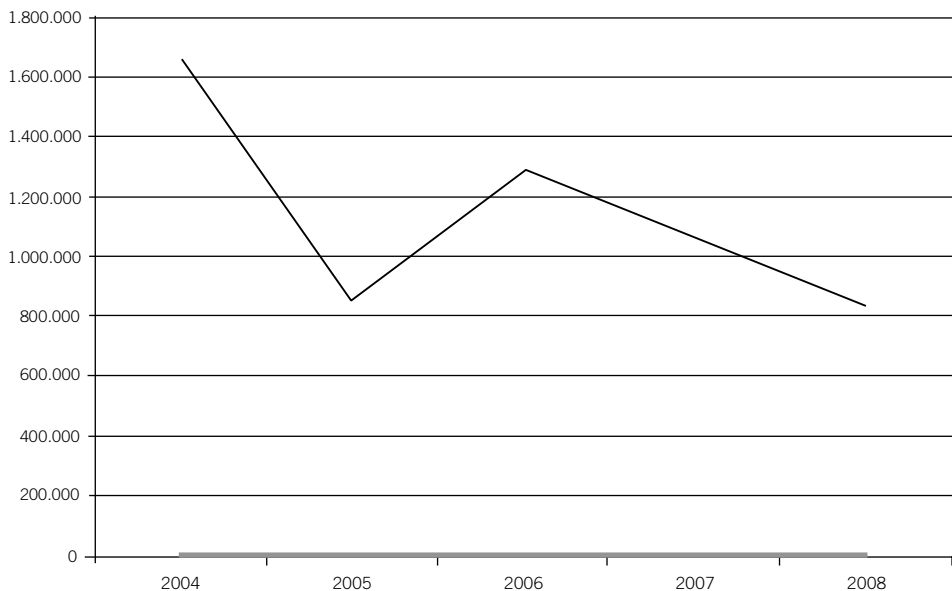
La ventaja competitiva recae en su marca, “V”, que a su vez se apoya sobre los diseños con bordados exclusivos. Por ello, los márgenes son superiores. Esto puede apreciarse en el cuadro 4.5. El indicador valor FOB/peso, referencia del valor por peso de una mercancía, es mayor en el caso de la empresa de los Gundel en comparación con la de los Rosales.

En la medida en que la empresa sigue fundamentalmente en su negocio de partida, el riesgo por ausencia de flexibilidad es alto y el de conocimiento, bajo. La marca lograda en los Estados Unidos les permite defenderse de sus potenciales rivales peruanos que han intentado imitar sus diseños para igualmente dirigirse a dicho país; según Martha y Javier, fundadores de esta empresa, sin mayor éxito.

En los cuadros 4.6 y 4.7 se puede observar las ventas totales de esta empresa que se dirigen exclusivamente al mercado estadounidense. En el gráfico 4.4 se muestra que su comportamiento ha sido discontinuo, con caídas pronunciadas en el 2005 y el 2008.

#### Gráfico 4.4

##### GUNDEL: EXPORTACIONES TOTALES



## CASO MORENO

### 1. HISTORIA DE LA EMPRESA

José y Cecilia, jóvenes de 27 y 25 años respectivamente, con ciudadanía estadounidense, residentes en los Estados Unidos, con estudios universitarios ya concluidos realizados en dicho país y con una empresa comercializadora a modo de *broker* de prendas de vestir, con marca propia en Nueva York, que tiene dos años de vida, no podrían explicar su presente sin la historia de sus abuelos y sus padres. Cecilia dice: “En la parte familiar, si ellos [abuelos y padres] no hubieran hecho lo que han hecho, yo no estuviera allá con este negocio [...]” (entrevista con Ethel, María y Cecilia, del 15/11/2006).

#### 1. La primera generación: el espíritu migrante

Ethel y Rafael Moreno, abuelos maternos de José y Cecilia, ella de 80 años y él ya fallecido, se casaron en 1947. Él trabajaba como obrero de una empresa textil; ella ayudaba en la economía familiar, al igual que las otras esposas de obreros de textiles, por medio de la venta de retacería de manera informal<sup>1</sup> a sus vecinas. Sin embargo, la actividad empresarial de la señora Ethel se remonta a sus años de adolescencia: “Un vecino era sastre; la necesidad mía era aprender algo para poder... ayudar. Pedí al vecino que me enseñara... Este señor me enseñó a hacer los sacos. En esa época nunca hubo una mujer saquera... Mientras, el señor me pagaba a mí por aprender un chocolate a la semana... Y yo, ávida de aprender, lo hacía” (entrevista con Ethel, del 21/11/1994). Luego de aprender, le ruega a un pariente que la contrate en una sastrería: “Le dije: ‘Págame lo que sea, pero yo quiero aprender a hacer una obra mejor’. Porque siempre tenía la idea de que uno debe de tener algo propio para no estar dependiendo de nadie” (entrevista con Ethel, del 21/11/1994). Ella aprendió a hacer un saco de calidad.

Más tarde, renuncia y trabaja en otra sastrería, en donde le pagaban más. Luego contacta con una sastrería de mayor movimiento en ventas y ofrece sus servicios. Como había mucha demanda de su mano de obra, se le ocurre contratar ella misma a sastres que la sastrería no contrataba por ser incumplidos y bebedores. La solución: “[...] Yo no les voy a dar adelanto para que se emborrichen... Y ni a ustedes se lo voy a pagar, a sus esposas, y sus esposas que les den para sus cositas que quieran ustedes... Y así me junté con varios sastres y así cumplía...” (entrevista con Ethel, del 21/11/1994). Incursiona en pequeños proyectos que eran financiados con la organización de panderos<sup>2</sup> o juntas, actividad que interrumpió al casarse.

Ya casados, Rafael trabajaba de obrero, pero hacía taxi en sus horas libres en un pequeño coche viejo que alquilaba. El dueño de la empresa textil le sugiere a Rafael que renuncie y se dedique a

---

<sup>1</sup> Que no guarda las reglas convenidas por la ley.

<sup>2</sup> Forma de financiamiento informal.

comercializar la retacería. Le dijo que sería más conveniente que fuese su cliente, comprándole retacería, que su trabajador.

Con la indemnización de su salida de la fábrica y los ahorros de ambos, compraron una vieja camioneta, con la que Rafael acudía a vender la mercadería como ambulante a un conocido mercado municipal del puerto del Callao. La retacería era tan buen pequeño negocio, con ganancias de 100%, que lo asumieron ambos esposos. Por esta razón, no necesitaban crédito: ganaban muy bien sin necesidad de invertir mucho. Además, no pagaban impuestos de ningún tipo. Sin embargo, el objetivo de largo aliento ya estaba prefigurado: “Yo todo lo juntaba con mi esposo, buscábamos qué juntar para cuando vayan [sus hijos] al extranjero a estudiar, porque siempre su ideal de mi viejo [su esposo] era que vayan a estudiar al extranjero [...]” (entrevista con Ethel, del 21/11/1994).

La actividad de la retacería la comparte con otros pequeños negocios: cuando llega el invento de la televisión al Perú, ella compró un aparato; abría la puerta de su casa y cobraba a la vecindad para ver programas toda la tarde, como un cine. Y como los adolescentes tenían necesidad de consumir golosinas cuando veían la televisión, ella preparaba y vendía refrescos y mazamorras a los asistentes. En su casa, también tuvo un negocio de alquiler de bicicletas.

A los pocos años, la retacería ya no era muy buen pequeño negocio. La solución era una actividad vinculada que ofreciese mayor valor agregado: confeccionar, pero pagando el servicio a las vecinas. En los sectores medios, la prenda de moda eran las faldas plisadas. Un almacén las vendía a un determinado precio, mientras que ella las vendía a los comercializadores ambulantes para sectores populares a la mitad de ese precio. Los costos eran bajos, pues usaba fundamentalmente saldos, retacería y piezas descontinuadas de diversas empresas textiles. Sin embargo, el hecho de recurrir a las vecinas tenía límites por su escasa visión: poca productividad, incumplimiento, etc. Frente a ello, Ethel busca el servicio de los talleres. Sin embargo, los esposos perciben que pueden implementar un taller en su casa.

Al casarse, por medio de la modalidad de alquiler-venta, habían adquirido una casa en un barrio popular limeño. Así, implementan el taller en la casa construyéndole tres pisos más: en el cuarto, el hogar; en el tercero, mesa y corte; en el segundo, el taller; y en el primero, la venta. El costo de la construcción fue reducido. Rafael mismo dirigió la construcción, la arena gruesa y la arena las sacaba del río Rímac, a escasos 200 metros de la casa; el ladrillo lo compró en una ladrillera artesanal de un amigo; la mano de obra en los años 1950 era barata; y el fierro fue lo que más costó.

Las máquinas del taller las adquirió a crédito, a la empresa Singer, y llegaron a sumar cincuenta en su mejor momento, con más de cincuenta trabajadores en el local. Lo que no podían confeccionar, principalmente pantalones y camisas, lo mandaban a hacer a terceros, fuera del taller.

La visión de largo plazo empieza a implementarse. Con los ahorros realizados y las ganancias, así como con el crecimiento de la empresa, proyectan enviar a sus hijos a estudiar la universidad a los Estados Unidos.

Los esposos adquieren el conocimiento sobre los estudios universitarios más pertinentes del representante de la empresa Singer, que proveía de máquinas a la empresa, quien conocía a autoridades de diversas universidades estadounidenses. El antiguo jefe de su esposo, hebreo, también fue consultado sobre la universidad más adecuada. Ethel fue con su hijo mayor, muy joven aún, depositó en una cuenta bancaria, en los Estados Unidos, un monto inicial para los estudios, así como para los gastos del vástago (US\$ 14.000 aproximadamente). Con un saldo del dinero también compró telas, que llevó al Perú para confeccionar prendas. Cada vez que iba a visitar a sus hijos a los Estados Unidos, también adquiría telas y confeccionaba para la venta en el Perú.

Los hijos también sostenían económicamente parte de sus estudios trabajando en vacaciones, incluso durante los períodos académicos, y desarrollaron un estilo de vida muy frugal y austero. Cuando el hijo mayor termina los estudios, permanece en los Estados Unidos trabajando y colaborando con los últimos años de estudios de los hermanos. Los esfuerzos de los padres se agotan. Es hora de regresar al Perú. El final de la década de 1960 es el inicio del fin de la primera etapa de la historia de los Moreno.

Cabe reiterar que la situación actual, tal como se señaló en el primer párrafo de este caso, no podría explicarse sin las decisiones estratégicas adoptadas por los abuelos, que apuntaban a muy largo plazo y con un alto riesgo en la inversión: la educación universitaria de cuatro personas en los Estados Unidos en la década de 1960, para que vuelquen lo aprendido en la implementación de una gran empresa o conglomerado de grandes empresas de carácter familiar en el Perú.

## **2. La segunda generación: el regreso al Perú y la implementación de lo aprendido**

Al terminar los estudios, los hijos inmediatamente empiezan a trabajar y sostienen la economía de los hermanos que seguían estudiando: primero, Rafael, hijo; luego, Arcadio y Roque. El mayor trabajó en una fábrica de *jeans* en los Estados Unidos, de donde pasó a Puerto Rico. Fue llamado por su padre al Perú y discutieron la posibilidad de implementar un taller de pantalones. El hijo pensaba en un taller de cierta magnitud, lo que el padre observaba con cierta aprensión. Se dan cuenta de que no existían las condiciones para hacerlo por un problema de financiamiento. Además, el contexto político no era el mejor: el gobierno militar, de facto, empezaba a implementar la llamada “comunidad industrial”<sup>3</sup>. Rafael regresa a los Estados Unidos y se reúne con un amigo que le propone trabajar en una fábrica de *jeans* en Argentina, como jefe de Producción.

---

<sup>3</sup> La ley exigía a las empresas que compartieran la propiedad con los obreros si esta superaba los 16 trabajadores.

Poco después, en 1972, nuevamente se pone de acuerdo con el padre para regresar al Perú. El padre llama también a Arcadio, que trabajaba como contador en Van Heusen, en los Estados Unidos. Es hora de que los hijos regresen al Perú. Ethel comenta:

“Mi esposo dijo [a los hijos]: ‘Ustedes ya tienen una profesión. Ustedes ya tienen una oportunidad de trabajar y hacer algo acá, mejor que en otras partes. Es lógico que por intermedio de nosotros’. Como a nosotros nos conocían, les ofrecieron el crédito a mis hijos. Ellos comenzaron a trabajar [...]” (entrevista con Ethel, del 21/11/1994).

Sin embargo, no había capital. La solución fue el antiguo jefe del padre, quien ofrece un préstamo de S/. 1.000.000 pagadero en un año. Empieza la nueva empresa. En 1972, ya los cuatro hijos se encontraban en el Perú. Todos jóvenes, con cierta experiencia, con estudios universitarios en los Estados Unidos; y frente a una situación de temor de parte de los otros industriales por el gobierno de facto, de tendencias socialistas y autoritarias, tenían el escenario a su disposición.

El paso de una primera generación a una segunda generación de empresarios no solo se explica por razones objetivas vinculadas al mercado, sino también por una suerte de ligazón moral que establecieron los padres con los hijos, que hizo que estos reaccionaran positivamente al encargo y al proyecto de los padres. Es algo que va más allá de un hecho estrictamente económico. Esta ligazón moral se estableció, fundamentalmente, por medio de la educación.

Los hermanos, pues, con la experiencia del mayor en pantalones, percibieron que en el Perú no se había extendido el uso de pantalones por parte de las mujeres, menos los *jeans*. Así, se decidieron por los pantalones, especialmente para la mujer. La empresa, abierta en 1972, empezó a crecer. El límite: la comunidad industrial. La solución: se abrieron hasta doce empresas que no superaban los 16 trabajadores. Arcadio explica que el inicio fue simple porque no había mayor control tributario y porque el gobierno de facto ahuyentaba a la mayoría de empresarios, quienes cerraban sus negocios y salían del país (entrevista con Arcadio, del 03/03/1995).

El éxito lo sintetiza María en esta frase: “Un *boom*... en menos de dos años adquirimos el primer millón de dólares” (entrevista con Ethel, María y Cecilia, del 15/11/2006).

La empresa familiar, de padres y cuatro hijos, continuó creciendo en el período 1970-1980, a pesar de las eventualidades y azares de los distintos gobiernos. Asumieron una marca registrada que fue potenciada a lo largo de los años. El primer quinquenio de la década de 1980 fue muy difícil por las minidevaluaciones. El segundo quinquenio fue de prosperidad, potenciada gracias a las postergaciones de la devaluación de la moneda, lo que favoreció el pago de los endeudamientos de la empresa. En esta década se asumió la integración vertical. Ello condicionó el que pudieran abaratar costos y ofrecer prendas a marcas internacionales como Lois, siempre manteniéndose en la moda: eran ventas extraordinarias. El final de la década de 1980 fue malo por la hiperinflación, que limitó las ventas dentro del Perú, de 1.000 pantalones diarios a 35 pantalones diarios; además de la violencia política y la subversión. La familia decide vivir fuera del país y la producción se orien-

ta a la exportación. Hacia 1991, los hermanos regresaron nuevamente al Perú. El Gobierno no devalúa la moneda nacional y la empresa redirigió la producción al mercado nacional y redujo las exportaciones.

A mediados de la década de 1990, la empresa familiar de los Moreno se vio afectada por la decisión de Rafael de participar en la política; la de María, de estar más cerca de su esposo e hijos; y, en general, por el crecimiento de todos los hijos, nietos de los fundadores. Al respecto, Arcadio afirmaba en 1995, cuando sus hijos y los de sus hermanos empezaban a entrar en la adolescencia: “Hasta los 10 años, 11 años, dejas a tus hijos y no se dan cuenta, porque cuando regresamos, como el perrito que ve al dueño, te abrazan, te besan; pero cuando tienen 12, 13 años y no te ven todo el día, tú entras a la casa y, a veces, ni siquiera te quieren decir hola... Notas que no les estás dando demasiada atención. Eso también está trayendo un distanciamiento en el negocio, al que antes teníamos y le dedicábamos el 100%” (entrevista con Arcadio, del 03/03/1995).

Desde el año 1994 se retomó la exportación –que equivalía al 50% de la producción total–, mas no porque el tipo de cambio fuese favorable. La estrategia fue mantener los costos fijos con los básicos y seguir exportando moda, a pesar de que el quintal de algodón subía considerablemente en el Perú.

A partir del año 1995 hubo cierta diversificación de los giros de la empresa familiar: un gimnasio, la construcción de un centro comercial, un restaurante de comida rápida, etc.; aunque sin mayor éxito. Sobre esta diversificación, observaba Arcadio en 1995 que el tiempo no le alcanzaba para ver lo que realmente se estaba vendiendo en el mercado de la ropa y temía que hubiese disgregación por esta diversificación: “Cuando tú tienes un montón de negocios, tú no lo ves. Eso es lo que nos está pasando ahora”. Por oposición, “[...] antes, nosotros, el 100%, vivíamos, comíamos, dormíamos; todo el negocio era de ropa; ahora no” (entrevista con Arcadio, del 03/03/1995). El mismo año, al haber sido Rafael hijo presidente de un sindicato de empresarios (Sociedad Nacional de Industrias), fue llamado por el Presidente de la República como candidato a la primera vicepresidencia, cargo que asumió hasta el año 2000. Se manifiestan las típicas sinergias negativas en diversificación excesiva en los negocios (Freije y Freije 2006: 241).

### 3. La tercera generación

El conocimiento de las estrategias, los objetivos y los valores consecuentes de una empresa permiten su mejor comprensión. En ese sentido, María, madre de dos protagonistas de la tercera generación, afirma lo siguiente: “[...] que una familia de peruanos pueda romper el mercado americano, ese es el quid del negocio. ¿Cómo lograrlo? Con muchos años, mucha paciencia, mucha audacia” (entrevista con Ethel, María y Cecilia, del 15/11/2006). Aquí se explicita el objetivo de, por lo menos, un sector de este grupo familiar que, en su tercera generación en el presente, ha ampliado obviamente el número de empresas vinculadas a un núcleo madre.



Específicamente, la alternativa de marca propia en los Estados Unidos ha sido guiada por María y seguida por sus dos hijos, José y Cecilia. En esta alternativa se ha realizado una inversión significativa, fundamentalmente en esfuerzo y dedicación.

La estructura del grupo familiar es la siguiente. Tres empresas cuyo accionariado se reparte entre los cuatro hijos de la segunda generación, Rafael, Arcadio, Roque y María, quienes asumen su cuota de responsabilidad en la dirección: Jean Export e Industrias Flomar, que se dedican a la producción; y Contempo Mega Stores, que comercializa en todo el ámbito nacional e internacional. Además, cuentan con empresas satélites de propiedad individual o compartida por los hijos o los nietos. Los nietos son nueve: Rafael tiene a Ricardo y a Carla; Arcadio tiene a Antonio y Juana (la única que no está vinculada con el negocio, pues es ingeniera espacial y trabaja para la NASA); Roque tiene a Charlie, a Ada y a Juan; y María tiene a José y a Cecilia.

Rafael y sus hijos, Ricardo y Carla, tienen la marca Denim Concept, que se vende en el mercado nacional por medio de Contempo Mega Stores y se exporta a los Estados Unidos y Colombia. Confecciona pantalones *jeans* y polos. Los primeros se hacen en la fábrica madre, mientras que los polos, en una fábrica propia e independiente, de Rafael. Arcadio y su hijo Antonio están abocados a la comercialización nacional, en Contempo Mega Stores, de la producción de las fábricas madre y de las fábricas de las que son propietarias la segunda y tercera generaciones, individualmente.

Roque, con sus hijos Charlie y Ada, tienen la marca Lit Chuk, de camisería, pantalones *jeans* y polos; y venden en el mercado peruano, en Venezuela y en Colombia. Los pantalones *jeans* se confeccionan en la fábrica madre; implementaron la producción de polos; y el servicio de camisería lo realiza un tercero. Los hijos de María, José y Cecilia, tienen P. como marca y una empresa estadounidense, en donde se venden pantalones vaqueros y polos. Cabe señalar que las fábricas madre han apuntado en los últimos meses a la confección de polos, cuya producción crecerá, según María, a 200.000 polos por mes, por los pedidos de P., de las marcas de sus sobrinos y por servicios a terceros. Se puede observar a los parientes en este grupo en el gráfico 4.5.

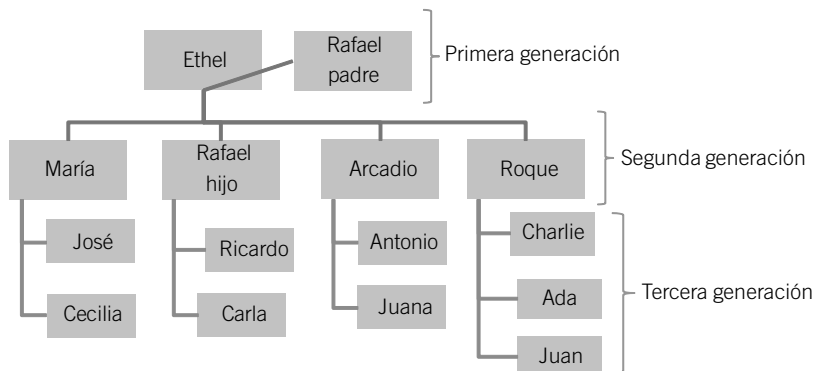
En la actualidad, la edad de los nietos fluctúa entre los 24 y 29 años. Ellos hace pocos años han empezado a trabajar en la EF, pues recibieron el encargo, llamémoslo así, de la segunda generación, cuyo miembro mayor, Rafael, en el presente tiene ya 60 años. De los nueve nietos, solo uno ha desertado de este encargo tácito: la ingeniera aeroespacial. El resto, como se puede apreciar, ha asumido el reto a pesar de lo que preveía Arcadio en 1995. Según la entrevista del 9 de marzo de 1995, él observaba con cierta preocupación que la dedicación y la insistencia en la empresa de parte de la segunda generación fuera en desmedro de los hogares e hijos. Observaba con cierto pesar el hecho de que a ninguno de los hijos de los cuatro hermanos, que en esa época eran adolescentes o preadolescentes, le gustase especialmente el negocio. Felizmente para la empresa, sus preocupaciones no tenían asidero.

María reconoce en el presente, de manera implícita, aquello que Arcadio ya observaba o preveía críticamente en 1995: a mediados de la década de 1990 e inicios de la del 2000, hay una suerte de hiato en el que baja drásticamente la producción y la comercialización de pantalones *jeans*. Esto como consecuencia de una suma de razones: diversificación, la vinculación de un hermano en la política, las preocupaciones familiares de la segunda generación, el hecho de que las exportaciones del Perú beneficiaran el tejido de punto y no el denim a inicios de la década del 2000, la decisión de los Moreno de no preferir el tejido de punto a pesar de que tradicionalmente hacían denim, entre otras. En el 2004 y el 2005, las ventas no superaron los US\$ 12.000.000 por todo concepto.

No obstante, debe observarse que la estrategia del grupo apuntó a cierta diversificación dentro del mismo rubro y a un proceso, más o menos natural e ideal, de crecimiento y acercamiento a segmentos de mayor valor agregado: en el tiempo, confección en moda, marca propia en el ámbito nacional, integración vertical fundamentalmente para prendas con valor agregado y comparativamente mayor margen, *retail* nacional, y marca propia en los Estados Unidos y Latinoamérica.

**Gráfico 4.5**

## LOS MORENO



Fuente: elaboración propia.

## II. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA INDUSTRIA

Ethel y Rafael Moreno manejaron una empresa con una estructura de industria fragmentada, sin una ventaja competitiva. Luego, sus cuatro hijos aprovecharon las ventajas que ofrecía una economía protegida, con altos aranceles a la importación, como ocurrió en los primeros años de la década de 1970, con el gobierno del general Juan Velasco Alvarado. En la medida en que muchos empresarios abandonaban el país, la intensidad de los competidores actuales y potenciales fue

reducida. El aprovisionamiento de insumos estaba en función de mecanismos como el control de importaciones y de cambios.

Identifican una oportunidad, un producto de escaso desarrollo hasta ese momento, el *jean* dirigido especialmente a las mujeres. La empresa se renueva con una nueva estructura, emergente, que impone una barrera a la entrada, con nuevos diseños aportados por María, hija de Ethel. Al respecto, ella dice: “Tuvimos que desarrollar rápido y no tuvimos mayor problema, porque, ¿qué hace un estudiante del extranjero que viene al Perú? Inmediatamente agarra y estudia el mercado. Yo estudié el mercado y dije ‘estoy feliz’. Un millón de habitantes, no hay competencia, tenemos producto, y entramos justo en el momento de la Revolución Peruana, en el sentido de que era el antídoto. Ubicar el producto fue idea de los cuatro [...], lo que fue más obvio: el *blue jean*. Después del producto, desarrollarlo, venderlo y ponerlo en el mercado con la herencia que nuestros padres nos habían dejado, un mercado conquistado no tanto en volúmenes grandes sino en que ya teníamos clientes y ya teníamos un crédito de los acreedores, y un buen nombre, que siempre cumplíamos” (entrevista con Ethel, María y Cecilia, del 15/11/2006).

Imponen condiciones a los compradores al introducir algunas innovaciones con márgenes significativos: pantalones entallados y de dril satinado de colores celeste y rosado; pero luego se amplían a otros tipos de telas. En cuanto a las ventas, ofrecían a las *boutiques* bajo la modalidad de consignación porque estas no compraban al contado. Todos los días, por la noche, Arcadio acudía a cobrar las piezas que se vendían durante el día. Los costos se redujeron luego de contactar con los industriales nacionales, padres de sus compañeros de estudio en Nueva York. Introducen, además, la moda de los pantalones veteados en el Perú, aprovechando una circunstancia a su favor: una textilera hacía denim con fallas, que los hermanos compraban como remate y a plazos. El veteado, logrado con lejía, hacía imperceptible la falla de la tela. La venta era tan rápida que las *boutiques* compran al contado. El margen de ganancias era de 200%.

Desde un inicio, dada la experiencia en los Estados Unidos y el que tomaran el pulso de la calle diariamente (Arcadio dice: “porque paraba en la calle todo el día”), pudieron establecer una moda, lo cual supone mayores márgenes en las ventas. Arcadio dice al respecto: “La gente decía que nosotros podíamos hacer tocuyo, bramante y lo vendíamos de todas maneras... Y todo era efectivo, porque todo era moda. Tú ves que un producto es moda y es efectivo. La gente que lo quiere comprar en el momento tiene que ir y pagarlo al contado, si no, no lo consigue, porque hay tanta demanda y nadie está prevenido para ninguna demanda. Entonces, yo todo lo vendía en efectivo en ese entonces” (entrevista con Arcadio, del 03/03/1995). Su práctica desde un inicio fue la siguiente: “Tú haces 200 y si tú los vendes en menos de 4 ó 5 días, tú sigues haciéndolos... Yo sigo haciéndolos, hasta que dejen de pedir. ¡Los lleno, los lleno, los lleno, los lleno! Anteriormente, como paraba siempre en la calle, yo veía todo eso. ¿No? Sacaba en lana, corduroy, dril agamuzado, blusas con *lurex* a cuadros, después saqué hindú... Tú pruebas primero o tú lo ves en otro sitio, y ahí mismito lo haces. A mí no me importa: yo veo algo que creo que va a pegar o que otro lo ha sacado y que pega, yo lo sacaba...” (entrevista con Arcadio, del 03/03/1995). Todo esto permitió que la empresa logre vender en el mercado nacional con varias marcas propias.

Sin embargo, a partir de 1990 el mercado se liberaliza y se pierden las ventajas de un mercado protegido. Se posicionan en un mercado peruano con ciertas ventajas que le ofrece la marca, la lealtad de los consumidores; y en un mercado internacional, en donde la EF no tiene mayor poder y venden con marca ajena (*private label*). Este último mercado es particularmente competitivo, ofrece más amenazas que oportunidades, especialmente con competidores potenciales extranjeros, gran poder de negociación de los compradores y más prendas sustitutivas. A ello se agrega que el mercado internacional valora más las prendas de punto que las confeccionadas con tejido plano, como son los *jeans*.

### III. LA ORGANIZACIÓN

La EF de los Moreno se caracteriza por ser una en la que se combinan los objetivos económicos con los no económicos; crecen y mantienen a los familiares en los puestos importantes de la empresa; con valores de una empresa de tradición familiar: la primera generación con un estilo claro migrante y que aprovecha los recursos que posee, fundamentalmente fruto de los estudios realizados por los cuatro hermanos en los Estados Unidos. Además, la empresa posee los recursos distintivos de una EF, como el capital paciente.

#### 1. Los objetivos

El objetivo de la empresa puede expresarse por lo que María dice con relación a la fidelidad filial, al sueño de sus padres, sus hermanos y de ella misma: maximizar la riqueza de las sucesivas generaciones, lo que permitiría que su EF dure cien años:

“Sé que no me va a alcanzar la vida para hacer lo que quiero de verdad, para cumplir la promesa que le hice a mi padre. Sí voy a llegar a 100 años, como compañía, no como familia, como compañía. Porque la compañía bien llevada jala a la familia. Sí hay conflictos, muchos, fuertes. Pero el gran mayor es el éxito, el reconocimiento, el homenaje a la familia... ¿Dónde está la ilusión, la esperanza?... Porque tú dices: ¡Ah!, ¿sabes qué?, había una familia Moreno que hizo dinero de la nada, lo hicieron, lo lograron. Mira, hay que seguir en esto. Es una esperanza” (entrevista con Ethel, María y Cecilia, del 15/11/2006).

En busca de beneficios, la familia Moreno, en especial Ethel, busca que los familiares ocupen los puestos importantes de la empresa. Esto limita su crecimiento<sup>4</sup>. Al respecto, Arcadio, que se opone a este objetivo, menciona: “Lo que nos falla en el negocio de la familia, que tenemos nosotros, es que un negocio familiar... no sabe cómo entender que todas esas funciones que uno está dejando de hacerlas se las tiene que ceder a otra persona que no sea un miembro de la familia... Cuando traes una diseñadora acá y la otra persona es la que toda la vida ha hecho el diseño, no le

<sup>4</sup> En el 2004, las ventas de este grupo, en tercera generación, representan solo 10% de las del grupo Rosales en primera generación. Presumiblemente debido al mayor diseño de los *t-shirts* ofrecidos por este grupo.

vaya a gustar” (entrevista con Arcadio, del 03/03/1995). Algo similar puede ocurrir si se trae a un profesional para que se desempeñe como jefe de planta o cumpla cualquier otra función fundamental y ordene, por razones profesionales y de interés de la empresa, suspender o despedir a un empleado antiguo al que la familia estima. En este caso, se genera un conflicto.

Este miembro de la segunda generación era muy consciente de esta resistencia al cambio y al hecho de que privilegiar a la familia dentro de las decisiones empresariales implica limitar la optimización de la empresa y, por lo tanto, hacerla más conservadora. No se trata sino de un conflicto entre las alternativas de empresa de tipo “tradición familiar” y las de tipo “artífice” o “inventor” que refiere García Álvarez (2001). Arcadio puntualizaba:

“[...] No pueden aceptar que haya otra gente que no sea de la familia que está mandando... Yo creo que el mayor problema de nosotros, el mayor problema del negocio de familia es el no querer aceptar eso. Y eso no debería pasar con nosotros, porque nosotros no hemos ido a una universidad cualquiera... Te enseñan todos los problemas estos del negocio familiar, de negocios personales, de corporaciones, de resistencia al cambio de gerentes o de nueva gerencia, que deberíamos aceptar, porque eso es lo que nos han enseñado... el concepto de que siempre uno debe trabajar con otro tipo de gente que nos ayude; y eso creo que nos está pasando a nosotros. Creo que también es porque mi mamá también se resiste al cambio, de no ver a un señor que sea contador y que no sea su hijo [...]” (entrevista con Arcadio, del 03/03/1995).

Además, Arcadio señalaba que la familia puede tener un efecto positivo, aun más en el inicio de la gestión; pero otro negativo, más bien, en la consecución de la gestión, en el período de la segunda generación:

“[...] El éxito que nosotros hemos tenido, la familia, puede ser el éxito, pero puede ser tu bancarrota en algún momento... Pienso que es éxito porque nosotros cuatro sabíamos las funciones que hacemos, nos hemos dedicado a esas funciones; pero ahora que está pasando el tiempo, nosotros debemos delegar esas funciones a otra gente para seguir avanzando... Por ejemplo, antes yo mismo hacía el marketing... pero ahora en el mercado, con la competencia y la apertura de todo, uno debe agarrar y hacer un equipo de marketing y que todo el tiempo esté haciéndolo, y ya hay gente. Pero lo malo es que en el Perú, la gente que tú comienzas a contratar, aprende y se vuelve bien cara rápido... Y para un negocio que es familiar, lo ven mal” (entrevista con Arcadio, del 09/03/1995).

## 2. Convicción

Existe una clara convicción de los esposos de la primera generación sobre el crecimiento bajo la influencia de los valores del estilo de vida migrante. El hecho de que una pareja de esposos de un sector socioeconómico popular de Latinoamérica solventara los estudios universitarios de cuatro hijos en los Estados Unidos durante el período 1965-1972, es explicable no solo por factores económicos sino también porque detrás de todo hay un estilo de vida fundamentalmente austero,

que apunta a objetivos de largo aliento, a partir de valores férreamente sostenidos. Además, existe un condicionamiento sociológico por el que los migrantes apuntan a determinados valores a los que no suelen apuntar los sectores ciudadanos no migrantes.

La señora Ethel declara:

“Yo trataba de ahorrar siempre y guardar la plata... Al principio, desde que me casé, habré ido solo a una fiesta... Me casé con un hombre al que no le gustaba estar haciendo tanta vida social. Y más nos dedicamos a juntar dinero y a trabajar para dar una educación a nuestros hijos” (entrevista con Ethel, del 21/11/1994).

Y de una manera quizá escasamente consciente, esboza la teoría del condicionamiento sociológico migrante:

“Yo conozco a todas las personas que han venido de otros países. Si hoy tienen lo que tienen les ha costado también sacrificio; y así como yo he preparado a mis hijos, ellos también han hecho lo mismo... Todos los extranjeros que han venido y se han hecho acá, así como yo trabajo... Tal vez ellos hayan tenido más capital en esa época que yo... La única dificultad, que yo nunca me he asociado con nadie. En cambio, ellos, viene un amigo, un paisano, se han unido y han formado un capital fuerte [...]” (entrevista con Ethel, del 21/11/1994).

Ethel se expresa de la siguiente manera:

“[...] Yo decía, y el padre de mis hijos también: ‘Mira vieja, nosotros no nos morimos de hambre. Si pasara algo, nosotros salimos a una esquina a trabajar o vemos qué hacer, a nosotros no se nos cae el pantalón ni la cara de vergüenza por ir a vender algo’. Hay personas que no hacen eso, porque no lo pueden hacer, porque no está en ellos. Esa es la verdad [...]” (entrevista con Ethel, del 21/11/1994).

Al respecto, decía Arcadio con sinceridad:

“Mi papá quería que estudiemos, que fuéramos alguien; mi mamá quería que fuéramos diferentes, fue la que quería que estudiemos en los Estados Unidos. Porque mi mamá decía: ‘Yo no quiero burros con plata’... Yo prefería ser ambulante, y ganaba plata acá. Cuando yo me fui [adolescente] le decía a mi mamá que no quería irme, porque nosotros ganábamos como ambulantes en la calle...” (entrevista con Arcadio, del 03/03/1995).

El grupo familiar se sostiene por un valor y un objetivo muy marcados, que se pueden sintetizar en la caracterización de García Álvarez (2001): empresa de “tradicción familiar”, es decir, aquella en que la empresa se privilegia por encima de los intereses de la familia, pero, además, aquella en que se considera importante la continuidad de la actividad de la familia y se transmiten los valores de predominio de la misma. María afirma de manera categórica: “Mi carrera era necesaria para el desarrollo de mi familia. Yo me podía haber quedado en los Estados Unidos y haber hecho

mucho dinero, porque sí me lo propusieron. Pero no, porque... la vida se reduce a esa pareja que empezó de la nada... y vendieron [de ambulantes] en el Callao”.

María afirma que si bien hay diversificación de estrategias entre los hijos (de la segunda generación) y nietos, hay un propósito y guía común: mantener las empresas madres unidas para prestar servicios a las empresas satélites de los hijos y nietos. Todo esto dentro de los valores vinculados a mantener unida la familia por medio de una empresa que dure 100 años, de acuerdo con una promesa que hizo María a su padre, ya fallecido, y que reiteradamente confiesa.

Los estudios de los cuatro hijos fueron, en lo fundamental, decididos por los padres para constituir una empresa textil de magnitud: Rafael, Ingeniería Industrial; Arcadio, Contabilidad; Roque, Ingeniería Química; María, alta costura. El conocimiento de esta decisión incluso forma parte de la tradición familiar. La nieta Cecilia dice en una entrevista: “Tanto es así que mi abuelita y mi abuelito les escogieron las carreras... Tú vas a ser diseñadora, tú vas a ser administrador de empresas, tú vas a ser ingeniero químico y tú vas a ser ingeniero industrial. ¿Por qué? Porque con esas cuatro cabecitas vamos a hacer la fábrica cuando ustedes regresen”. Ante este testimonio, la abuela, ya de 80 años, acaba la idea: “Nadie se queda allá, porque tienen que venir a trabajar acá. Si van a quedarse, nunca habrá nadie acá” (entrevista con Ethel, María y Cecilia, del 15/11/2006).

Es un aspecto que reconoce María en el presente:

“Cuando ya hemos tenido una mejor visión, una mejor educación, no ha habido competencia, ¿no? Todo lo mejor para que pueda salir adelante... Un grupo familiar, cuando es unido, sabe lo que está haciendo y tiene un solo norte, no tiene más que seguir por ahí, y el camino es tuyo... Entonces, la unión familiar, las relaciones humanas, todo ese conjunto hizo que florezcan las compañías... Muchachos bien educados, obedientes, conservadores, [que] obedecían a papá y mamá; qué más se puede esperar: trabajar... Entonces... los niños, que eran adolescentes, se fueron a Nueva York con esa mentalidad de obedecer a mamá y papá” (entrevista con Ethel, María y Cecilia, del 15/11/2006).

### **3. Recursos y capacidades**

Resaltan dos recursos que son propios de una empresa familiar. El primero, el conocimiento tácito que adquieren los familiares a partir de una socialización familiar. A este respecto, Ethel y Rafael padre alientan a sus cuatro hijos, desde pequeños, a entrar en contacto con el negocio. La esposa dice:

“A Roque lo ponía de investigador; Rafael, tú tienes que ver a la gente para vender; Arcadio y tú, Roque, tienen que llamar a la gente y tienen que gritar; ¡ah!; y la bebé que esté sentadita en medio” (entrevista con Ethel, del 21/11/1994).

También José, hijo de María, menciona:

“Mi hermana y yo siempre habíamos estado expuestos a la fábrica, al negocio familiar. Desde que éramos chiquitos siempre lo hemos visto... Siempre íbamos para allá... Y siempre queríamos, en parte, hacer algo con el negocio de la familia o participar en el negocio de la familia... Lo que más me gusta era que me sentía como en familia en la empresa, dentro de ese rubro, la empresa, en lo que es textil; como lo tenía desde tan chiquito, era cómodo, la sensación que tenía al trabajar en eso; o el estar expuesto en eso. Y hasta ahora lo siento de verdad... Trabajar aunque sea en una ciudad que no sea en el Perú, conociendo gente completamente extraña, siento un poco de familiaridad” (entrevista con José, del 20/03/2007).

Este sentimiento también se aprecia en el discurso de Cecilia:

“Almorzar para nosotros, después del colegio... era sentarse con mi abuelito, mi abuelita, mi tío Arcadio, Roque, Rafael y mi mamá. Y todo lo que hablaban era de negocios. Y solamente escuchábamos negocios, negocios, negocios... y discutían, y hablaban bien, y discutían, y después frenaban, porque estábamos, discutían, miraban, y estábamos yo y José, así. Entonces, siempre nos metieron el negocio de esa manera; no forzando, pero metiendo el negocio” (entrevista con Ethel, María y Cecilia, del 15/11/2006).

El segundo es el capital paciente: en la familia se aportan recursos financieros sin la amenaza de liquidación y se aguarda un período largo. Este recurso se manifiesta al menos en dos ocasiones: la primera, cuando los esposos de la primera generación envían a sus hijos a estudiar a los Estados Unidos; y la segunda, cuando María, de la segunda generación, convence a sus dos hijos para que incursionen en la venta de prendas con marca propia en los Estados Unidos.

En la primera ocasión, María dice: “Mis padres hicieron que nos vayamos a los Estados Unidos con el esfuerzo de la venta del taller familiar que empezó con unas 25 máquinas... Y todo lo que sea necesario para sobrevivir y poder alcanzar la meta de mandar el dinero para la universidad en los Estados Unidos” (entrevista con Ethel, María y Cecilia, del 15/11/2006). El hijo mayor va en 1965, luego de terminar el colegio; mientras que los otros tres realizan la mayor parte de los estudios de colegio en los Estados Unidos, pues ellos viajan pocos años después que el mayor.

En la segunda ocasión, María dice con respecto al negocio de sus hijos de venta con marca propia:

“Los empleados [no familiares], [los contratamos] y no funcionan, y ya [perdimos dinero]. En cambio, con mi hijo, si no funciona, aprendió. [Ríe] Y es una experiencia de vida. Pero yo no puedo darle experiencia de vida a alguien que no es mi hijo. [Ríe] Yo creo que es lo que pasa con estas compañías grandes. No conocen la idiosincrasia [del mercado estadounidense]. O sea, es muy difícil. Tienen que estar un tiempo bastante amplio allá y en su país, ¿no? Y hay personas, inversionistas aquí, por ejemplo, que vienen de Chile, abren compañías de exportación acá [en el Perú], pero están un tiempo aquí, un tiempo en Estados Unidos y un tiempo en Chile. Y el riesgo a fallar en todos los sentidos es [alto]. Compañías grandes, como la Lois de España, que fue a Estados Unidos. La Lois de España, que era uno de los mejores *jeans* europeos, fue a Estados Unidos y no funcionó. No funcionó y perdió US\$ 5 millones.



Pero a ellos no les interesó los US\$ 5 millones, a ellos lo que les interesó y les dolió fue que no lo lograron, y es reputación” (entrevista con María y José, del 17/04/2007).

Anotemos ahora el recurso de diseño y, como consecuencia, el logro de la marca. Para ello establecen una alianza estratégica con Pedro, ciudadano estadounidense que no es de la familia y que aporta el diseño (todo lo que es *look*) y el grupo Moreno el resto, la comercialización completa: vínculo del diseño con la fabricación; importación de las prendas desde el Perú; distribución en los Estados Unidos, administración de los vendedores (a los que se les paga comisiones) y que venden en 200 tiendas en todos los Estados Unidos; financiamiento de ferias, contactos, etc. Las ganancias se reparten de la siguiente manera: 35% para Pedro y 65% para la familia. Ello porque, en palabras de Cecilia, “[...] estamos poniendo más en la mesa” (entrevista con Ethel, María y Cecilia, del 15/11/2006). El negocio en los Estados Unidos es uno de menor volumen pero mayor calidad, prendas dirigidas a jóvenes que están influenciados por la moda. Admiten que conciliar el diseño con el concepto que desea el consumidor es una tarea ardua. La alianza sirve para aprender, pero a largo plazo la familia desea manejar, en exclusiva, la marca propia.

#### IV. LA ESTRATEGIA

El grupo familiar se inicia en el ámbito producto-mercado de los *jeans* para mujeres en el mercado peruano. Se inician en la fabricación, buscan vender moda, lo que supone pequeños volúmenes. La expansión se produce mediante el desarrollo de prendas dirigidas a hombres o niños (penetración por segmentación). Integran la comercialización (integración vertical hacia adelante), implementan una cadena de tiendas que se expande a provincias (desarrollo de mercados geográficos). Producen sus propios tejidos, su objetivo es exportar (por medio de un mayor desarrollo de mercados). Se percatan de que, a pesar de los esfuerzos, los márgenes son pequeños. Por ello, hacia el año 2004, la tercera generación incursiona en la fase de manufactura con marca en los Estados Unidos. Esto supone una combinación de desarrollo de productos y desarrollo de mercados geográficos, prendas diferentes –*t-shirts* en vez de *jeans* (reconocen que el Perú es conocido por sus prendas de tejido de punto)– y en un mercado diferente, el de los Estados Unidos. Esta estrategia no se encuentra específicamente en la tipología de Ansoff (1976). Pudiera parecer una estrategia de diversificación pero en realidad no lo es, debido a que la empresa no se separa del negocio tradicional, que son las prendas de vestir.

En los cuadros 4.8 y 4.9 se puede observar las ventas totales de esta empresa. Con la información de que disponemos, Moreno se dedica por igual al mercado nacional y a la exportación. Exportan con marca ajena principalmente pantalones *jeans* (de denim, de tejido plano), prenda que en el año 2005 representó 88% del total exportado en tejido plano. Según José, las ventas por concepto de la marca propia P. ascienden a US\$ 1.000.000 al año, 80% en *t-shirts* y 20% en pantalones *jeans*. Para él, el mercado de pantalones *jeans* es muy competitivo y se encuentra saturado en los Estados Unidos. Un hecho saltante es la fuerte caída en las exportaciones a partir del 2005, y esto puede observarse en el gráfico 4.6.

## Cuadro 4.8

MORENO (EN US\$) PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO - EXPORTACIONES 2004 - 2005 - 2006		Partidas				
		2004	2005	2006		
<b>Estados Unidos</b>						
1	<i>T-shirt</i> de algodón para hombre o mujer de tejido teñido de un solo color unif. incl. blanqueados	\$0	\$336.190	66%	\$306.197	68%
2	Las demás <i>t-shirt</i> de algodón para hombres o mujeres	\$531.390	\$76.225	15%	\$0.00	0%
3	Las demás camisas de punto algodón con abert. del parc. y punto de tejido acan elast. para hombres	\$0	\$60.950	12%	\$0.00	0%
4	<i>T-shirt</i> de algodón para hombre o mujer de tejido c/hilados de dist. colores, c/motivo de rayas	\$0	\$22.073	4%	\$0.00	0%
5	Los demás suéteres <i>pullovers, cardigans</i> y artículos similares de punto de algodón	\$8.820	\$13.066	3%	\$142.931	32%
6	Pant. larg. pant. con peto, pant. corto (calzones) y <i>shorts</i> de pto, para hombres o niños, de algodón	\$583.689	\$0	0%	\$0	0%
7	Conjunto de abrigo para entrenamiento o deporte de algodón	\$140.776	\$0	0%	\$0	0%
8	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón para niños o niñas	\$24.734	\$0	0%	\$0	0%
<b>Monto total en tejido de punto</b>		\$1.289.409	\$508.503	100%	\$449.128	100%
<b>PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, EXCEPTO LOS DE PUNTO</b>						
Partidas			2004	2005	2006	
<b>Estados Unidos</b>						
1	Pantalones largos y pantalones con peto de algodón denim para hombres o niños	\$1.083.000	\$3.440.402	88%	\$2.360.630	75%
2	Shorts de algodón denim para hombres o niños	\$349.624	\$320.707	8%	\$676.887	21%
3	Camisas para hombres o niños de algodón	\$522.576	\$84.431	2%	\$28.835	1%
4	Pantalones cortos de algodón para hombres o niños	\$0	\$20.664	1%	\$0	0%
5	Los demás pantalones largos y pantalones con peto de algodón, para hombres o niños	\$65.501	\$18.900	0%	\$85.131	3%
6	Prendas y complementos de vestir para bebés, de algodón	\$0	\$14.926	0%	\$0	0%
7	Chaquetas (sacos), para hombres o niños de algodón	\$0	\$6.470	0%	\$0	0%
8	Pant. larg. pant. c/peto, pant. cortos (calzón) y <i>shorts</i> para mujeres o niñas, de algodón	\$215.581	\$4.367	0%	\$13.630	0%
9	Pantalones largos y pantalones con peto de terciopelo rayado (corduroy) de algodón	\$0	\$3.754	0%	\$0	0%
10	Faldas y faldas pantalón para mujeres o niñas, de algodón	\$59.171	\$0	0%	\$0	0%
11	Camisas, blusas y blusas camiseras, para mujeres o niñas de lana o pelo fino	\$9.300	\$0	0%	\$0	0%
<b>Monto total en tejido plano</b>		\$2.304.753	\$3.914.621	100%	\$3.165.113	100%
<b>Exportaciones en ambos tipos de tejido</b>		<b>\$3.594.162</b>	<b>\$4.423.124</b>		<b>\$3.614.241</b>	
<b>Venta mercado nacional</b>		<b>\$7.509.838</b>	<b>\$3.402.876</b>		<b>\$4.407.759</b>	
<b>Total ventas</b>		<b>\$11.104.000</b>	<b>\$7.826.000</b>		<b>\$8.022.000</b>	

Fuente: elaboración propia a partir de la Superintendencia Nacional de Aduanas (Sunad) y Peru Report.

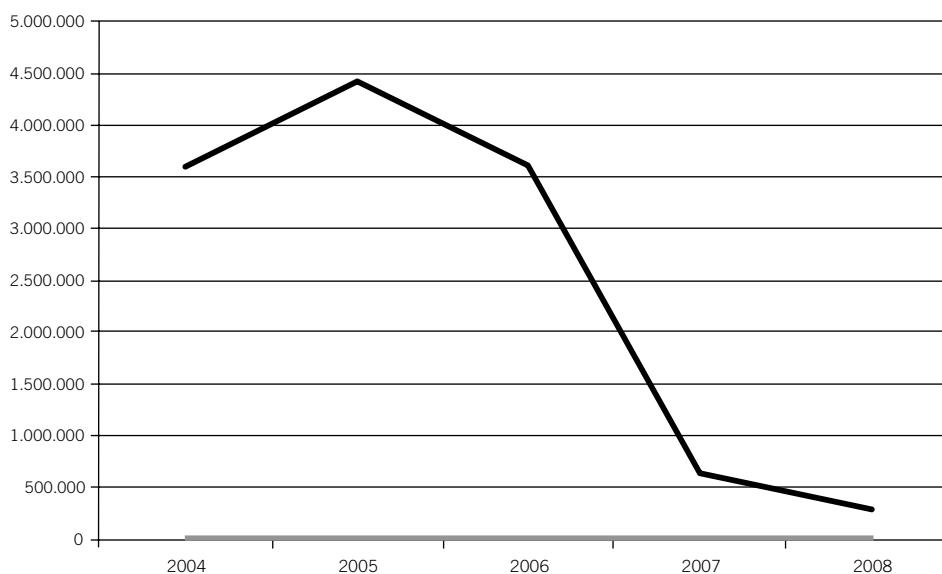
## Cuadro 4.9

## MORENO (EN US\$) PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO · EXPORTACIONES 2007 - 2008

	Partidas				
	2007	2008			
<b>Estados Unidos</b>					
1	<i>T-shirt</i> de algodón para hombre o mujer de tejido teñido de un solo color unif. incl. blanqueados	\$13.946 100%	\$0.00		
2	Los demás <i>t-shirt</i> de algodón para hombres o mujeres	\$0	\$0		
3	Las demás camisas de punto algodón con abert. del parc. y punto de tejido acan elast. para hombres	\$0	\$0		
4	<i>T-shirt</i> de algodón para hombre o mujer de tejido c/hilados de dist. colores, c/motivo de rayas	\$0	\$		
5	Los demás suéteres <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> y artículos similares de punto de algodón	\$0	\$0		
6	Pant. larg. pant. con peto, pant. corto (calzones) y <i>shorts</i> de pto, para hombres o niños, de algodón	\$0	\$0		
7	Conjunto de abrigo para entrenamiento o deporte de algodón	\$0	\$0		
8	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón para niños o niñas	\$0	\$0		
	<b>Monto total en tejido de punto</b>	\$13.946	\$0		
<b>PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, EXCEPTO LOS DE PUNTO</b>					
Partidas		2007	2008		
<b>Estados Unidos</b>					
1	Pantalones largos y pantalones con peto de algodón denim para hombres o niños	\$365.003	59%	\$0.00	0%
2	Shorts de algodón denim para hombres o niños	\$199.872	32%	\$0.00	0%
3	Camisas para hombres o niños de algodón	\$0	0%	\$0	0%
4	Pantalones cortos de algodón para hombres o niños	\$14.502	2%	\$0.00	0%
5	Los demás pantalones largos y pantalones con peto de algodón, para hombres o niños	\$0	0%	\$0	0%
6	Prendas y complementos de vestir para bebés, de algodón	\$42.607	7%	\$8.988	3%
7	Chaquetas (sacos), para hombres o niños de algodón	\$0	0%	\$0	0%
8	Pant. larg. pant. c/peto, pant. cortos (calzón) y shorts para mujeres o niñas, de algodón	\$0.00	0%	\$278.146	97%
9	Pantalones largos y pantalones con peto de terciopelo rayado (corduroy) de algodón	\$0	0%	\$0	0%
10	Faldas y faldón pantalón para mujeres o niñas, de algodón	\$0	0%	\$0	0%
11	Camisas, blusas y blusas camiseras, para mujeres o niñas de lana o pelo fino	\$0	0%	\$0	0%
	<b>Monto total en tejido plano</b>	\$621.984	100%	\$287.134	100%
	<b>Exportaciones en ambos tipos de tejido</b>	<b>\$635.930</b>		<b>\$287.134</b>	
<b>Venta mercado nacional</b>		n.d.		n.d.	
<b>Total ventas</b>		n.d.		n.d.	

n.d.: información no disponible.

Fuente: elaboración propia a partir de la Superintendencia Nacional de Aduanas (Sunad) y Peru Report.

**Gráfico 4.6****MORENO: EXPORTACIONES TOTALES**

De los seis casos analizados, si bien es cierto que la estrategia del caso Moreno es fundamentalmente expansiva y no de diversificación, es la que más se ha alejado de su negocio de partida, llegando a implementar una estrategia que combina desarrollo de productos y mercados geográficos. En esta medida, el riesgo por ausencia de flexibilidad es menor a todas las demás estrategias; ofrecen tanto *t-shirts* como *jeans* en varios mercados –peruano con marca propia, exportación sin marca propia y exportación con marca propia–. Por ello, su riesgo por conocimiento es mayor. La identificación de marca en el Perú, especialmente en *jeans*, es fuerte, razón por la cual pueden defenderse de la reacción de los competidores.

**CASO ROSALES****I. LOS INICIOS**

Alberto Rosales, migrante de unos 50 años, fundador de la primera exportadora peruana de prendas de vestir, con ventas al exterior, en el 2005, de US\$ 82.000.000. Es un personaje enigmático por la gran controversia que genera en el mundo académico cómo un grupo familiar, en solo la primera generación, puede iniciarse prácticamente sin recursos y lograr exportar, en términos

de valores, montos mayores a los obtenidos por grupos empresariales con mayor capital, tanto financiero como humano.

Alberto pertenece a una familia campesina de Huaytará, un pueblo olvidado de la sierra en el sureste peruano. Es uno de los cinco hermanos que forman parte del directorio de la empresa. Alberto inicia la empresa con César; luego ingresa el mayor, Marco Antonio; y, por último, los dos menores, Mirco y Alfredo. Alberto, Marco Antonio y Mirco solo culminan sus estudios secundarios, César estudia Contabilidad en una universidad limeña pero no termina y Alfredo estudia Márketing. Alberto es el director gerente de la empresa; César se encarga de las 35 tiendas en todo el Perú, con la empresa Fashion Trading; y Alfredo, quien reside en Venezuela, se encarga de las diez tiendas que el grupo familiar tiene en propiedad y que venden prendas con marca propia.

El padre de los cinco hermanos era campesino. Cuando fallece, deja al resto de la familia en una situación muy difícil. Alberto, quien tenía apenas 15 años, dice: “Entonces, nosotros muy jóvenes salimos de Huancavelica, porque perdimos a nuestro padre. Y vimos muy poca posibilidad de quedarse en Huancavelica, en el campo básicamente” (entrevista con Alberto, del 22/11/2006).

Alberto decide dirigirse a la costa, primero a una ciudad cercana, Ica, y luego a Lima. Una vez allí, realizó diversos trabajos, hasta encontrarse con uno a su medida: la venta de *t-shirts* como ambulante. En sus palabras, “[...] el primer día en una vuelta al Mercado Central [principal mercado de abasto de Lima] me di cuenta de que era muy hábil para el negocio. Entonces, en una vuelta prácticamente acabé con todos los [*t-shirts*] que tenía ahí [...] de ahí le di como 5 vueltas y un amigo se dio cuenta de que tenía mucha facilidad, digamos, de vender. Y, entonces, a mí también me llamó la atención, digamos, que era una forma rápida de hacer negocio [...]” (entrevista con Alberto, del 22/11/2006).

Posteriormente trabaja como vendedor para un distribuidor, pero decide independizarse porque no ve mucho futuro en esa actividad. A sus escasos 22 años incursiona en la fabricación. Nos encontramos en pleno apogeo de la dictadura militar, hacia 1975, en un período de sustitución de importaciones y en el que los productos de calidad, incluso las prendas de vestir, eran escasos y por ello “todo se vendía”. Él dice: “Entonces, en ese momento, nosotros ya vimos si... ya había un gran mercado, una gran oportunidad y una situación bastante interesante para el futuro. Entonces, dije, como tenía un capital, dije: voy a comprar máquinas, las mismas máquinas que tiene el señor, para poder, digamos, hacer los mismos productos” (entrevista con Alberto, 22/11/2006).

Puede decirse que Alberto es una persona de un gran sentido común, gran vendedor y organizador de la fabricación. Siente pasión por lo que hace. El gerente financiero dice del grupo Rosales:

“Es gente de mucho trabajo; gente de mucho trabajo. Le meten mucha pasión, mucha fuerza al trabajo, muchas horas. Espíritu de superación al máximo. Quieren mejorar siempre; quieren

superar las expectativas de crecimiento que tenían, en todo momento” (entrevista con el gerente financiero, del 05/01/2007).

En Alberto prima lo práctico, la acción antecede al planeamiento. En sus propias palabras:

“La verdad, en ese momento no sabía cuál era la magnitud del negocio. En ese momento me guiaba por la demanda, ¿no?... Yo por ejemplo, cuando los primeros años compraba máquina, decía voy a comprar más, para hacer esto, pero no sabía hasta dónde iba a trascender, digamos, ese negocio. Pero cuando empezamos, por ejemplo, ya, a tener una gran demanda, en algún momento dije: pucha, no necesito exportaciones, porque me cubre en el mercado local, ¿no?” (entrevista con Alberto, del 22/11/2006).

Contrariamente a lo que sucede con su gerente general, quien no pertenece a la familia, el planeamiento antecede a la acción:

“[la empresa diseña] un planeamiento estratégico donde los dueños, las jefaturas y las gerencias determinan si estamos en el buen camino o hay que cambiar algo [...]” (entrevista con el gerente general, del 22/02/2007).

Alberto tiene una hija y un hijo. La hija acaba de terminar sus estudios empresariales en una prestigiosa universidad en Lima, su hijo estudia Ingeniería Industrial. Si bien no intervienen directamente en la empresa del padre, al igual que la esposa mantienen empresas que se constituyen en subcontratistas de la empresa de Alberto. Marco Antonio tiene cinco hijos; y César, así como Mirco y Alfredo, dos (gráfico 4.7).

Alberto piensa que los sucesores de su empresa deben estar adecuadamente capacitados. Espera que la empresa sea una profesional:

“Y para los segundos 25 años... estamos pensando, ya prácticamente, ya, formar la segunda generación que va a ser mis hijos. En principio, como política estamos tratando de que sea, digamos, una empresa profesional. Y lógicamente si los hijos entran, tienen que entrar muy bien [preparados]; y si alguien no es tan capacitado... para que maneje esto, digamos, en manos profesionales, ¿no? Somos conscientes de que todos los hijos quizá no tienen la habilidad ni digamos, el gusto que requiere, digamos, un negocio de estos, ¿no? Pero para hacerlo nosotros somos apasionados de lo que hacemos; nos gusta. Y la verdad es que nosotros paramos más tiempo aquí que en la casa” (entrevista con Alberto, del 22/11/06).

Alberto establece que los otros familiares, no necesariamente de descendencia directa, están sujetos a los mismos requerimientos y obligaciones del resto de los trabajadores:

“Porque también en algún momento, la gente decía: ‘No, no, por si acaso soy familia’; y no trabajaba, ¿no? Confundía las cosas a veces. Entonces, en esta compañía no hay familia, no hay nada... Porque a una persona particular tú puedes cuadrar: ‘Oye, qué pasa acá. Está

pasando esto, esto, esto’. No hay ningún compromiso, nada, porque está trabajando por un objetivo de trabajo, ¿no?” (entrevista con Alberto, del 22/11/06).

Es difícil definir el tipo de EF según el lenguaje de García Álvarez, ya que la segunda generación no interviene directamente en la empresa. Suponemos, dada la gran necesidad de realización personal de Alberto, que es una de tipo “estratégica”.

#### Gráfico 4.7

#### LOS ROSALES



Fuente: elaboración propia.

## I. LA CONTRATACIÓN DEL CAPITAL HUMANO CLAVE

Un factor clave del gran crecimiento de la empresa es la decisión de Alberto de rodearse del mejor capital humano posible. Contrata a un gerente general con reconocida y amplia experiencia en una de las principales empresas de la industria de la ropa; luego a un gerente financiero con experiencia en banca; y a dos chilenos con experiencia de trabajo en Falabella, un gran almacén chileno y con intereses en el Perú. Estas personas ocupan puestos importantes y no pertenecen a la familia Rosales. Al respecto, el gerente general dice:

“Se ha traído a un gerente financiero; se ha traído a un gerente de Sistemas; se está trayendo a un gerente de Recursos Humanos; y se ha traído a un gerente para Trading. Yo creo que esto todavía es poco. Habrá que traer un gerente de Logística, que lo estamos preparando; y habrá que traer... Hay un gerente, hay un jefe de Control de Calidad que puede ser gerente y no sé, alguna otra cosa más vamos a necesitar acá... Pero abajo hay toda una estructura bien montada; es decir, no te engañes; es decir, acá las cosas no salen por casualidad. Están con una estructura bien montada en lo que significa costos, en lo que significa sistemas, en lo que significa cumplimiento, en lo que significa costear una operación; cuánto debemos de cotizar al cliente y cuánto nos costó esa hora cuando terminó... De ahí aprendemos [...]” (entrevista con el gerente general, del 22/02/2007).

Todo parece indicar que las decisiones importantes son compartidas entre los miembros de la familia y aquellos que no son familiares. El gerente general es muy claro en precisar lo siguiente:

“Va a eso; esto es una sociedad anónima... Hay una Junta; hay un Directorio que coincide con la Junta: cinco y cinco. La Junta escoge al gerente o gerente general. Y el gerente general organiza la empresa. El gerente general tiene reuniones de directorio todos los meses, cómo va la marcha de la empresa. Dice exactamente para dónde ir. Tiene un planeamiento estratégico donde los dueños, las jefaturas y las gerencias se determinan si estamos en el buen camino o hay que cambiar algo... Entonces, toda la empresa nace informal, esta nació informal... Se formaliza con el tiempo, porque cuestan más barato formalizarse que estar este... Por qué, porque te empieza a robar todo el mundo; o sea, en el momento en que tú no estás organizando, te metes la plata al bolsillo. No sabes cuál es la plata de la empresa y cuál es la plata... Tercero, se profesionaliza; y cuarto, se corporativiza... Nosotros estamos empezando acá. Nosotros recién estamos aquí, en este punto. No estamos ni siquiera en este punto. Estamos en este punto, procurando avanzar para llegar a esta yaya de acá” (entrevista con el gerente general, del 22/02/2007).

Hay una especie de admiración del gerente general por la familia Rosales. Dice de ellos:

“[...] ninguno de los Rosales tiene otro negocio que no sea este; ninguno de los Rosales le saca a la empresa más allá de lo que tiene que sacarle de su sueldo, más allá de lo que le saca por utilidades por acuerdo en la Junta General de Accionistas, recomendada por el Directorio y recomendada por la gerencia. Entonces, no tocan la plata de la compañía; no la tocan para sus cosas personales. Es decir, ya tiene dividida lo que es la plata de la compañía y la plata de ellos; la que pueden disponer y la que no pueden disponer. Primer punto. Segundo, trabajan igualito que cuando empezaron; con la misma perseverancia, vienen acá 7:30 ó 8:00 a.m. y se van a las 9 ó 7:30 p.m.; y viven para trabajar. No tiene otro *hobbie*, y jugar al fútbol en los campeonatos, mientras tengan edad todavía, porque mañana ya están gordos, ya se caen y no se levantan [...] Es decir, y el resto es la chamba; trabajar y trabajar y no le tienen miedo al reto de poder dar un paso grande, si son capaces de poder darlo por el billete y no vayan a hipotecar lo que ya han hecho. Entonces, eso no es para todos; o sea, le tienen que reconocer por lo menos que esa perseverancia la tienen; que saben dividir el dinero de la compañía y el dinero personal” (entrevista con el gerente general, del 22/02/2007).

## II. LA CONSOLIDACIÓN

La empresa empieza como subcontratista para otras empresas. Luego se dedica a confeccionar sus propias prendas. Ya mencionamos que empieza como ambulante, tiene éxito. Su hermano César le ayuda a abrir tiendas por todo el Perú. Después de un esfuerzo enorme consigue un préstamo bancario. La demanda de prendas crece sin cesar, lo que lo motiva a adquirir un terreno de 50.000 m<sup>2</sup> e instalar una fábrica en un distrito popular de Lima. Alberto dice:



“En principio fui como para dejar unas muestras ahí con una tarjeta. Entonces, los señores empezaron a venir y una velocidad de demanda extraordinaria. Por ejemplo, yo no tenía tiempo para buscar clientes, porque dice: ¿sabes qué? ¿Cuánto produce usted acá? Yo produzco 10.000 semanal. Ya, lo compro. Otro cliente me dice: ya, usted cuánto... No alcanzaba. Es decir, inclusive en ese momento dije, pucha, tú vas a hacer un taller más, ¿no? Un taller más. No alcanzaba. Hacía otro taller, no alcanzaba. Entonces, toda la producción estaba *full* vendida” (entrevista con Alberto, 22/11/2006).

Luego hubo una preocupación por el tejido, cuya calidad es un aspecto de suma importancia. Incurсионan en el sector textil. Empiezan a exportar pequeñas cantidades a Bolivia y Ecuador. Estamos en 1985, a inicios del primer gobierno de Alan García. Con el propósito de agenciarse recursos para invertir, los hermanos mantienen un estilo de vida muy frugal.

Alberto siente que ya es momento de “jugar en las ligas mayores”. Busca clientes en el exterior:

“[...] empezamos a contactarnos con clientes que estaban buscando empresas grandes integradas [empresas en la fase de paquete integral de fabricación] en el Perú. Entonces, nos contactábamos, les enseñábamos los proyectos; entonces, ellos se interesaban en nuestro proyecto. Y [nos solicitan un pedido a modo de prueba] 100.000 prendas, a ver la calidad, el cumplimiento, todo lo que ellos evalúan” (entrevista con Alberto, del 22/11/2006).

Con ello empieza la exportación con volúmenes muy significativos, venden con marca ajena, entre otros, a Gap, Abercrombie o Guess.

Hacia el año 2006, tienen 30 tiendas en el Perú (10 en Lima y 20 en provincias) y, luego, 8 tiendas bajo la modalidad de franquicias (2 en Lima y 6 en provincias). En el Perú venden con marcas propias. Según el gerente financiero, la recordación de estas marcas es alta en algunas provincias, mas no en Lima.

El grupo Rosales ha buscado expandirse con sus marcas propias a otros países latinoamericanos. El caso que ya se ha mencionado es el de Venezuela, pero también se discuten otros candidatos potenciales. El gerente general explica:

“Perú es una parte y creció. Pero descubrimos que el ‘vecindario’, como le llaman ustedes, el mercado regional, el ‘vecindario’ tiene grandes posibilidades que nosotros nos podamos meter; por varias razones: primero, porque tenemos acuerdos comerciales con todo el ‘vecindario’, que entramos a cero. A cero arancel, que es una barrera alta... Perú tiene 25% de arancel a las prendas terminadas; tiene 20% a las tiendas y tiene 11% a los hilados; y 0% a lo... Entonces, nosotros tenemos 0% con Colombia, 0% Ecuador, 0% con Venezuela. Estamos buscando un acuerdo comercial con México para entrar a 0%” (entrevista con el gerente general, del 22/02/2007).

Luego buscaron vender con marca propia en los Estados Unidos, pero no lo lograron. El gerente general menciona que la empresa no está preparada aún para este cometido.

### III. LA ESTRATEGIA

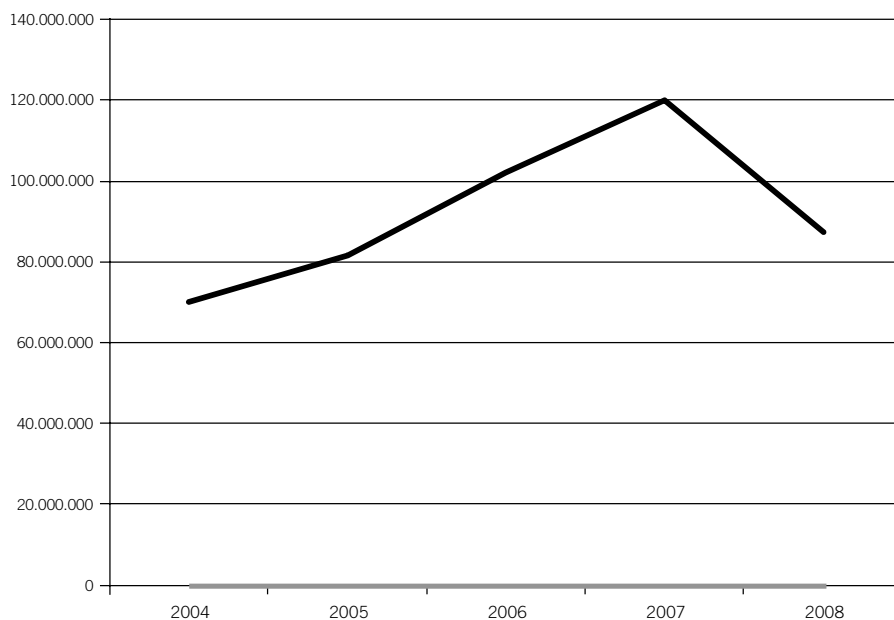
El grupo Rosales se siente satisfecho por el camino recorrido. Alberto, con mucho orgullo, menciona de su empresa: “Y ahorita estamos ubicados entre los principales exportadores, entre los primeros exportadores del Perú, ¿no?” (entrevista con Alberto, del 22/11/2006).

La estrategia de este grupo es del llamado tipo integral, pues también transcurre por las tres fases conocidas. Empieza como taller, luego se integra y finalmente vende con marca en el Perú (en donde en provincias es líder) y en Venezuela.

Sus exportaciones se dirigen fundamentalmente a los Estados Unidos. Tal como se puede observar en los cuadros 4.10 y 4.11, en comparación con los otros cinco casos, su flexibilidad es alta; oferta la cartera más diversificada en prendas, tanto en tejido de punto como plano; y se dirige a más mercados (incluso España). En este sentido, su riesgo es menor que el que se produce con estrategias como las de Aarón. En el gráfico 4.8 se observa la exportación en el tipo de tejido que más vende, el de punto, en el que se muestra una fuerte caída a partir del 2007.

**Gráfico 4.8**

#### ROSALES: EXPORTACIONES (TEJIDO DE PUNTO)



Cuadro 4.10

ROSALES (EN US\$) PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO - EXPORTACIONES 2004 - 2005 - 2006		2004		2005		2006		2007		2008	
		Partidas									
<b>I. Estados Unidos</b>											
1	Las demás camisas, blusas de punto de algodón, para mujeres o niñas	\$13.322.583	20%	\$15.619.027	23%	\$9.472.449	12%	\$7.005.222	9%	\$8.236.758	11%
2	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para niños o niñas	\$14.345.116	22%	\$13.335.936	19%	\$16.268.109	21%	\$12.938.461	16%	\$11.943.250	16%
3	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para hombres o mujeres	\$5.210.866	8%	\$10.962.754	16%	\$10.488.827	13%	\$14.208.835	18%	\$14.323.761	19%
4	<i>T-shirt</i> de algodón para niños o niñas, de tej. ten. de un solo color unif. incl. blanqueados	\$14.785.047	22%	\$7.624.388	11%	\$15.063.387	19%	\$16.572.799	21%	\$9.189.164	12%
5	<i>T-shirt</i> de algodón para hombre o mujer, de tejido tejido de un solo color unif. incl. blanqueados	\$6.058.485	9%	\$6.751.227	10%	\$10.793.564	14%	\$13.248.091	17%	\$14.002.495	19%
6	Las demás prendas de vestir de punto de algodón	\$2.245.876	3%	\$6.491.318	9%	\$6.369.340	8%	\$910.765	1%	\$499.681	1%
7	Prendas y complementos de vestir de punto para bebés, de algodón	\$2.001.217	3%	\$2.625.815	4%	\$3.741.252	5%	\$2.426.489	3%	\$2.346.128	3%
8	<i>Cardigans</i> de algodón	\$1.235.162	2%	\$1.210.321	2%	\$23.575	0%	\$0	0%	\$0	0%
9	Los demás suéteres, <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> , y artículos similares de punto de algodón	\$1.646.861	2%	\$979.047	1%	\$923.788	1%	\$0	0%	\$0	0%
10	Faldas y faldas pantalón de punto para mujeres o niñas, de algodón	\$516.191	1%	\$659.356	1%	\$610.452	1%	\$0	0%	\$0	0%
11	<i>T-shirt</i> de algodón para niños o niñas, de tej. c/hilados de dist. colores, con motiv. a rayas	\$1.057.912	2%	\$508.742	1%	\$791.720	1%	\$3.244.425	4%	\$4.690.577	6%
12	<i>T-shirt</i> de algodón para homb. o muj., de tej. c/hilados de dist. colores, c/ motiv. de rayas	\$222.378	0%	\$98.276	0%	\$657.708	1%	\$1.586.459	2%	\$4.253.231	6%
13	Resto de partidas	\$3.712.791	6%	\$2.343.642	3%	\$3.764.532	5%	\$6.735.787	9%	\$5.081.438	7%
<b>Monto total</b>		\$66.360.485	100%	\$69.209.847	100%	\$78.968.704	100%	\$78.877.333	100%	\$74.566.482	100%

(continúa)

(continuación)	Partidas	II. Venezuela									
		2004	2005	2006	2007	2008					
1	Las demás prendas de vestir de punto de algodón	\$309.932	\$1.738.204	\$1.395.942	\$2.474.135	\$68.130	13%	17%	7%	7%	1%
2	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para hombres o mujeres	\$260.194	\$1.406.826	\$2.402.895	\$1.990.797	\$88.687	11%	14%	13%	5%	1%
3	Calzoncillos y <i>slips</i> de algodón	\$465.009	\$1.186.460	\$1.207.954	\$1.651.505	\$1.948.972	20%	11%	6%	4%	18%
4	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para niños o niñas	\$140.624	\$884.298	\$718.518	\$1.144.075	\$89.602	6%	9%	4%	3%	1%
5	Conjuntos de punto para mujeres o niñas, de algodón	\$384.387	\$770.570	\$195.082	\$181.049	\$31.938	16%	7%	1%	0%	0%
6	Las demás camisas, blusas de punto de algodón, para mujeres o niñas	\$153.131	\$642.722	\$2.665.900	\$4.331.226	\$923.489	7%	6%	14%	12%	9%
7	Pant. larg. pant. con peto, pant. cortos (calzón) y <i>shorts</i> de punto, para mujeres, o niñas, de algodón	\$131.255	\$528.126	\$1.349.737	\$2.080.798	\$47.871	6%	5%	7%	6%	0%
8	Las demás camisas de punto algodón c/abert. del. parc. para hombre y niños, cuello y puño de tejido acan. elástico	\$0	\$456.700	\$0	\$0	\$2.662	0%	4%	0%	0%	0%
9	Prendas y complementos de vestir de punto para bebés, de algodón	\$193.842	\$447.172	\$443.962	\$805.376	\$114.908	8%	4%	2%	2%	1%
10	Los demás suéteres, <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> , y artículos similares de punto de algodón	\$45.013	\$259.994	\$607.722	\$299.383	\$0	2%	3%	3%	1%	0%
11	<i>T-shirt</i> de algodón para homb. o muj., de tej. tejido de un solo color unif. incl. blanqueados	\$33.718	\$190.955	\$190.955	\$3.471.401	\$111.004	1%	2%	1%	9%	1%
12	<i>T-shirt</i> de algodón para niños o niñas, de tej. ten. de un solo color unif. incl. blanqueados	\$8.119	\$119.343	\$119.343	\$993.137	\$58.697	0%	1%	1%	3%	1%
13	<i>T-shirt</i> de algodón para homb. o muj., de tej. c/hilados de dist. colores, c/ motiv. de rayas	\$0	\$3.314	\$3.314	\$1.079.184	\$201.868	0%	0%	0%	3%	2%
14	<i>T-shirt</i> de algodón para niños o niñas, de tej. c/hilados de dist. colores, con motiv. a rayas	\$0	\$2.218	\$2.218	\$702.489	\$174.589	0%	0%	0%	2%	2%
15	Los demás <i>sweaters</i> , <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> , y artículos similares de punto, de algodón	\$0	\$0	\$0	\$1.242.426	\$86.911	0%	0%	0%	3%	1%
16	Resto de partidas	\$213.672	\$1.694.542	\$7.338.824	\$14.599.005	\$6.649.492	9%	16%	39%	39%	63%
	<b>Monto total</b>	\$2.338.896	\$10.331.443	18.642.366	37.045.988	10.598.818	100%	100%	100%	100%	100%

(continúa)

(continuación)

Partidas	2004		2005		2006		2007		2008		
<b>III. España</b>											
1	Las demás camisas, blusas de punto de algodón, para mujeres o niñas	\$90.571	7%	\$618.913	40%	\$349.858	10%	\$42.219	1%	\$147	0%
2	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para hombres o mujeres	\$0	0%	\$410.424	26%	\$2.486.877	70%	\$1.926.591	56%	\$433.352	21%
3	Los demás suéteres, <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> , y artículos similares de punto de algodón	\$0	0%	\$195.967	13%	\$152.027	4%	\$0	0%	\$0	0%
4	<i>T-shirt</i> de algodón para hombre o mujer, de tejido tejido de un solo color unif. incl. blanqueados	\$142.264	12%	\$122.656	8%	\$463.614	13%	\$383.457	11%	\$380.217	18%
5	Las demás prendas de vestir de punto de algodón	\$92.534	8%	\$106.522	7%	\$125.271	4%	\$104.704	3%	\$20.826	1%
6	Camisones y pijamas de punto de algodón, para mujeres o niñas	\$0	0%	\$47.518	3%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
7	<i>T-shirt</i> de algodón para hombre o mujer, de tejido c/hilados de dist. colores, c/ motivo de rayas	\$177.009	14%	\$36.383	2%	\$0	0%	\$15.836	0%	\$317.466	15%
8	Las demás camisas de punto algodón con cuello y abertura delantera parcial para hombres	\$0	0%	\$24.540	2%	\$0	0%	\$0	0%	\$36.096	2%
9	Vestidos de punto para mujeres o niñas, de algodón	\$0	0%	\$3.063	0%	\$0	0%	\$65.578	2%	\$0	0%
10	Las demás camisas de punto algodón, con abert. del. parc., con y punto de tejido acan. elast. para hombres	\$230.281	19%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
11	Resto de partidas	\$489.193	40%	\$0	0%	\$0	0%	\$884.756	26%	\$894.934	43%
<b>Monto total</b>		\$1.221.853	100%	\$1.565.985	100%	3.577.648	100%	3.423.141	100%	2.083.039	100%
<b>IV. Ecuador</b>											
1	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para hombres o mujeres	\$19.982	27%	\$47.697	24%	\$30.751	5%	\$0	0%	\$0	0%
2	Pant. larg. pant. con peto, pant. corto (calzón) y <i>shorts</i> de punto, para mujeres. o niñas, de algodón	\$10.919	15%	\$30.924	15%	\$31.742	6%	\$7.546	3%	0.00	0%

(continúa)

Partidas		2004		2005		2006		2007		2008	
<b>IV. Ecuador</b>											
3	los demás suéteres, <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> , y artículos similares de punto de algodón	\$10.241	14%	\$26.086	13%	\$0	0%	\$3.463	1%	0.00	0%
4	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para niños o niñas	\$11.764	16%	\$25.169	12%	\$11.667	2%	\$0	0%	\$0	0%
5	Las demás camisas, blusas de punto de algodón, para mujeres o niñas	\$5.418	7%	\$20.527	10%	\$2.722	0%	\$1.197	0%	0.00	0%
6	<i>Cardigans</i> de algodón	\$764	1%	\$12.347	6%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
7	Las demás prendas de vestir de punto de algodón	\$2.715	4%	\$7.936	4%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
8	Camisas de punto algodón c/abert. del. parc., con y punto de tejido acan. para hombre, tejido de un solo color	\$0	0%	\$7.590	4%	\$56.770	10%	\$11.177	4%	395.05	1%
9	Pant. larg. pant. con peto, pant. corto (calzón) y <i>shorts</i> de punto, para hombres o niños, de algodón	\$641	1%	\$7.099	4%	\$76.209	13%	\$21.026	8%	\$6.057	14%
10	Camisas, blusas de punto de algodón para mujeres o niños, c/cuello y aber. del. parc., un solo color incluye blanqueados	\$0	0%	\$4.421	2%	\$22.718	4%	\$10.306	4%	0.00	0%
11	Resto de partidas	\$11.223	15%	\$11.650	6%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
<b>Monto total</b>		\$73.668	100%	\$201.445	100%	\$569.787	100%	\$269.453	100%	\$41.843	100%
<b>V. Chile</b>											
1	<i>T-shirt</i> de algodón para hombre o mujer, de tejido tejido de un solo color unif. incl. blanqueados	\$2.480	4%	\$36.362	46%	0.00	0%	\$0	0%	\$0	0%
2	Las demás prendas de vestir de punto de algodón	\$1.063	2%	\$8.832	11%	\$1.303	2%	158.00	0%	0.00	0%
3	Las demás camisas, blusas de punto de algodón, para mujeres o niñas	\$1.125	2%	\$7.254	9%	\$1.583	2%	894.00	1%	204.80	0%
4	<i>T-shirt</i> de algodón para niños o niñas, de tej. ten. de un solo color unif. incl. blanqueados	\$2.840	4%	\$7.210	9%	0.00	0%	\$0	0%	\$0	0%

(continúa)

(continuación)

Partidas	2004		2005		2006		2007		2008		
				V. Chile							
5	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para hombres o mujeres	\$23.362	35%	\$6.688	9%	\$63.179	78%	\$15.462	19%	\$2.727	3%
6	Las demás camisas de punto algodón con cuello y abertura delantera parcial para hombres	\$0	0%	\$4.203	5%	\$312	0%	6.60	0%	0.00	0%
7	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para niños o niñas	\$13.524	20%	\$3.789	5%	37.50	0%	\$0	0%	\$0	0%
8	Los demás suéteres, <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> , y artículos similares de punto de algodón	\$5.900	9%	\$2.414	3%	169.50	0%	\$0	0%	\$0	0%
9	<i>Cardigans</i> de algodón	\$1.440	2%	\$1.310	2%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
10	Las demás camisas de punto de algodón para hombres o niños	\$2.125	3%	\$363	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
11	Resto de partidas	\$13.003	19%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
	<b>Monto total</b>	\$66.861	100%	\$78.424	100%	\$81.382	100%	\$51.782	64%	\$5.338	7%
	<b>Monto total en tejido de punto</b>	\$70.061.762		\$81.387.144		\$101.839.887		\$119.667.697		\$87.295.520	

Fuente: elaboración propia a partir de la Superintendencia Nacional de Aduanas (Sunad) y Peru Report.

Cuadro 4.11

## ROSALES (EN US\$) PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, EXCEPTO LOS DE PUNTO - EXPORTACIONES

Partidas	2004	2005	2006	2007	2008					
I. Venezuela										
1 Pant. larg., pant. c/peto, pant. cortos (calzón) y shorts, para mujeres o niñas, de algodón	\$6.690	21%	\$382.212	49%	\$175.052	57%	\$0	0%	\$0	0%
2 Pantalones largos y pantalones con peto de algodón denim, para hombres o niños	\$0	0%	\$83.647	11%	\$9.797	3%	\$0	0%	\$0	0%
3 Faldas y faldas pantalón, para mujeres o niñas, de algodón	\$0	0%	\$78.857	10%	\$13.938	5%	\$0	0%	\$0	0%
4 Los demás pantalones largos y pantalones con peto de algodón, para hombres o niños	\$3.846	12%	\$38.347	5%	\$43.843	14%	\$0	0%	\$0	0%
5 Los demás shorts de algodón, para hombres o niños	\$0	0%	\$26.922	3%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
6 Sostenes (corpiños), incluso de punto	\$1.064	3%	\$24.008	3%	\$52.795	17%	\$23.145	100%	\$4.607	100%
7 Camisas para hombres o niños, de algodón	\$2.079	7%	\$19.454	3%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
8 Prendas y complementos de vestir para bebés, de algodón	\$0	0%	\$18.842	2%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
9 Chaquetas (sacos), para mujeres o niñas, de algodón	\$0	0%	\$16.971	2%	\$10.225	3%	\$0	0%	\$0	0%
10 Camisas, blusas y blus, camiseras, para mujeres o niñas, de algodón	\$150	0%	\$15.220	2%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
11 Resto de partidas	\$17.478	56%	\$70.101	9%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
<b>Monto total</b>	<b>\$31.306</b>	<b>100%</b>	<b>\$774.581</b>	<b>100%</b>	<b>\$305.651</b>	<b>100%</b>	<b>\$23.145</b>	<b>100%</b>	<b>\$4.607</b>	<b>100%</b>

(continúa)



(continuación)

Partidas		2004	2005	2006	2007	2008			
<b>II. Estados Unidos</b>									
1	Pant. larg., pant. c/peto, pant. cortos (calzón) y shorts, para mujeres o niñas, de algodón	\$0	0%	\$22.891	59%	\$0,00	\$1.964,13	100%	\$0,00
2	Pantalones largos y pantalones con peto de algodón denim, para hombres o niñas	\$0	0%	\$15.613	40%	\$0,00	\$0,00		\$0,00
3	Bañadores para mujeres o niñas	\$0	0%	\$151	0%	\$0,00	\$0,00		\$0,00
4	Camisas para hombres o niños, de algodón	\$264	100%	\$0	0%	\$0,00	\$0,00		\$0,00
<b>Monto total</b>		\$264	100%	\$38.655	100%	\$0	\$1.964	100%	\$0
<b>III. Ecuador</b>									
1	Camisas para hombres o niños, de algodón	\$0	0%	\$2.475	69%	\$0	\$0		\$0
2	Pantalones largos y pantalones con peto de algodón denim, para hombres o niños	\$1.802	17%	\$660	18%	\$0	\$0		\$0
3	Pant. larg., pant. c/peto, pant. cortos (calzón) y shorts, para mujeres o niñas, de algodón	\$2.182	21%	\$449	13%	\$1.879	\$0	100%	\$0
4	Los demás shorts de algodón, para hombres o niños	\$3.067	29%	\$0	0%	\$0	\$0		\$0
5	Anoraks, cazadoras y art. similar para mujeres o niñas, excepto de la 62.04, de algodón	\$856	8%	\$0	0%	\$0	\$0		\$0
6	Los demás pantalones largos y pantalones con peto de algodón, para hombres o niños	\$777	7%	\$0	0%	\$0	\$0		\$0
7	Pantalones largos, pantalones con/peto, pantalones cortos (calzones) y shorts, para hombre y niños, de fibra sintéticas	\$727	7%	\$0	0%	\$0	\$0		\$0
8	Faldas y faldas pantalón, para mujeres o niñas, de algodón	\$717	7%	\$0	0%	\$0	\$0		\$0
9	Anoraks, cazadoras y art. similar para hombre o niños, excepto los de la 62.03, de algodón	\$466	4%	\$0	0%	\$0	\$0		\$0
<b>Monto total</b>		\$10.593	100%	\$3.583	100%	\$1.879	\$0	100%	\$0

(continúa)

(continuación)

Partidas	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Monto total en tejido plano</b>	\$42.163	\$816.819	\$307.530	\$25.109	\$4.607
<b>Exportaciones en ambos tipos de tejido</b>	<b>\$70.103.925</b>	<b>\$82.203.963</b>	<b>\$102.147.417</b>	<b>\$119.692.806</b>	<b>\$87.300.127</b>
<b>Venta mercado nacional</b>	<b>\$24.084.238</b>	n.d.	n.d.	<b>\$23.307.194</b>	<b>\$31.690.873</b>
<b>Total ventas</b>	<b>\$94.188.163</b>	n.d.	n.d.	<b>\$143.000.000</b>	<b>\$118.991.000</b>

n.d.: información no disponible.

Fuente: elaboración propia a partir de la Superintendencia Nacional de Aduanas (Sunad) y Peru Report .

## CASO SABEL

### I. HISTORIA DE LA EMPRESA

#### 1. La pequeña empresa familiar

Rafael Sabel, ciudadano de 50 años aproximadamente, instala en Lima una pequeña empresa dedicada a la fabricación de *t-shirts* para caballeros y para damas, y prendas deportivas, que se venden en *boutiques* en los Estados Unidos. Estos productos se fabrican con acabados exclusivos, como él lo menciona: “una prenda que tiene bastante trabajo, no una prenda sencilla”. Estudia licenciatura en la Universidad de Miami, en los Estados Unidos. Luego trabaja en una empresa textil durante quince años, en la misma ciudad donde realizó sus estudios universitarios. Culmina una maestría en Negocios en Lima. Pertenece a la colonia palestina, con la que tímidamente menciona que mantiene buenas relaciones para obtener información, especialmente con relación a la tendencia de moda.

Rafael inicia su empresa de confecciones hacia 1997, con un pequeño capital. La actividad de Rafael se circunscribe a lo que se denomina preensamblado, el resto lo subcontrata (el incumplimiento es para él un dolor de cabeza). No se dedica a la actividad textil: compra la tela, la corta y discute el diseño con los clientes. Esto le permite tener una empresa de pequeño tamaño y fabricar a bajo costo. Vende con marca ajena.

Tiene un conocimiento específico, profundo, de la industria de la ropa. Al respecto, comenta: “Conozco el tema textil desde niño... Hemos gateado y tomado la leche bajo las máquinas. O sea, eso es lo bueno. Que lo conocemos al dedo. He tenido empresa acá, empresa afuera, empresas en varios países. He trabajado fuera también”.

Rafael piensa que sus prendas se distinguen por el tejido y la impresión. Dice:

“Hago mi tela a mi manera. Es decir, la mando a hacer a mi manera. Si la tela es muy complicada, me doy el lujo de mandar una persona de mi confianza, de mi organización, a que se quede revisando esa tela.

Yo sí la corto. Lo único que hago. Corto para sacar mi diseño, mi molde, mi dibujo, mi manera, mi forma y mis medidas, mis cosas, que es mi *know how*, que no se lo suelto a nadie, porque ahí está, para mi gusto, una de las cosas más importantes del negocio. Y a su vez controlo todo, porque sé qué salió, cuánto salió y cómo salió. De ahí, me derivó a los talleres, que son todos externos y se hace la producción” (entrevista con Rafael, del 12/08/2006).

Aunque el costo sea mayor, la impresión la realiza fuera del Perú:

“[...] esto te cuesta cinco veces lo que cuesta la impresión normal. El que entienda de impresiones va a ver esto y va a decir: ‘estos grandes nunca lo van a hacer’. Es carísimo, y va

a tener que hacer cantidades fuertes. Yo lo que estoy haciendo es buscándome clientes en cantidades pequeñas, pero cuestiones exclusivas” (entrevista con Rafael, del 12/08/2006).

Menciona que excepcionalmente ha vendido en el Perú a la marca Christian Dior. Aunque le pagan en el Perú menos por la misma prenda que en los Estados Unidos:

“Al precio que yo lo puedo vender acá [la prenda de la marca Christian Dior], yo le puedo sacar el doble en Estados Unidos. Con eso te digo todo. O sea, Perú no me lo va a pagar. Lamentablemente, mi venta, no lamentablemente; gracias a Dios, tengo ventas que son muy buenas, que es de esa marca, que es muy reconocida, pero para Perú. Si me hubiesen venido de Estados Unidos a pedir esa marca, podría sacarle más provecho. Quizá no el doble, pero sí un 30% ó 40% más, sin ningún problema” (entrevista con Rafael, del 12/08/2006).

## 2. La ventaja de ser pequeño

Rafael busca calidad y no cantidad, desecha la integración vertical porque cree que es un camino peligroso. Para él es muy difícil adquirir poder de negociación frente a los dos más grandes almacenes de Lima o frente a los compradores internacionales: “Y es muy difícil porque está manejado por dos monstruos [los dos grandes almacenes de Lima] que hacen con los clientes lo que quieren. Yo te digo por experiencia, porque yo los he visto actuar a ellos en otros países, o quiebran al [fabricante] o lo hacen rico. Y van a quebrar, según mis cálculos, a un 70% de los [fabricantes]”.

## II. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA INDUSTRIA

Esta EF opera en una industria poco atractiva por su pequeño tamaño y poco poder en el mercado, el 100% de sus ventas se transa con marca ajena en el mercado estadounidense, aunque esporádicamente ha realizado ventas en el Perú. Sus prendas, según su fundador Rafael Sabel, fundamentalmente camisas y *t-shirts*, contienen un valor agregado mayor al que podrían vender las EF de los Rosales o Aarón.

Observamos que el número de competidores es alto, pero menor al de Rosales, por vender una prenda no masiva. En la entrevista, Rafael Sabel nos enseña una prenda con un tejido especial. Nos dice: “en Perú nadie pagaría por esta prenda lo que cuesta”. Los compradores y proveedores ejercen poder; el primero por manejar diseño y el segundo porque esta EF no debe constituir un cliente importante.

### III. LA ORGANIZACIÓN

#### 1. Los objetivos

No disponemos de datos que nos precisen su objetivo. Sin embargo, suponemos que es uno económico y que se refleja en la siguiente frase: “Yo trabajo para mí” (entrevista con Rafael, del 12/08/2006).

#### 2. Convicción

De lo que conocemos de Rafael, afirmamos que es un ciudadano, estudia su licenciatura en la Universidad de Miami y su maestría en Negocios en una universidad limeña.

Rafael busca la realización personal y no espera que sus hijos intervengan en la empresa. Dice: “que [mis hijos] hagan lo que quieran, lo que les guste” (entrevista con Rafael, del 12/08/2006). Por ello, podemos clasificar a la empresa como una de tipo “fundador estratégico”.

#### 3. Recursos y capacidades

No contamos con mayor información sobre los recursos disponibles de esta EF. No obstante, es conocido que en la colonia palestina las empresas disponen de lo que se ha llamado “capital relacional”; es decir, recursos incrustados en redes a las que se accede por relaciones<sup>5</sup>. Esto constituye una ventaja competitiva que, hasta donde conocemos, ha tenido una repercusión poco significativa para imponer precios a sus prendas, así como características, en la exportación a los Estados Unidos.

### IV. LA ESTRATEGIA

El fundador se inicia en el ámbito producto mercado de camisas y *t-shirts* de moda. A diferencia de las estrategias adoptadas por las otras cinco empresas, lo singular de la empresa que analizamos es que se limita al preensamblado y adquiere en el mercado los demás servicios: ensamblado, tejidos, comercialización. Es una empresa pequeña y que busca ser flexible; su fuerza descansa en los contactos con proveedores y compradores en los Estados Unidos.

Como muchas otras EF de corta edad, la empresa que analizamos se mantiene fundamentalmente en su negocio de partida. Según el fundador y nuestro propio convencimiento, la principal estrategia adoptada es la de desarrollo de prendas.

---

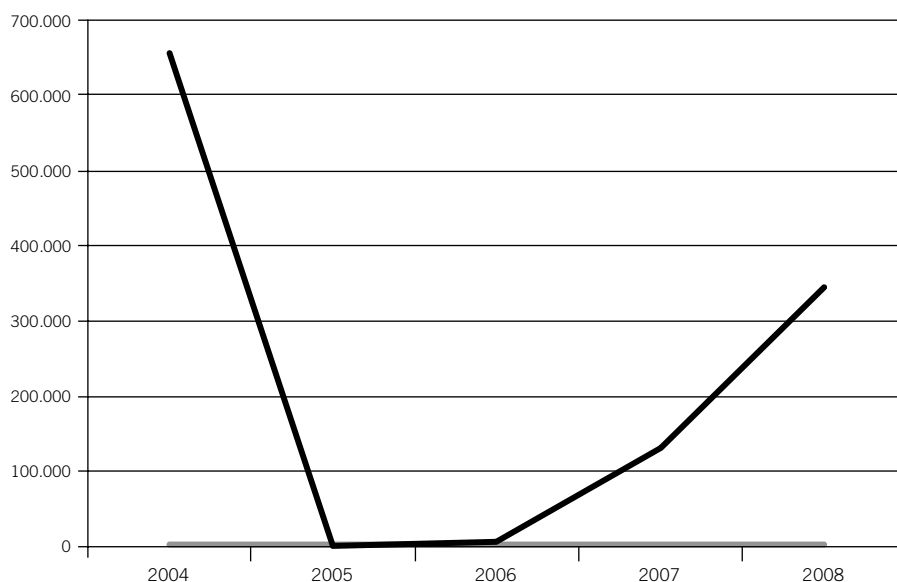
<sup>5</sup> Es conocida en el Perú la renuencia de la colonia palestina a ofrecer información de sus empresas.

Comparada con Aarón, Moreno o Rosales, el riesgo por ausencia de flexibilidad es mayor, ya que se venden pocas prendas en un mismo mercado (el de los Estados Unidos). Aunque este riesgo disminuye debido a que, a diferencia de las EF mencionadas, Sabel no se ha integrado, lo que le ofrece una mayor flexibilidad. Su fundador afirma que el comprador impone precios y características a la prenda. Esta debilidad en el mercado supone un riesgo por comportamiento importante. Según Rafael, su fundador, su empresa no supone grandes inversiones, ya sean tangibles o intangibles, por lo que el riesgo por dedicación de recursos es bajo.

El cuadro 4.12 y el gráfico 4.9 muestran las modestas exportaciones de esta empresa. No disponemos de información para el año 2006.

#### Gráfico 4.9

##### SABEL: EXPORTACIONES TOTALES



## Cuadro 4.12

## SABEL (EN US\$) PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO

Partidas	Estados Unidos						
	2004	2005	2006	2007	2008		
1 Camisas de punto algodón c/cuello y abert. del. parc. para hombre, de tejido c/hilados de distinto color a rayas	\$426.576	65%	\$0	\$6.745	5%	\$10.474	3%
2 Los demás <i>T-shirts</i> de algodón, para hombres o mujeres	\$150.407	23%	\$5.592	\$49.431	100%	\$228.123	66%
3 Camisas de punto algodón c/abert. del. parc., y punto de tejido acan. para hombre, c/hilado distinto color, rayas	\$38.890	6%	\$0	\$6.745	5%	\$10.474	3%
4 <i>T-shirts</i> y camisetas interiores de punto de las demás materias textiles	\$19.842	3%	\$0	\$60.868	47%	\$9.525	3%
5 <i>T-shirt</i> de algodón para hombre o mujer, de tejido c/hilados de dist. colores, c/ motivo, de rayas	\$9.795	1%	\$0	\$5.964	5%	\$82.184	24%
6 Los demás suéteres, <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> , y artículos similares de punto de algodón	\$7.231	1%	\$0	\$0	0%	\$0	0%
7 Las demás camisas, blusas de punto de algodón, para mujeres o niñas	\$3.603	1%	\$0	0.00	0%	\$3.411	1%
<b>Monto total en tejido de punto</b>	\$656.345	100%	\$5.592	\$129.754	100%	\$344.191	100%
<b>Monto total en tejido plano</b>	\$0		\$0	\$0		\$0	
<b>Exportaciones en ambos tipos de tejido</b>	\$656.345		\$5.592	\$129.754		\$344.191	
<b>Venta mercado nacional</b>	\$0		\$0	\$0		\$0	
<b>Total ventas*</b>	\$656.345		\$5.592	\$129.754		\$344.191	

\* Conocemos que exporta pequeñas cantidades a Chile, Ecuador, Colombia y Venezuela.

Fuente: elaboración propia a partir de la Superintendencia Nacional de Aduanas (Sunad) y Peru Report.

## CASO YOSHIDA

### I. HISTORIA DE LA EMPRESA

#### 1. La red de migrantes

El hecho de que Erasmo Yoshida hijo, de 60 años, esté involucrado en la actividad empresarial desde muy joven, se explica por una compleja historia familiar y, especialmente, por el carácter migrante de la familia. Su abuelo, que nunca llegó al Perú, era parte de una familia de nueve hermanos. El hermano que abrió camino en el Perú, Morihiro Yoshida, llegó a Lima en 1911, a trabajar para la tienda de ultramarinos de un compatriota japonés que había llegado poco antes. Kanjiro, hermano de Morihiro, llegó a Lima en 1917 y se sumó a los trabajadores de la tienda. Dos años más tarde, los dos hermanos compraron el negocio, al tiempo que Kiyoshi, un tercer hermano, venía a Lima. El negocio de comercio iba tan bien que el líder de los hermanos, Morihiro, compró en 1920 y 1921 dos negocios más. Un cuarto hermano, Yusuke, se sumó en 1921 desde el Japón. Él administraba uno de los negocios junto a un cuñado de los hermanos.

Los hermanos, liderados por Morihiro, inauguraron en 1923 un negocio que se haría muy grande y popular en la Lima de la década de 1920: una fábrica de sombreros. Al año siguiente llegó un quinto hermano, Yoshiaki (José), quien se sumó a la sombrerería. Todos ellos trabajaban en diversos negocios propios, pero el más destacado era la sombrerería. A este negocio se agregó el de un bazar a inicios de la década de 1930, el Bazar Yoshida. Por el éxito de los negocios, diversos parientes consanguíneos y políticos se animan a unirse a los primeros inmigrantes. Uno de estos seguidores, Bunzo (Erasmus) Yoshida, fue llamado desde el Japón; era hijo de uno de los nueve hermanos Yoshida que no llegaron al Perú. Bunzo (Erasmus) es el padre del protagonista del presente caso.

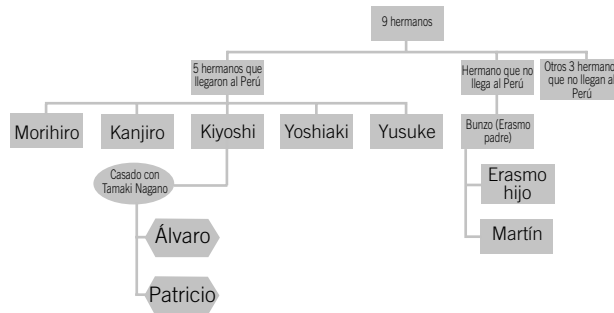
A Erasmo padre hay que sumarle otro personaje que más adelante se involucraría en la historia empresarial de Erasmo hijo. El tercer hermano venido de Oriente a Lima, Kiyoshi, se había casado con Tamaki Nagano, afincada en Lima ya en 1915. Dos hermanos de Tamaki Nagano llegaron del Japón en 1928, Álvaro y Patricio, y pronto se vincularon a los negocios de los cuñados, los hermanos Yoshida, pero en particular el primero, Álvaro Nagano, quien tenía una extraordinaria predisposición para iniciar negocios, tanto como su concuñado Yoshiaki (José). Puede observarse el árbol genealógico de este grupo familiar en el gráfico 4.10.

Se produce la Segunda Guerra Mundial, evento que hace peligrar la seguridad de los japoneses, dado que el Perú decide adscribirse a la alianza contra el Eje. Los japoneses son perseguidos; se cierra el bazar, se cierra la sombrerería; y los hermanos y parientes, así como muchos otros inmigrantes japoneses en el Perú, se dispersan. Se dedican principalmente a actividades agrícolas mediante el alquiler de pequeños fundos para explotarlos. Terminada la guerra, se reasumen los negocios o se diversifican en otros.



## Gráfico 4.10

## LOS YOSHIDA



Fuente: elaboración propia.

## 2. La incursión en la industria de la ropa

A Álvaro Nagano lo convencen para que participe en las acciones de una fábrica de tejido y ropa interior, junto a otros cuatro miembros de la colonia japonesa, entre ellos Yoshiaki (José) Yoshida: la Textil B. S.A. En esos tiempos, la década de 1940, la razón de las empresas de participación familiar no estaba tan relacionada con alguna condición innata de la familia o de los migrantes o del grupo étnico, sino más bien con una necesidad estratégica marcada por la ausencia de préstamos bancarios y el reparo de la sociedad ante inmigrantes con rasgos culturales marcadamente distintos. Erasmo hijo dice al respecto: “Todos trabajaban juntos; eran sociedades, ¿no?... Financieramente, pues, no había dinero. Eran condiciones precarias”. La empresa había sido creada por un padre y dos hermanos limeños en 1937. Diez años más tarde, en 1947, el grupo de los Yoshida-Nagano compraba la empresa. Este sería el inicio de la incursión en el negocio de textiles y confecciones para una gran parte de los migrantes y descendientes del Japón, específicamente de la prefectura de Yamanashi. El primer Consejo de Administración estuvo compuesto por Álvaro y Patricio Nagano, Erasmo Yoshida padre, su hermano Martín, venido también del Japón, y dos miembros más de la colonia. Asimismo, Yoshiaki Yoshida, tío de Erasmo y Martín, se involucró en el negocio, pero muy pronto migra a la sierra del Perú para dedicarse al negocio de bazares.

Debe advertirse que al menos en este segmento de la comunidad de japoneses, migrados de Yamanashi, los negocios se abren mayoritariamente entre parientes consanguíneos o políticos, por la razón antes mencionada. Esta lógica crea un sistema de redes sociales y familiares en el que no se puede diferenciar claramente los objetivos familiares de los empresariales; menos, los objetivos individuales de los familiares, pues todos están involucrados. Si bien destacan perso-

nalidades carismáticas congregantes, una suerte de líderes, y se producen eventuales conflictos y discrepancias entre los socios de las diversas empresas que se abren, predomina esta lógica de redes. Obsérvese que no hay, por necesidad, competencia o contradicción entre la lógica de sustentar económicamente a la familia amplia y el crecimiento de la empresa. Más bien, la estructura familiar de redes de confianza es la que posibilita, al menos en un primer momento, la creación de las empresas por la cualidad de que los socios o familiares ofrecen capital paciente. Esta cualidad única de las EF es la que determina, en un entorno adverso de escasez de financiamiento inicial de la banca formal, que se funden o no empresas y que se sostengan en el tiempo. A ello hay que sumarle una cualidad más que ofrecen las EF: los menores costos de agencia, que hemos observado en el capítulo tercero.

Distinguimos hasta el momento a tres protagonistas: Yoshiaki Yoshida, uno de los hermanos menores de la primera generación; Erasmo Yoshida padre, hijo de uno de los hermanos de la primera generación; y Álvaro Nagano, cuñado de otro de los hermanos.

Erasmo Yoshida padre y Álvaro Nagano, que destacan de manera especial entre otros socios, permiten un extraordinario crecimiento de Textil B. en el período 1950-1970. Tanto así que en 1972 se sugirió un nuevo local para la planta. Esta idea se concretó con la inauguración de la nueva planta en 1982. En esos momentos ya había un entorno favorable, aun en el rubro textil y las confecciones, y se piensa en la exportación. Para ello, se había comprado otro terreno (en la Panamericana Norte) en 1976. Se constituye una nueva razón social, a inicios de la década de 1980, básicamente con los mismos socios accionistas. Se construye la nueva planta en 1981 y al año siguiente I. empieza a producir para la exportación.

La diversificación involucraba no solo a Erasmo padre y Álvaro, sino a Yoshiaki, quien, luego de regresar en la década de 1960 de la sierra peruana, incursiona en una empresa de distribución de películas; y luego, en las décadas de 1960-1970, en empresas distribuidoras de autos Toyota, importación de repuestos y reparaciones. En estas diversas empresas participan Álvaro Nagano y muy pronto sus descendientes, así como Arturo Yoshida, hijo de Erasmo padre.

Erasmo hijo estaba preparándose como ingeniero industrial a inicios de la década de 1970, para incursionar en la industria de la ropa y no en el tradicional negocio de autos. Se iniciaría en las dos empresas de ropa de la familia que ya mencionamos: Textil B. e I.

### **3. La oportunidad de la exportación**

El mercado nacional tenía sus límites; estaba saturado. Una alternativa era la exportación de productos textiles<sup>6</sup>, dado el conocimiento que había adquirido el grupo familiar a lo largo de

---

<sup>6</sup> En ocasiones, se confunde la industria de ropa con "sector textil". Esta falta de claridad ocurre por desconocer si "sector textil" se toma en su sentido general (tejidos, fabricación y comercialización) o en su sentido estricto (solo tejidos).

treinta años de actividad para el mercado interno. La decisión de exportar no se buscó, sino que aconteció como oportunidad para muchos empresarios de la industria de la ropa en un momento determinado. Los Yoshida y los Nagano observaban que el mercado local se les hacía pequeño: “[...] llega un momento en que el mercado local es tan pequeño, que uno no puede ir más allá, ¿no? Entonces, nace la idea, como en muchas empresas de la industria de la ropa, que comienzan la exportación”, dice Erasmo hijo.

La decisión de exportar se tomó por la existencia de incentivos para todos los medianos y grandes confeccionistas. El Certex (Certificado de Reintegro Tributario a la Exportación) era un estímulo que consistía en una devolución de impuestos a quienes lograban exportar productos no tradicionales, como prendas de vestir, que el Perú, hasta ese momento, no vendía al exterior de manera significativa. Según refiere Erasmo hijo:

“La exportación comienza más o menos en el año 1980, 1982 [...] Fue al comienzo del gobierno de Belaunde y después Alan García. En esos años, para promover las exportaciones había un famoso Certex [...] Con eso [...] se desarrollan muchas de las empresas, y crecen, y era un incentivo que [...] algo del 20 ó 10% más o menos. Entonces, muchas de las empresas se inician en la exportación, porque era bastante atractivo [...] Ese 22%, imagínate, los márgenes de costos, o de venta, hoy en día no superan el 5%. Si tienes un margen del 5% eres feliz, ¿no? Imagínate un 22%” (entrevista con Erasmo, del 27/04/2006).

“Entonces, a raíz de eso es que comienzan a lanzarse a la exportación. Muchas empresas textiles comenzaron, paralelamente a su venta local, la exportación... Y paradójicamente, la época de Alan García, de 1985 a 1990, fueron los peores años de la industria nacional, pero no para la industria exportadora de prendas de vestir, paradójicamente. Tú le preguntas a un textil cuál ha sido su mejor época: la época de Alan García, así de sencillo” (entrevista con Erasmo, del 27/04/2006).

#### **4. La exigencia de la integración vertical ante la contingencia**

La respuesta a la posibilidad de exportar a inicios de la década de 1980 era integrarse verticalmente. Las razones: la escasa confianza entre las empresas para comprar y vender actividades adicionales (tintorería, estampado, bordado, etc.), dado el incumplimiento de fechas límite de entrega del producto y la ausencia de calidad de exportación de la mayoría de talleres pequeños que pudieran ofrecer servicios. Exportar textiles para países como el Perú significaba ofrecer productos a marcas norteamericanas y europeas. Sus *lead times* son muy precisos y los estándares de calidad, exigentes. En la década de 1980, la confianza en esos aspectos estaba muy poco desarrollada. La única salida era la integración vertical. Es decir, el empresario debía sustentar todo el proceso de elaboración de las prendas: tejeduría, tintorería, corte, confección, estampado, bordado. En consecuencia, debía endeudarse con bancos para la compra de la maquinaria que apoyara todo el proceso. Dice Erasmo hijo:

“Tenías que estar integrado, ¿no?, porque no había otra forma para poder atender al cliente. El cliente lo que quiere es [...] *lead time*, ¿no? El *lead time* estaba, pues, en 90 días, ¿no? pero hoy día los *lead times* son de 60 días [...] Entonces, con un *lead time* de 60 días, si no estás integrado, no llegas a ese *lead time* de 60 días, ¿no?, porque depende de un tercero [...] Ya no está en tus manos. El cumplimiento de ese *lead time* se vuelve muy peligroso [...] se alarga, ¿no? [...] No quedaba otra que las empresas tenían que integrarse desde hacer la tela hasta exportar” (entrevista con Erasmo, del 27/04/2006).

Así, la integración no fue planificada o proyectada: fue decidida como una oportunidad, no solo por Yoshida y unos pocos más, sino por decenas de confeccionistas que vieron la oportunidad y el incentivo del Certex.

En el período del gobierno populista del APRA (1985-1990) acontece otro factor eventual y contingente positivo que se aprovecha: el comercio compensado. Este mecanismo debe entenderse en el contexto de que la deuda externa peruana constituía uno de los principales problemas del país, por el que el Gobierno se obligaba a adquirir productos, como prendas de vestir, para luego canjearlos por deuda externa. Declara Erasmo hijo:

“Otro de los factores que favoreció mucho era el comercio compensado [...] exportación que se hacía con pago de deuda por producto. Tú exportabas, pero que te pagaban, digamos, eran, digamos, el Estado, el pago de deuda con producto [...] Y eso [...] generó mucha fuente de trabajo en la época en que no había trabajo, en que todas las empresas estaban mal [...] Lo que te daba trabajo era el comercio compensado [...] Productos muy básicos, estandarizados, ¿no? Pedidos de 1.000.000 de prendas, por decir, de un solo modelo, dos colores, cuatro tallas. Era pues algo [...] una primavera, ¿no?” (entrevista con Erasmo, del 27/04/2006).

## 5. Cambio en el contexto

El contexto muy especial no duraría mucho tiempo. Los inicios de la década de 1990 son los inicios del liberalismo y de la ausencia de los incentivos estatales a las empresas, al menos para las empresas de la industria de la ropa de exportación. Dejan de existir el Certex y el comercio compensado. Acontece el *shock* o sinceramiento de la economía de 1990:

“En el año 1990 entró Fujimori y se aperturan mercados, como le llaman, la globalización [...] Certex no hay. Cero. Y se aplica el *shock*; el sinceramiento de muchas cosas, ¿no? Entonces, ahí fue una época dura, 1992, 1993, para muchas empresas textiles” (entrevista con Erasmo, del 27/04/2006).

Algunas empresas no soportaron el cambio radical de los factores de la economía. Las que sobrevivieron perdieron liquidez y ventas, y se endeudaron. La solución: se adscribieron a un pago especial de sus fuertes deudas y siguieron un procedimiento:

“La empresa [y] muchas otras empresas, a lo que era el Indecopi<sup>7</sup>, ¿no? el famoso Indecopi. El Indecopi era un poco la, no la salvación, sino un mecanismo para poder seguir operando y que congele las deudas, ¿no? Porque fue un endeudamiento en dólares, en ese momento, con una tasa de 24%, [que] se pagaba en esa época. Hoy día no pagas más del 5% ó 6%. En esa época, 24% ó 25%. Se volvió inmanejable. Entonces, lo que se hizo fue entrar a Indecopi, liquidar la empresa y crear otra empresa nueva, o sea, la que actualmente estamos creando... ¿no?” (entrevista con Erasmo, del 27/04/2006).

## 6. El presente

En el presente, las condiciones del entorno peruano y del exterior son significativamente distintas de las de hace treinta años. En el exterior, se ha producido una suerte de especialización de los productos que contratan las grandes empresas. Volumen, prendas relativamente simples y escasa calidad se hallan básicamente en China y la India; principalmente por las condiciones particulares de estos países: mano de obra muy barata. Valor agregado, prendas complejas, con mayor minutaje (minutos de costura por prenda), se puede hallar, entre otros países, en el Perú. Esto porque la mano de obra no es tan barata como la del sudeste asiático, la India y China, pero el conocimiento del operario es comparativamente superior, incluso en el ámbito sudamericano. Las prendas que confeccionan las empresas peruanas para exportación implican un minutaje más cercano a los diez minutos que a los tres minutos, lo cual supone obviamente mayor precio por prenda, pero dentro de un espacio de competencia abierta con países como México, Guatemala o Singapur. A esto se ha sumado la sofisticación de la moda en los últimos años:

“Hoy día, los tiempos cambian [...] en la época de Fujimori [mediados de la década de 1990] se podía tener un pedido, por decir, de 50.000 prendas, 100.000 prendas. Eran pedidos grandes, eran pedidos muy buenos: 100.000 prendas. Hoy día, un pedido grande son 10.000 prendas. Cada vez más chiquito, cada vez más pequeño el pedido. Y no solamente más pequeños los pedidos, sino son más modelos, más colores [...] y mayor valor agregado, ¿no? De productos básicos, nosotros hablamos de minutos [...]” (entrevista con Erasmo, del 27/04/2006).

Por otra parte, el espacio abierto por la globalización determina que la competencia –con otras empresas del Perú y con otras de otros países– se decida en función de las cotizaciones y los *lead times*. Esto exige eficiencia, bajar sustantivamente los costos y desarrollar confianza entre las empresas madre y satélites, de tal manera que ofrezcan productos en épocas “punta”.

El entorno del ámbito nacional supone una creciente confianza entre las empresas subcontratistas y las empresas oferentes de los productos de las marcas internacionales. La subcontratación es paralela a la especialización de los empresarios de la industria de la ropa. En efecto, en los últimos diez o quince años se han especializado: solo tintorería, solo tejeduría, solo bordaduría, solo estampado, solo confección. Estas empresas satélites ofrecen los servicios cuando los expor-

---

<sup>7</sup> Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, cuya misión es velar por la leal y honesta competencia en el Perú.

tadores no satisfacen por sí mismos los pedidos, sobre todo en el caso de uso intensivo de mano de obra. Tejeduría y tintorería satisfacen a las empresas que, como exportadoras, han nacido hace escasos años. Estas no se han integrado verticalmente, dada la oferta de estos servicios:

“Por eso, la tendencia es, para mí, la tendencia mundial va a ser la especialización. El que cose solamente va a coser, va a comprar tela; y el que hace la tela, solamente se dedica a eso. Son especialidades diferentes. Yo no puedo poner a un encargado de confección a manejar la tintorería. Se pierde, ¿no es cierto? La tendencia mundial es la especialización. Para mí, ah [...] Y en el Perú. En el Perú también se está tendiendo a eso [...] Zapatero a tus zapatos. Yo sé tejer bien, te hago la tela. Y están funcionando. El estampado y el bordado también se mandan a la calle” (entrevista con Erasmo, del 27/04/2006).

No obstante, a pesar de la reingeniería de las empresas en los últimos años y una mejora de la productividad, las empresas grandes no pueden contar siempre con el uso intensivo de mano de obra de subcontratistas, porque la confianza en la calidad y el respeto a los *lead times* no son aún los óptimos.

## II. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA INDUSTRIA

Esta EF opera igualmente en una industria poco atractiva; en el 2005, vendía *t-shirts* de un solo color, con marca ajena, fundamentalmente a los Estados Unidos<sup>8</sup>. Los competidores debían ser numerosos y, según Erasmo, sus compradores imponen los precios y las características de la prenda y la rivalidad actual es significativa.

## III. LA ORGANIZACIÓN

### 1. Los objetivos

El objetivo de la empresa puede inferirse del comentario de Erasmo al respecto: buscan continuidad. Él mismo dice: “El accionista lo que busca es la continuidad de la empresa, de repente más que las utilidades. Que por lo menos se mantenga sólida la empresa” (entrevista con Erasmo, del 08/06/2006).

---

<sup>8</sup> En algún momento, la EF Yoshida vendía ropa interior con marca propia en el mercado peruano. Probablemente debido a fuertes conflictos familiares, que involucra este negocio, este hecho fue omitido en la entrevista sostenida con Erasmo Yoshida hijo.

## 2. Convicción

Las dos generaciones anteriores a Erasmo hijo pueden considerarse migrantes. Morihiro y Kanjiro se iniciaron como empleados en una pequeña tienda de ultramarinos cuando arribaron del Japón. Los negocios que crearon posteriormente los familiares –la fábrica de sombreros, el bazar, las actividades agrícolas– pueden suponerse en una estructura de industria fragmentada, sin poder en el mercado y ausencia de financiación bancaria, negocios que deben ser gestionados por personas con desinhibición hacia el trabajo manual y con fuerza para mantenerse largas horas en el trabajo.

El mismo Erasmo piensa que las personas que se esfuerzan, aunque no hayan cursado estudios universitarios, circunstancia propia de los sectores migrantes, pueden convertirse en empresarios de éxito:

“Pasa es que... bueno, en el caso de todos nuestros padres, antes, pues, no había dinero. La única forma de salir adelante era en base a punche [esfuerzo], nada más. Porque estudios nadie tenía en esa época. Todo nomás al punche, y así. Mucha gente, mucha gente, las empresas de éxito nacen de gente que no ha estudiado. Porque el sentido común muchas veces es más importante que los estudios que te enseñan en la universidad, sin querer ir en contra [del entrevistador, un académico], ¿no? Yo también doy clases a veces en la universidad. La teoría y la práctica son dos cosas [diferentes]. Hay casos de éxito [empresa del caso Rosales], ¿no?... Empresarios que han nacido de la nada, que han sido ambulantes, por decir. Que si hubiesen estudiado, de repente no tomaban esa decisión. Dudas más. Con tus estudios, dudas más. O te caes o te vas arriba. Lógicamente que hay de los dos. Yo no digo que todos se van para arriba, pero [...]” (entrevista con Erasmo, del 08/06/2006).

Sostenemos que, en el lenguaje de García Álvarez (2001), esta empresa es una de tradición familiar. Ello debido a que la familia respeta las tradiciones por ser de origen japonés; y al valor de la obediencia: Erasmo sostiene que en casa imperaba una férrea disciplina y los hijos obedecían a los padres.

## 3. Recursos y capacidades

Hasta donde conocemos, sostenemos que esta EF dispone tanto de capital humano, relacional (muchos gestores están vinculados a instituciones como cooperativas de ahorro y crédito o centros culturales ligados a la colonia japonesa), capital de otras ayudas de la familia y una estructura de gobierno basada en la confianza. Los diversos conflictos familiares que ocurrieron en esta empresa y que los entrevistados nos pidieron que mantengamos en secreto, no permitieron conocer, con mayor detalle, aspectos importantes de la empresa.

#### IV. LA ESTRATEGIA

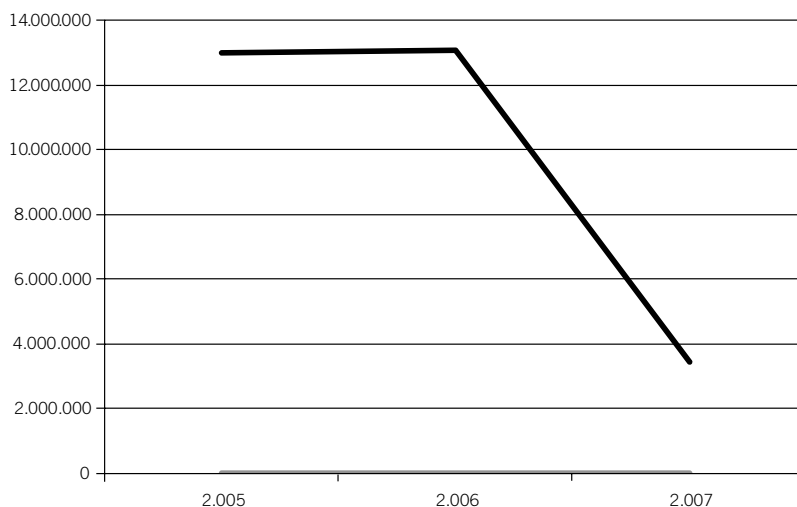
El grupo familiar se inicia en el ámbito producto-mercado de los *t-shirts*. En el año 2005, esta prenda representó casi 90% de lo exportado hacia los Estados Unidos. La incursión del grupo familiar en la exportación de prendas se debe a un factor coyuntural: aprovechar la oportunidad de subsidios a la exportación por parte del Gobierno. Hacia 1985, la EF realiza inversiones que le reportan un significativo rendimiento de 22% anual. Pero para ello deciden incorporar los tejidos al proceso, es decir, una integración vertical hacia atrás. Venden fundamentalmente al mercado externo y en pequeños volúmenes con marca propia en el mercado nacional.

En comparación con las estrategias seguidas por Aarón, Moreno o Rosales, la de Yoshida es una sumamente arriesgada. El riesgo por ausencia de flexibilidad es alto: los gestores venden una prenda en un único mercado –los Estados Unidos–, y adoptan una integración de tejidos y fabricación en la que concentran más recursos en un mismo mercado final. En la medida en que su principal mercado es el de la exportación sin una ventaja competitiva, la reacción de la competencia está asegurada.

En el cuadro 4.13 y en el gráfico 4.11 se muestran las ventas de esta empresa. No contamos con la información de exportación para el 2004, y en el 2008 esta empresa fue vendida a otro grupo empresarial familiar y, por ello, no presenta información financiera.

**Gráfico 4.11**

#### YOSHIDA: EXPORTACIONES TOTALES





## Cuadro 4.13

## YOSHIDA (EN US\$) PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO

Partidas	2004		2005		2006		2007		2008	
<b>I. Estados Unidos</b>										
1	T-shirt de algodón para hombre o mujer, de tejido teñido de un solo color unif. incl. blanqueados	\$10.648.435	87%	\$10.217.962	78%	\$2.940.854	86%			
2	Las demás prendas de vestir de punto de algodón	\$668.613	5%	\$1.728.756	13%	\$408.997	12%			
3	Calzoncillos y slips de algodón	\$455.167	4%	\$448.957	3%	\$38.367	1%			
4	Camisetas interiores	\$315.070	3%	\$0	0%	\$1.828	0%			
5	Los demás suéteres, pullovers, cardigans, y artículos similares de punto de algodón	\$76.806	1%	\$173.266	1%	0.00	0%			
6	Vestidos de punto para mujeres o niñas, de algodón	\$27.661	0%	\$484.452	4%	\$37.440	1%			
7	Las demás camisas de punto algodón con cuello y abertura delantera parcial para hombres	\$8.994	0%	674.40	0%	0.00	0%			
	<b>Monto total</b>	\$12.200.745	100%	\$13.053.393	100%	\$3.427.487	100%			
<b>II. España</b>										
1	Las demás prendas de vestir de punto, de algodón	\$217.157	30%	\$526	100%	\$0				
2	T-shirt de algodón para hombre o mujer, de tejido teñido de un solo color unif. incl. blanqueados	\$159.799	22%	\$0		\$0				
3	Prendas y complementos de vestir de punto para bebés, de algodón	\$129.221	18%	\$0		\$0				
4	T-shirt de algodón para niños o niñas, de tej. ten. de un solo color unif. incl. blanqueados	\$125.105	17%	\$0		\$0				
5	Los demás suéteres, pullovers, cardigans, y artículos similares de punto de algodón	\$99.401	14%	\$0		\$0				
6	Camisetas interiores	\$1.609	0%	\$0		\$0				
	<b>Monto total</b>	\$732.292	100%	\$526		\$0				
<b>III. Chile</b>										
1	T-shirt de algodón para hombre o mujer, de tejido teñido de un solo color unif. incl. blanqueados	\$46.530	100%	0.00		\$6.299	100%			

(continúa)

(continuación)

	2004	2005	2006	2007	2008
<b>III. Chile</b>					
<b>Monto total</b>		\$46.530	100%	\$6.299	
<b>Monto total en tejido de punto</b>	\$0	\$12.979.567	\$13.053.918	\$3.433.786	
<b>Monto total en tejido plano</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	
<b>Exportaciones en ambos tipos de tejido</b>	\$0	\$12.979.567	\$13.053.918	\$3.433.786	
<b>Venta mercado nacional</b>	\$825.000	n.d.	\$691.082	\$9.090.214	
<b>Total ventas</b>	\$825.000	n.d.	\$13.745.000	\$12.524.000	

n.d.: Información no disponible.

Fuente: elaboración propia a partir de la Superintendencia Nacional de Aduanas (Sunad) y Peru Report.

## 5. CÓMO LAS EMPRESAS FAMILIARES PERUANAS VENDEN CON MARCA PROPIA EN LOS ESTADOS UNIDOS

En este capítulo responderemos a la pregunta: ¿Cómo las EF de la industria de la ropa en el Perú, que se inician con escasos recursos, logran vender prendas con marca propia en los Estados Unidos?

El gráfico 5.1 nos ofrece un panorama general del proceso. La EF peruana está influenciada por el entorno. Un análisis de la industria de la ropa y del potencial interno de la organización nos ofrece los factores que permiten que la EF transcurra o no por las distintas fases del proceso.

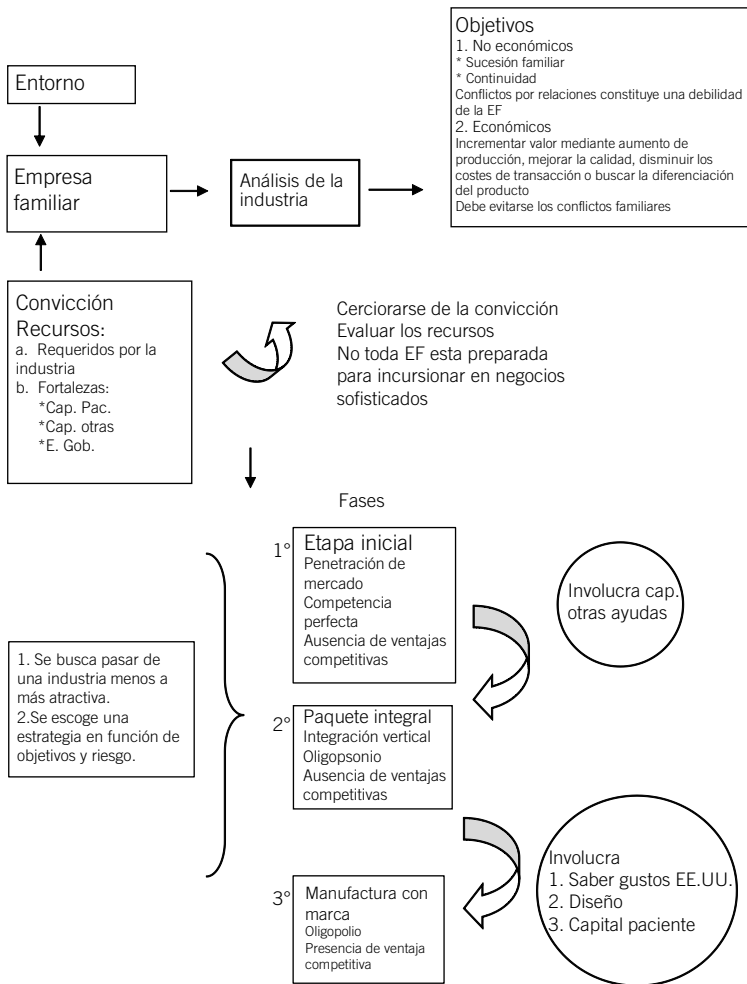
Dos factores del entorno mundial afectan sensiblemente a las EF peruanas. El primero es la aprobación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, que permitiría preferencias arancelarias por un período prolongado. Es necesario mencionar que dicho país es el principal destino de las prendas peruanas. En el anexo 1 se puede observar que las importaciones de prendas<sup>1</sup> de los Estados Unidos desde el Perú se incrementaron de US\$ 152 millones en 1996 a US\$ 832 millones en el año 2005. El segundo, la mayor oferta de mano de obra barata en el mundo, especialmente la no cualificada, la cual se ha expandido. En los últimos años, esta oferta se ha ampliado de 1,460 millones a 2,930 millones de trabajadores, es decir, se ha duplicado (Freeman 2005: 10). Esta abundancia facilita la presencia de rivales para las EF peruanas en la industria de la ropa, que es intensiva en mano de obra.

---

<sup>1</sup> Son las que figuran en el capítulo 61 (prendas y complementos de vestir de punto) y en el capítulo 62 (prendas y complementos de vestir excepto los de punto) de la clasificación Harmonized System (HS).

**Gráfico 5.1**

**¿CÓMO OCURRE QUE EF LOGREN VENDER PRENDAS CON MARCA PROPIA EN LOS EE.UU.?**



Fuente: elaboración propia.

Siglas:

Cap. Pac.: capital paciente.

Cap. Otras: capital de otras ayudas.

E. Gob.: estructura de gobierno.

El análisis de la industria indica que el proceso supone pasar de un mercado poco atractivo, caracterizado por la competencia perfecta, con ventas y márgenes modestos, a un mercado

más interesante. Este segundo mercado puede ser un oligopsonio con ventas altas pero de márgenes de ganancia bajos; o puede ser un oligopolio con ventas bajas pero de márgenes de ganancia altos. La etapa inicial supone competencia perfecta; el paquete integral, oligopsonio; y la manufactura con marca, oligopolio.

Los factores relevantes en la organización son los objetivos, la convicción y los recursos y capacidades, aspectos que tendrán influencia en la estrategia. En los cuadros 5.1 y 5.2, en cada casillero correspondiente, presentamos las fases en que transcurre cada EF y analizamos los factores relevantes en la organización.

No debe causar sorpresa el hecho de afirmar que usualmente las EF combinan objetivos económicos con no económicos. Según nuestra investigación, todas las empresas buscan incrementar valor aunque otros objetivos pueden ser más importantes. En este sentido, encontramos dos objetivos principales. El primero, la sucesión familiar, que corresponde a aquellos casos en los que el fundador desea que los puestos importantes sean ocupados por la familia, casos Aarón y Moreno. El segundo, el objetivo económico propiamente dicho, en el que la maximización de los beneficios se busca en la presente generación; casos Gundel, Rosales y Sabel. Asimismo, hemos encontrado que la EF busca continuidad, como en el caso Yoshida.

La convicción es un aspecto importante. No todas las EF tienen la firmeza para seguir adelante en una industria que se caracteriza por barreras a la entrada y márgenes de ganancia bajas y de rivalidad feroz. Si la EF se inicia sin recursos, incursiona en la etapa inicial y los valores de fundador son migrantes; lo que corresponde a los casos Aarón, Moreno, Rosales y Yoshida. Si la empresa se inicia con algunos recursos, el fundador es ciudadano; estos son los casos Gundel y Sabel. El fundador ciudadano que asigna un alto valor al estatus social, difícilmente se introduciría en una etapa inicial que impone a los gestores condiciones precarias (Wong 1995). Los valores que el fundador intenta inculcar a sus sucesores son de tradición familiar o estratégicos. Los gestores se guían por valores como seriedad, sencillez, determinación, que benefician predominantemente a la empresa frente a la familia. Sin embargo, hay una diferencia entre estos dos tipos de EF. Mientras que en el primero las decisiones están limitadas por la aceptación de grupo –en el caso Moreno, los fundadores deciden las carreras de los hijos en los Estados Unidos e influyen para que, a pesar de contar con remuneraciones atractivas en este país, decidan regresar al Perú–; en los estratégicos, las acciones están limitadas por la realización personal (casos Gundel, Rosales y Sabel). En estos tres casos, los fundadores dejan en libertad a sus potenciales sucesores para ingresar o no a la EF.

Los recursos y capacidades son especialmente importantes en las dos últimas fases. En el paquete integral, los recursos financieros, técnicos y las herramientas de gestión son cruciales. Sin embargo, tiene especial relevancia el capital paciente, es decir, recursos financieros sin la amenaza de liquidación en el corto plazo. Hasta donde conocemos, solo algunas EF peruanas lo poseen. El activo facilita el logro de una ventaja competitiva. El alcance de este elemento

diferencial exige condiciones difíciles: inversiones arriesgadas con un horizonte de largo plazo. La vinculación especial entre padres e hijos ofrece estos requisitos. Por ello se afirma que la EF posee una ventaja frente a la ENF.

Numerosas unidades empresariales se inician en talleres o tiendas poco interesantes en el mercado peruano e ingresan a la etapa inicial. En estas empresas las ventas son exiguas –oscilan entre US\$ 99.144 y US\$ 45.936 anuales (acápite 3.2.)–, se ofrece una prenda básica, generalmente *t-shirts*, y existen numerosos compradores y vendedores con igual fuerza en el mercado y, por lo tanto, bajos márgenes de ganancia (Wong 1996).

### Cuadro 5.1

#### COMPETITIVIDAD DE LAS EF PERUANAS

	Aarón	Gundel	Moreno
Fases	1. Etapa inicial 2. Paquete integral 3. Manufactura con marca en el Perú	1. Manufactura con marca en los Estados Unidos	1. Etapa inicial 2. Paquete integral 3. Manufactura con marca en el Perú y en los Estados Unidos
Organización			
Objetivo principal	Sucesión familiar	Económicos	Sucesión familiar
Convicción	1. Fundador: migrante 2. EF de tradición familiar	1. Fundador: ciudadano 2. EF estratégica	1. Fundador: migrante 2. EF de tradición familiar
Recursos y capacidades	1. Capital paciente 2. Sistema personalizado de venta	1. Capacidad de diseño, consumidores de los Estados Unidos. 2. Capital de otras ayudas de la familia	1. Capital paciente 2. Capacidad de diseño, consumidores los de Estados Unidos. 3. Capital de otras ayudas de la familia
Estrategia			
Negocio de partida	Distribución de trajes básicos en el Perú	Distribución y fabricación de prendas para niños con diseño propio en los Estados Unidos.	Fabricación de <i>jeans</i> básicos en el Perú
Estrategia que implica	1. Penetración de mercado (atraen clientes potenciales que todavía no utilizan el producto) 2. Desarrollo de productos (camisas) 3. Desarrollo de mercados geográficos (tiendas en provincias, venta con marca ajena en los Estados Unidos) 4. Integración vertical (tejidos y fabricación)	1. Desarrollo de producto mejorado 2. Desarrollo de mercados geográficos en los Estados Unidos (Chicago, Los Ángeles, Colorado y Miami).	1. Penetración de mercado (especialización en <i>jeans</i> ) 2. Desarrollo de productos ( <i>t-shirts</i> ) 3. Desarrollo de mercados geográficos (tiendas en provincias, venta con marca ajena en los Estados Unidos) 4. Integración vertical (tejidos y comercialización) 5. Combinación de desarrollo de productos y de mercados geográficos (venta de prendas con marca propia en los Estados Unidos)
Sinergia	Función técnica: compartir recursos en fabricación y creación del producto	Función técnica: compartir recursos en fabricación y creación del producto	Función técnica: compartir recursos en fabricación y creación del producto

Fuente: elaboración propia.

## Cuadro 5.2

## COMPETITIVIDAD DE LAS EF PERUANAS

	Rosales	Sabel	Yoshida
Fases	1. Etapa inicial 2. Paquete integral 3. Manufactura con marca en el Perú	1. Compra tejido y fabrica para el mercado de los Estados Unidos	1. Etapa inicial 2. Paquete integral 3. Manufactura con marca en el Perú
Organización			
Objetivo principal	Económicos	Económicos	Continuidad
Convicción	1. Fundador: migrante 2. EF estratégica	1. Fundador: ciudadano 2. EF estratégica	1. Fundador: migrante 2. EF de tradición familiar
Recursos y capacidades	Destrezas sofisticadas a. Sistema de información b. Costo c. Puntualidad d. Comercialización	Capital relacional	Capital relacional
Estrategia			
Negocio de partida	Fabricación de <i>t-shirts</i> básicos en el Perú	Fabricación (preensamblado) de prendas con diseño ajeno en los Estados Unidos	Fabricación de <i>t-shirts</i> básicos en el Perú
Estrategia que implica	1. Penetración de mercado (aumenta el empleo del producto por los clientes actuales) 2. Desarrollo de productos 3. Desarrollo de mercados geográficos (tiendas en provincias, en los Estados Unidos y en Venezuela) 4. Integración vertical (tejidos y distribución)	1. Desarrollo de productos mejorados	1. Integración vertical hacia atrás (tejidos)
Sinergia	Función técnica: compartir recursos en fabricación y creación del producto	Comercial: prendas mejoradas que se venden en el mismo mercado	Función técnica: compartir recursos en fabricación y creación del producto

Fuente: elaboración propia.

Los fundadores envejecen, pero tienen la paciencia necesaria para aguardar que los hijos finalicen sus estudios universitarios para poder hacer efectivo su retiro. En los seis casos analizados, no encontramos evidencia de conflictos del tipo de relaciones que observamos en el punto 1.3.1.2.

El mercado peruano tiene un límite de demanda, por el poder adquisitivo de sus consumidores y por el hecho de no valorar un diseño creado por peruanos (Monitor Company 1995). La expansión por cadenas de tiendas y por identificación de marcas (Arellano 2007) constituye una excepción. Los hijos han finalizado sus estudios superiores, ya sea en universidades peruanas o del exterior, cuentan con mayores recursos intelectuales, información y relaciones sociales. Algunos de ellos han sido empleados de empresas extranjeras pertenecientes al rubro de la industria de la ropa. Los padres, ante estos hechos, planifican un negocio de mayor envergadura,

que incluya la exportación. La segunda generación toma las riendas del negocio. Sin embargo, la calidad que se exige en el mercado de exportación es superior a la que se exige en el mercado tradicional. Se separan las actividades que competen al mercado nacional de aquellas propias del mercado extranjero.

Con esto ingresan al paquete integral de fabricación. Para aumentar las ventas las empresas peruanas buscan exportar a *traders* que pueden adquirir volúmenes significativos. Así, por ejemplo, la empresa del caso Rosales, después de pasar por una etapa inicial de bajas ventas, llega a vender en el 2008 más de US\$ 118.000.000. La relación de empresa peruana y comprador internacional es de oligopsonio; interactúan muchos fabricantes y pocos compradores, que gestionan con moderna tecnología y alto grado de flexibilidad, contratan trabajadores bien pagados y dominan los diseños (Nordás 2004: 3), recursos valiosos y escasos que impiden la entrada de nuevos compradores. Estos imponen diseño y márgenes de ganancia a los fabricantes peruanos.

La exportación exige a las empresas peruanas aumentar la capacidad de producción y ejercer un mayor control sobre la calidad. Esta exigencia se logra integrando el negocio de partida, la fabricación, con el sector textil (Binnur 2004: 285). Esta combinación supone ingresar a la segunda fase del proceso, en la cual la empresa peruana se encarga de la elaboración de los tejidos y todo el proceso de fabricación tanto en las actividades de preensamblado como ensamblado. Presumiblemente los márgenes en las empresas peruanas deben ser similares a los que obtienen, en esta fase, empresas en países latinoamericanos.

A este respecto, Schrank (2004) determina el valor unitario de exportación de prendas en varios países centroamericanos y encuentra que este está disminuyendo, lo que supone que el margen, en vez de mantenerse, cae. Si se compara las estadísticas para los años 1995 y 2002, se observa que en República Dominicana este indicador ha disminuido en 8%. En Costa Rica el mismo indicador ha bajado en 34% y en El Salvador, en 25% (cuadro 3.7).

Nos preguntamos si en Perú esta fase de paquete integral permite fabricar a menores costos en relación con la de otros países. Una respuesta precisa escapa al objetivo de esta investigación, pero puede explicarse con los aportes de las teorías estudiadas. Los costos de una empresa son los operativos y los de transacción. Hasta donde conocemos, las empresas peruanas no disfrutaban de ventajas en los costos operativos, la mayoría de la maquinaria, insumos, procesos de producción son de origen extranjero y, por lo tanto, disponibles para cualquier empresa. En cuanto a los costos de transacción, estos podrían reducirse. Williamson (1985) sostiene que empresas que gestionan activos no específicos con información completa y con frecuencia de transacciones numerosa, deben utilizar el mecanismo de mercado. Las empresas peruanas venden una prenda que suele ser básica, el mercado es libre y de completa información, y las transacciones son frecuentes. Por ello las empresas deben adquirir sus insumos bajo el mecanismo de mercado, lo cual les permitiría minimizar sus costos de transacción, es decir,



**Cuadro 5.3**

**VENTAS AL MERCADO PERUANO O EXTRANJERO CON MARCA AJENA O PROPIA POR EMPRESA (EN MILES DE US\$)**

Empresa (año *)	Nacional		Exportación				Total		Total
	Punto	Propia	Ajena		Propia		Total Exportación	Total m. ajena	
			Punto	Plano	Punto	Plano			
Aarón (2008)	14.884	14.884	701	701	701	701	701	14.884	15.585
%									100%
Gundel (2008)					720	102	822	822	822
%									100%
Moreno (2006)	4.407	4.407	449	3.165	800	200	4.614	3.614	5.407
%									60%
Rosales (2008)	31.690	31.690	76.697	0	10.598	4	87.299	76.697	42.292
%									36%
Sabel (2008)			344	344	344	0	344	344	0
%									100%
Yoshida (2007)	9.090	9.090	3.433	3.433	3.433		3.433	3.433	9.090
%									27%
<b>Subtotales</b>	<b>40.780</b>	<b>19.291</b>	<b>80.923</b>	<b>3.866</b>	<b>12.118</b>	<b>306</b>	<b>97.213</b>	<b>84.789</b>	<b>72.495</b>
Sin Rosales							8.092	8.092	30.203
%									21%
Nacional/total ventas			38%						79%
Exportación/total ventas			62%						
Total marca propia/total ventas			46,1%						
Nacional marca propia/total ventas			38,2%						
Exportación marca propia/total ventas			7,9%						

\* refiere al año de las ventas.  
Fuente: elaboración propia.

la diferencia entre los costos de la empresa y los de mercado. Esta afirmación se sustenta con el caso Sabel, empresa no integrada que adquiere sus tejidos y otros insumos en el mercado. Contrariamente, debido al oportunismo, la mayoría de las empresas peruanas se ven obligadas a integrarse y asumir un mayor costo. Por esta razón, no creemos que el Perú tenga ventajas en costos frente a otros mercados donde no se den oportunismos.

En el cuadro 5.3 se muestran las ventas con marca ajena o propia de las seis empresas analizadas. En todos los casos las ventas corresponden al 2008, salvo Moreno, que corresponde al 2006 y Yoshida, que corresponde al 2007. Con esta información pretendemos averiguar la proporción de las ventas que se realiza con marca propia. En el cuadro podemos observar varios puntos. Uno, a excepción de Sabel, todas las empresas logran una ventaja competitiva por medio de la identificación de marca, ya sea en el mercado nacional o extranjero. Dos, la identificación de marca se logra fundamentalmente en el mercado nacional; en el Perú, la proporción de ventas con marca propia sobre el total es 46,1%, mientras que en la exportación esta proporción es de apenas 7,9%. Tres, hasta donde conocemos, las empresas peruanas de la industria de ropa, ya sean familiares o no, por regla general exportan sin marca propia, en un oligoposonio (Gereffi 2002); en el caso Rosales, las ventas sin marca propia representaron 64% del total de las ventas. Cuatro, solo tres empresas venden con marca propia en el extranjero –Gundel (en los Estados Unidos), Moreno (en los Estados Unidos) y Rosales (en Venezuela)–.

Finalmente, ingresan a la manufactura con marca. Todos aquellos casos que han incursionado en el paquete integral se han animado a incorporarse a la manufactura con marca en el Perú, como Aarón, Moreno, Rosales y Yoshida. Con respecto a la forma de competir en el mercado nacional, el caso Aarón es ilustrativo en dos aspectos. Primero, establecen lo que se denomina “*internal markets*” (Barney 2002: 205), se busca que fabricación y comercialización, que se desarrollan internamente en la empresa, logren un equilibrio entre unidad de mando y competencia. Por un lado, todo conflicto es resuelto jerárquicamente por la alta dirección; por otro, toda tienda puede adquirir sus prendas de cualquier proveedor, ya sea interno o externo a la empresa. Segundo, para defenderse de los competidores potenciales, establecen una estrategia de disuasión artificial (Barney 2002): la empresa incursiona en actividades con el único fin de dificultar la entrada de nuevos competidores; la esposa del fundador del caso Aarón abre una tienda paralela a la de su esposo con costos más bajos con el único fin de constituirse en una barrera contra la entrada de un tercero.

La mayor proporción de exportación se realiza en la fase de paquete integral de fabricación. En esta fase el desarrollo de prendas y mercados es humilde. En los cuadros 5.4 y 5.5 observamos que la totalidad de las empresas exportadoras, familiares y no familiares, venden fundamentalmente prendas de tejido de punto; en el 2005, las de tejido plano representaban apenas 9% de aquellas; en este mismo año, las cinco primeras partidas arancelarias representaron la mitad de todo lo exportado y las diez primeras, las dos terceras partes. En tejidos de punto, los veinte principales productos son *t-shirts*, camisas, suéteres y pantalones; algunas de estas prendas

**Cuadro 5.4**

**EXPORTACIONES PERUANAS AL MUNDO**

		Capítulo: 61 - Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto			
		Descripción (valor FOB)			
		2003	2004	2005	
1	T-shirt de algodón para hombre o mujer, de tej. teñido de un solo color unif. incl. blanqueados	\$125,407,548.16	\$147,649,841.87	\$179,621,066.93	21% 18% 19%
2	Camisas de punto alg. c/abert. del parc. c. y pun. de tej. acan. para hombre, teñido de un solo color	\$54,976,686.37	\$89,611,078.37	\$103,499,497.43	9% 11% 11%
3	Los demás T-shirts de algodón, para hombres o mujeres	\$40,431,391.91	\$67,918,471.46	\$67,172,642.60	7% 8% 7%
4	Las demás prendas de vestir de punto de algodón	\$31,178,427.76	\$37,210,250.80	\$60,547,322.80	5% 5% 6%
5	Las demás camisas, blusas de punto de algodón, para mujeres o niñas	\$30,853,102.84	\$50,840,218.21	\$55,071,516.28	5% 6% 6%
6	T-shirt de algodón para niños o niñas, de tej. ten. de un solo color unif. incl. blanqueador	\$22,832,471.59	\$47,379,523.01	\$47,794,647.20	4% 6% 5%
7	Suéteres (jerseys) de algodón	\$10,265,379.62	\$23,108,390.49	\$38,572,985.01	2% 3% 4%
8	Los demás suéteres, pullovers, cardigans, y artículos similares de punto de algodón	\$19,611,540.26	\$28,183,091.05	\$38,181,343.33	3% 3% 4%
9	Camisas de punto alg. c/abert. del parc., c. y pun. de tej. acan. para hombres, c/hilad. dist. color rayas	\$18,882,100.29	\$26,891,985.30	\$34,398,023.47	3% 3% 4%
10	Camis. blus. de punto de alg. para mujer o niña, c/abert. deñ. pacr., cue. y pun. de T.A. Elast. un color	\$22,775,097.99	\$22,059,212.14	\$29,673,452.31	4% 3% 3%
11	Los demás t-shirts de algodón, para niños o niñas	\$10,096,108.45	\$24,823,321.42	\$29,084,216.41	2% 3% 3%
12	Camisas de punto alg. c/cue. y abert. del parc. para hombre, de tej. teñido de un solo color incl. blanqueador.	\$17,863,568.29	\$18,373,208.63	\$22,712,619.66	3% 2% 2%
13	Prendas y complementos de vestir de punto para bebés, de algodón	\$12,782,806.16	\$17,210,922.18	\$20,881,650.69	2% 2% 2%
14	Camisas de punto alg. c/cue. y abert del parc, para hombre, de tej. c/hilados de dist. color a rayas	\$21,737,205.54	\$17,205,657.29	\$17,347,681.77	4% 2% 2%
15	Pant. larg. part. con peto, pant, corto (caulón) y shorts de punto, para mujeres o niña, de algodón	\$13,350,968.19	\$12,941,953.45	\$15,732,414.31	2% 2% 2%
16	Camis. blus. de punto de alg. para mujeres o niñas, c/cue. y abert. del parc., un solo color incl. blanqueados.	\$8,369,124.37	\$9,885,543.52	\$13,902,126.88	1% 1% 1%
17	Las demás camisas de punto alg., con abert. del parc., y pun. de tej. acan. elast. para hombres	\$8,935,423.37	\$9,706,337.12	\$12,950,672.42	1% 1% 1%
18	Los demás suéteres (jerseys), cardigans y artículos similares, de pelo fino	\$9,212,443.64	\$10,327,071.34	\$11,393,120.67	2% 1% 1%
19	Cardigans de algodón	\$6,419,231.99	\$8,264,900.18	\$11,294,978.42	1% 1% 1%
20	Suéteres y pullovers con cuello de cisne (sous-pull, turtle necjs) de algodón	\$14,660,754.05	\$11,230,634.27	\$10,261,069.15	2% 1% 1%
21	Resto de cuentas	\$96,527,839.98	\$129,030,888.12	\$143,086,661.15	16% 16% 15%
Totales		\$597,169,220.82	\$809,854,504.22	\$963,179,709.49	100% 100% 100%

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas.

Cuadro 5.5

VALOR FOB		2003	(*)	2004	(*)	2005	(*)
Descripción (valor FOB)							
1	Camisas para hombres o niños, de algodón	\$8,984,143	2%	\$12,314,433	2%	\$13,257,307	1%
2	Pant. larg. pant. c/peto, pant. cortos (calzones) y shorts, para mujeres o niñas de algodón	\$8,761,453	1%	\$9,034,361	1%	\$12,446,627	1%
3	Pant. larg. pant. c/peto, pant. cortos (calzones) y shorts, para hombres o niños de fibras sintéticas	\$663,971	0%	\$6,412,742	1%	\$8,260,876	1%
4	Camisas, blusas y blus camiseras, para mujeres o niñas, de algodón	\$5,356,578	1%	\$5,061,009	1%	\$7,905,818	1%
5	Pantalones largos y pantalones con peto de algodón denim, para hombres o niños	\$4,446,678	1%	\$4,780,517	1%	\$7,726,187	1%
6	Los demás pantalones largos y pantalones con peto de algodón para hombres o niños	\$3,790,714	1%	\$3,121,508	0%	\$6,530,056	1%
7	Abrigos, impermeab., ctraqueta, capas y art. similares, para mujeres o niñas, de lana o pelo fino	\$2,677,358	0%	\$2,997,486	0%	\$4,688,482	0%
8	Faldas y faldas pantalón, para mujeres o niñas, de algodón	\$907,400	0%	\$978,655	0%	\$2,509,358	0%
9	Camisas, blusas y blus., camiseras, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales	\$2,430,787	0%	\$1,193,522	0%	\$2,318,548	0%
10	Camisas, blusas y blus, camiseras, para mujeres o niñas, de seda o desperdicios de seda	\$5,940	0%	\$29,742	0%	\$1,771,538	0%
11	Chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y art. similares, de lana o pelo fino	\$1,144,801	0%	\$1,282,834	0%	\$1,561,164	0%
12	Los demás shorts de algodón para hombres o niños	\$141,826	0%	\$1,023,414	0%	\$1,384,539	0%
13	Camisones y pijamas para mujeres o niñas, de algodón	\$57,601	0%	\$1,454,830	0%	\$1,154,000	0%
14	Prendas y complementos de vestir para bebés, de algodón	\$428,085	0%	\$589,750	0%	\$1,105,017	0%
15	Shorts de algodón denim, para hombres o niños	\$526,491	0%	\$1,180,254	0%	\$1,041,080	0%
16	Vestidos, para mujeres o niñas, de algodón	\$246,203	0%	\$1,023,898	0%	\$1,006,319	0%
17	Conjuntos, para mujeres o niñas, de algodón	\$191,325	0%	\$815,232	0%	\$996,060	0%
18	Chaquetas (sacos), para mujeres o niñas, de lana o pelo fino	\$872,861	0%	\$1,335,887	0%	\$894,643	0%
19	Conj. de abrigo para entren. o deporte, y demás prendas de vestir para mujeres o niñas de algodón	\$208,735	0%	\$243,159	0%	\$643,805	0%
20	Sostenes (corpiños), incluso de punto	\$617,901	0%	\$431,495	0%	\$640,799	0%
21	Resto de cuentas	\$8,001,910	1%	\$11,239,985	1%	\$8,732,965	1%
Totales		\$50,462,762	8%	\$66,544,714	8%	\$86,575,187	9%

(\*) % con relación al total de la exportación en tejido de punto.

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas.

no requieren gran diseño. El principal destino es los Estados Unidos; en el 2003, 81% de las exportaciones se dirigen a ese país (véase el punto 2.3); las ventas a países latinoamericanos es reciente y de escaso volumen, mientras que las dirigidas a otros países son excepcionales.

Los objetivos, convicción y los recursos tienen una influencia en las estrategias seguidas por la EF peruana. Encontramos en cuadro 5.6 cuatro tipos de estrategias en función de objetivos perseguidos, convicción, disponibilidad de recursos, grado de alejamiento del negocio de partida y proporción de ventas que se realizan con marca propia. Ejemplos de la estrategia tipo I son Moreno y Aarón; del tipo II, Rosales; del tipo III, Gundel y Sabel; y del tipo IV, Yoshida.

Las EF que emprenden la estrategia tipo I persiguen la sucesión familiar. El fundador es migrante, es del tipo tradición familiar, dispone de capital paciente, se aleja del negocio de partida, las ventas son medias y la proporción de estas que se realizan con marca propia es alta. Moreno se aleja de la fabricación de *jeans* básicos, integra distribución y tejidos, para luego vender una prenda diferenciada con marca propia en los Estados Unidos. Este alejamiento involucra una estrategia que combina un desarrollo de prendas y de mercados geográficos. En el 2006, las ventas en esta EF son US\$ 9.000.000, de las cuales 60% se realizan con marca propia. Aarón también se aleja de la distribución de camisas y trajes básicos e integra la fabricación y los tejidos; las ventas en el 2008 ascienden a US\$ 16.000.000, de las cuales casi 96% se realizan con marca propia.

## Cuadro 5.6

### TIPOS DE ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR LAS EMPRESAS FAMILIARES

Tipos de estrategia	Objetivos	Valores fundador	Capital paciente	Alejamiento del negocio de partida	Ventas	Proporción de ventas con marca propia
I Moreno y Aarón	Sucesión familiar	Migrante Tradición familiar	Sí	Lejos	Medio	Alta
II Rosales	Económico	Migrante Estratégica	No	Lejos	Alto	Baja
III Gundel y Sabel	Económico	Ciudadino Estratégica	No	Cerca	Bajo	Alta o baja
IV Yoshida	Continuidad	Migrante Tradición familiar	No	Lejos	Alto	Alta

Fuente: elaboración propia.

El caso Moreno es crítico porque aborda todos los aspectos y circunstancias relevantes de nuestra investigación. Recorre las fases antes mencionadas; la primera generación, Ethel y Rafael padre, gestionan la etapa inicial; la segunda generación, los cuatro hermanos –Rafael hijo, Roque, Arcadio y María–, el paquete integral de fabricación y la manufactura con marca en el Perú; y la tercera generación, específicamente los hijos de María –José y Cecilia– quienes residen en Nueva York, la manufactura con marca en los Estados Unidos.

Las EF que emprenden la estrategia tipo II persiguen un objetivo fundamentalmente económico; el fundador es migrante, es del tipo tradición familiar o estratégica, no dispone de capital paciente, se aleja del negocio de partida, las ventas son altas y la proporción de estas que se realizan con marca propia es baja. Rosales se aleja de la fabricación de *t-shirts* básicos, integra distribución en el Perú y tejidos, exporta una prenda básica de calidad internacional a los Estados Unidos y Venezuela; las ventas en el 2008 ascienden a US\$ 118.000.000, de las cuales 64% se realizan sin marca propia.

Las EF que emprenden la estrategia tipo III persiguen fundamentalmente el objetivo económico, el fundador es ciudadano, los valores con que se guían los gestores son del tipo estratégico, no disponen de capital paciente, el negocio se mantiene cerca del negocio de partida, las ventas son bajas, la proporción de estas que se realizan con marca propia es baja o alta. Tanto Gundel como Sabel, que se dirigen exclusivamente a los Estados Unidos, se mantienen cerca de su negocio de partida: el primero, de la fabricación y distribución de prendas para niños, y el segundo, de la fabricación de prendas con diseño ajeno; y ambos se expanden mediante una estrategia de desarrollo de productos. Las ventas son bajas: en el 2008, en Gundel ascienden a US\$ 822.000, mientras que para el mismo año, en Sabel, a apenas US\$ 344.000. La proporción de venta con marca propia es alta en el primer caso, 100%, y nula en el segundo.

Podría pensarse que la estrategia IV es la más atractiva, con ventas y proporción de ventas con marca propia, ambas altas. Pero en realidad es un caso atípico. Es un grupo económico que se inicia a comienzos del siglo XX pero en el cual, en el 2007, la parte correspondiente a la industria de la ropa es vendida a otro grupo familiar, por lo que podemos suponer que las ventas no corresponden a una tendencia definida por el grupo familiar que estudiamos.

Encontramos que el objetivo de la EF es un factor importante en el proceso que analizamos. Por lo general, aquellas EF que tienen por objetivo la sucesión familiar, desean que los familiares mantengan las riendas del negocio y muestran una proporción de ventas con marca propia alta, frente aquellas EF que tienen por objetivo uno diferente a la sucesión familiar, en donde la proporción de ventas con marca propia es baja<sup>2</sup>.

Con las excepciones de Gundel y Sabel, todas las estrategias adolecen del riesgo por ausencia de flexibilidad, ya que adoptaron una integración vertical, más recursos dirigidos a un mismo mercado final. No obstante, en Moreno, este mismo riesgo disminuye porque su estrategia, que combina el desarrollo de prendas y de mercados geográficos, ofrece una cartera más diversificada: vende prendas con marca propia en el mercado peruano y con marca ajena y propia en el mercado de los Estados Unidos, portafolio que no ofrecen las otras empresas.

---

<sup>2</sup> Gundel constituye una excepción.

Sin embargo, el riesgo por conocimiento es mayor en Moreno que en las otras EF peruanas. Moreno involucra mayores preparaciones; estudios de potencial de mercado y aplicaciones de herramientas de gestión pertinentes tanto en los Estados Unidos como en el Perú. La búsqueda de la lealtad a la marca en los Estados Unidos es un proceso que es desconocido y que exige un continuo aprendizaje.

El riesgo por el comportamiento en Moreno, Aarón y Gundel es menor que en Rosales, Yoshida o Sabel. Ello debido a que la mayor proporción de sus ventas se realiza con marca propia, lo que equivale a que cuentan con una ventaja competitiva que les proporciona una defensa frente a sus competidores. Aunque esta protección es débil, si consideramos como rivales a todas la empresas de la industria de ropa en el mundo, con mayores recursos y capacidades. En el caso de la exportación de prendas con marca ajena, como el de Rosales, Yoshida o Sabel, la reacción de la competencia está asegurada porque se enmarca en un oligopsonio.

Por el contrario, el riesgo por dedicación de recursos es mayor en los mismos casos Moreno, Aarón y Gundel con respecto a los otros tres casos, debido a que la marca propia exige activos específicos, los que pierden un mayor valor cuando se liquidan.





## CONCLUSIONES

Nos preguntamos: ¿Cómo las empresas familiares (EF) de la industria de la ropa en el Perú, que se inician con escasos recursos, logran vender prendas con marca propia en los Estados Unidos? La respuesta a esta inquietud es importante porque ofrece a los peruanos una vía para superar un estado de pobreza por medio de la creación de un negocio con perspectivas favorables.

Las evidencias encontradas nos demuestran que es posible, que existe un camino, pero este es largo, arriesgado y difícil de replicar. Las siguientes conclusiones se estructuran en dos partes. En la primera, mostramos el proceso que permite iniciarse sin recursos y llegar a vender con marca propia en los Estados Unidos. En la segunda, indicamos los factores que favorecen este proceso.

### 1. EL PROCESO

Debido a las bajas barreras a la entrada, una EF peruana de la industria de la ropa ingresa a la etapa inicial. Para producir mayores volúmenes busca exportar. Para lograr mayores márgenes de ganancia busca vender con marca propia en un mercado como el de los Estados Unidos. Este proceso supone pasar de un mercado poco atractivo, caracterizado por la competencia perfecta, con ventas y márgenes modestos, a un mercado más interesante. Este segundo mercado puede ser un oligopsonio con ventas altas pero de márgenes de ganancia bajos; o puede ser un oligopolio con ventas bajas pero de márgenes de ganancia altos.

#### Fase 1: Etapa inicial

- 1. Empresarios con escasos recursos buscan una industria con bajas barreras a la entrada y encuentran en la etapa inicial de la industria de ropa una alternativa, talleres o tiendas, cuyas ventas son humildes tanto en cantidad como en margen de ganancia.**

Estas empresas manifiestan las siguientes características:

- a) Ventas anuales que son exiguas y oscilan entre US\$ 99.144 y US\$ 45.936 (acápito 3.2).
- b) Márgenes estrechos, fruto de vender una prenda básica, generalmente *t-shirts*.
- c) Bajos márgenes de ganancia por la presencia de numerosos compradores y vendedores con igual fuerza en el mercado (Wong 1996).

## **Fase 2: Paquete integral de fabricación**

### **2. Para aumentar las ventas las EF peruanas buscan exportar en volúmenes significativos principalmente a los Estados Unidos.**

En esta fase, estas empresas muestran las siguientes características:

- a) Se opera en un oligopsonio, muchos fabricantes y pocos compradores; el producto es relativamente homogéneo; existen relativas bajas barreras a la entrada para los fabricantes y altas para los compradores. La mayoría de los países en desarrollo ofrece las prendas de vestir de punto, especialmente *t-shirts*. Sin embargo, en los Estados Unidos hay muy pocos compradores; en 1995, solo cinco minoristas (Wal Mart, Sears, Kmart, Dayton Hudson y JC Penney) comercializaron 68% de las ventas de prendas de vestir (Gereffi 2002). En tejidos de punto, los veinte principales productos exportados son *t-shirts*, camisas, suéteres y pantalones, que pueden considerarse productos básicos (homogéneos). Las barreras a la entrada para los fabricantes son medianamente bajas. En cambio, las barreras para los compradores de los Estados Unidos son altas; contratan trabajadores bien pagados que dominan los diseños y gestionan con moderna tecnología y alto grado de flexibilidad. (Nordás 2004: 3).
- b) Gereffi (2002), experto en redes comerciales, confirma el carácter oligopsónico de la industria. Los compradores internacionales de la industria de la ropa, empresas que diseñan y comercializan pero no fabrican, ejercen un control sustancial sobre cómo, cuándo y dónde se llevará a cabo la producción. También deciden cómo se repartirán los beneficios.
- c) Todo indica que en esta fase los fabricantes no imponen precios ni características a la prenda, aspecto que ha sido corroborado por los gestores de las EF peruanas entrevistadas. Esta fase no involucra una ventaja competitiva. Los márgenes de EF peruanas deben ser similares a las de varios países latinoamericanos. Schrank (2004) determina el indicador valor unitario de exportación de prendas en varios países centroamericanos y encuentra que este está disminuyendo, lo que supone que el margen, en vez de mantenerse, cae.

Si se comparan las estadísticas para los años 1995 y 2002, se observa, entre otros países, que en República Dominicana este indicador ha disminuido en 8%. En Costa Rica, el mismo indicador ha bajado en 34% y en El Salvador, 25% (cuadro 3.7).

- e) La exportación exige a las empresas peruanas aumentar su capacidad de producción y ejercer un mayor control sobre la calidad (Binnur 2004: 285). Para ejercer un mayor control sobre la calidad, la EF debe desarrollar internamente los tejidos, que constituyen un factor importante en el diseño de la prenda.

### **Fase 3: Manufactura con marca**

En esta fase, estas empresas muestran que la única forma de lograr una ventaja competitiva en el exterior es con un producto diferenciado mediante la identificación de marca:

#### **3. Para revertir los bajos márgenes de las dos fases anteriores, la EF busca una ventaja competitiva.**

- a) Las EF peruanas logran estos elementos diferenciales en el mercado peruano; en los casos Aarón, Moreno, Rosales y Yoshida, un producto diferenciado mediante la identificación de marca; en Aarón, además, un sistema personalizado de venta; en Yoshida y Gundel, un capital relacional, recursos incrustados en redes a las que se accede por relaciones.
- b) Monitor Company (1995), la empresa consultora de Michael Porter, sostiene que el Perú puede lograr ventajas competitivas en la exportación de tres formas: en tejidos exclusivos, en la entrega rápida y en los diseños desarrollados por la empresa peruana. Ninguno de los gestores de las EF peruanas entrevistados ha hecho referencia a que pueda haber un elemento distintivo, ni en los tejidos ni en la entrega rápida. A todas las EF peruanas que venden con marca ajena se les impone precios. Solo las EF peruanas Moreno y Gundel mencionaron que desarrollaban internamente diseños para el logro de una ventaja competitiva.
- c) Gundel, que exporta todas sus prendas con marca propia, obtiene márgenes de ganancia superiores a los que exporta con marca ajena. En el 2004 y el 2005, el valor FOB por peso de las prendas exportados por Gundel a los Estados Unidos, de las mismas partidas arancelarias, son superiores a las ofrecidas por Rosales (cuadro 4.5).

## **II. LOS FACTORES QUE FAVORECEN EL PROCESO**

Observamos que los factores que facilitan que una EF peruana transcurra por las fases antes mencionadas son tres: los objetivos, la convicción y los recursos; elementos que influenciarán en la elección de la estrategia.

#### **4. La proporción de ventas con marca propia difiere según el objetivo que persiga la EF peruana; sucesión familiar o económico.**

- a) Las EF peruanas que persiguen principalmente un objetivo de sucesión familiar –es decir, que los familiares sigan en la gestión de la empresa–, logran que una proporción mayoritaria de las ventas se realice con marca propia. Esto se da en el caso Moreno, en donde 60% de las ventas del 2006, del orden de los US\$ 9.000.000, se realizó con marca propia. En el caso Aarón, para el mismo año, aproximadamente 96% de sus ventas –US\$ 14.900.000– se realizaron con marca propia (véase el cuadro 5.3).
- b) Las EF peruanas que persiguen principalmente un objetivo económico logran que una proporción mayoritaria de las ventas se realice con marca ajena. Este es el caso Rosales, por algunos años la empresa de la industria de la ropa de mayor exportación, cuyas ventas en el 2008 ascendieron a US\$ 118.000.000, de los cuales 72% se realizaron con marca ajena (véase el cuadro 5.3). Una excepción a esta conclusión es el caso Gundel, que persigue un objetivo económico y vende la totalidad de sus prendas con marca propia.

#### **5. Que una EF peruana se inicie en la etapa inicial y se aleje de su negocio de partida depende de su convicción.**

- a) Un fundador con valores migrantes es indispensable para la entrada a la fase etapa inicial.
- b) Las EF cuyos fundadores son migrantes (se guían por valores acordes con un estilo de vida austero) y se constituyen en EF de tradición familiar o estratégicas (toman a la empresa como fin y no como medio), logran un mayor alejamiento del negocio de partida. Estos son los casos Aarón, Moreno, Rosales y Yoshida, que además de adoptar una estrategia de expansión, emprenden una integración vertical hacia atrás (desarrollan internamente los tejidos) (véase los cuadros 5.1 y 5.2).
- c) Las EF cuyos fundadores son ciudadanos (se guían por valores relacionados con el estatus social) no se alejan de su negocio de partida. Estos son los casos Gundel y Sabel (véase los cuadros 5.1 y 5.2).

#### **6. Los recursos son factores también importantes en la estrategia seguida.**

- a) Las EF peruanas diseñan fundamentalmente estrategias genéricas de expansión: penetración y desarrollo de prendas y mercados; y una de diversificación: la integración vertical.

- b) Aquellas empresas que desarrollan mayores recursos logran alejarse en mayor medida de su negocio de partida. Encontramos un recurso importante en las EF peruanas, el capital paciente, recursos financieros sin la amenaza de liquidación en el corto plazo.
- c) El capital paciente promueve que una mayor proporción de las ventas se realice con marca propia. Este activo facilita la lealtad del consumidor a la marca peruana. Una inversión con un horizonte largo promueve la aceptación de estrategias arriesgadas, como buscar posicionar una idea singular en la mente de consumidor. Hallamos este activo distintivo de la EF en los casos Moreno y Aarón.

**7. Para que una EF peruana se inicie con escasos recursos y llegue a vender prendas con marca propia son necesarias cuatro condiciones: primera, perseguir sucesión familiar; segunda, ser una EF de tradición familiar; tercera, disponer de capital paciente; y cuarta, que sus gestores hayan residido en los Estados Unidos.**

- a) El caso Moreno es la única referencia que conocemos que ha transcurrido por el proceso de empezar por la etapa inicial y llegar a vender prendas con marca propia en los Estados Unidos.
- b) Los Moreno buscan la sucesión familiar. Resolvieron que sus hijos entraran a la fase de paquete integral de fabricación y que algunos de los nietos se encargaran de la comercialización en Nueva York de *t-shirts* diferenciados para el segmento joven.
- c) El caso Moreno es una EF de tradición familiar. Una característica de este tipo de EF es que las decisiones están limitadas por la aceptación de grupo, que en este caso está conformado por los esposos fundadores. Ellos deciden las carreras de los hijos, la segunda generación, en los Estados Unidos. Además influyen para que, a pesar de contar con remuneraciones atractivas en los Estados Unidos, los hijos decidan regresar al Perú.
- d) La empresa cuenta con capital paciente. Las inversiones realizadas por la familia Moreno para la instalación de una oficina comercial en Nueva York gestionada por los nietos, son consideradas como aprendizaje y no como una posible pérdida. María, de la segunda generación en este caso, admite que este aprendizaje será largo y se muestra condescendiente.

**8. El proceso de una EF que se inicia sin recursos hasta que llega a vender prendas con marca propia en los Estados Unidos, como el seguido por el caso Moreno, supone una barrera intangible en su versión de dependencia de trayectoria, proceso largo y complejo, difícil de observar.**

- a) La experiencia del caso Moreno es difícil de imitar por las siguientes consideraciones: uno, los fundadores mantienen un estilo de vida austero; dos, la empresa opera en la misma industria de la ropa desde hace tres generaciones; tres, la familia está dispuesta a realizar inversiones con una perspectiva de largo plazo; cuatro, los familiares poseen experiencia en el negocio de la ropa tanto en el Perú (fabricación y el manejo de tiendas) como en los Estados Unidos (en este país, dos hijos del fundador de esta EF, el primogénito y su hermano, trabajaron en empresas estadounidenses; el primero en una fábrica de *jeans* y el segundo como contador en Van Heusen).
  
- b) La empresa desarrolla recursos; capacidad de diseño, procesos, contactos, etc.; que en un primer momento no son valorados pero posteriormente sí lo son. La dimensión alcanzada por una empresa en un país en vías de desarrollo, el caso Akarlilar de Turquía (véase el anexo 3), ofrece la evidencia de que el mercado puede valorar significativamente este proceso, en un país en desarrollo como el Perú, que transcurra por las fases típicas de la industria de la ropa.

## BIBLIOGRAFÍA

ABERNATHY, Frederick; John DUNLOP, Janice HAMMOND y David WEIL

1995 *The Information Integrated Channel: A Study of the U.S. Apparel Industry in Transition*. Brooking Papers on Economic Activity. Obtenido de Proquest: 27/05/2005.

ÁLVAREZ, Sharon y Lowell BUSENITZ

2001 "The Entrepreneurship of Resource-Based Theory". En: *Journal of Management*, Vol. 27, p. 755-75.

ANDREWS, Kenneth

1977 *El concepto de estrategia de la empresa*. Barcelona: Universidad de Navarra.

ANG, James; Rebel COLE y James WUH LIN

2000 "Agency Cost and Ownership Structure". En: *The Journal of Finance*, Vol. LV, N° 1, p. 81-106.

ANSOFF, Igor

1976 *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis.

APPAREL INDUSTRY YEARBOOK

2000/2001 Fecha de consulta: 17/02/2004. <<http://www.web4.epnet.com>>.

ARELLANO, Rolando

2007 "Las grandes marcas". En: suplemento del diario *El Comercio* de Lima, 21 de mayo.

ASTRACHAN, Joseph y Melissa CAREY

2003 "Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look". En: *Family Business Review*, Vol. 16, N° 3, p. 211.

AYYAGARI, Meghana; Thorsten BECK y Asli DEMIRGUC-KUNT

2003 *Small and Medium Enterprises Across the Globe: A New Database*. World Bank Policy Research Paper N° 3127.

BAIR, Jennifer

2002 "Beyond the Maquila Model? NAFTA and the Mexican Apparel Industry". En: *Industry and Innovation*, Vol. 9, N° 3, p. 203-27.

BAMBERGER, Ingolf (Ed.)

1994 *Product/Market Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises*. Aldershot: Ashgate

1990 *Strategic Orientations of Small European Businesses*. Aldershot: Gower.

BARNEY, Jay

2002 *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2ª ed. Nueva Jersey: Prentice Hall.

2001 "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes". En: *The Academy Management Review*, Vol. 26, N° 1, p. 41-57.

1991 "Firm Resources and sustained competitive advantage". En: *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, p. 99-120.

BHATTACHARYA, Utpal y B. RAVIKUMAR

2001 "Capital Markets and the Evolution of Family Business". En: *Journal of Business*, Vol. 74, N° 2, p. 187-219.

BHIDE, Amar

2001 *Origen y evolución de nuevas empresas*. México: Oxford University Press.

1996 "The Questions Every Entrepreneur Must Answer". En: *Harvard Business Review*, Vol. 74, N° 6, p. 120-30.

BIANCHI, Carmine y Enzo BIVONA

2000 "Commercial and Financial Policies in Family Firms: The Small Business Growth Management Flight Simulator". En: *Simulation & Gaming*, Vol. 31, N° 2, p. 197-229.

BINNUR, Neidik

2004 "Organizational Foundations of Export Performance: The Case of the Turkish Apparel Industry". En: *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 8 N° 3 p. 279-99.

BREALEY, Richard y Stuart MYERS

2006 *Principios de finanzas corporativas*. 8ª ed. Madrid: McGraw-Hill.

BROUTHERS, Keith y George NAKOS

2004 "SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective". En: *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 229-47.



BRUCE, Margaret; Lucy DALY y Neil TOWERS

2004 "Lean or Agile: A Solution for Supply Chain Management in the Textiles and Clothing Industry?". En: *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 24, N° 2, p. 151-70.

CARLOCK, Randel y John WARD

2003 *La planificación estratégica de la familiar empresaria. Cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*. Bilbao: Deusto.

CHUA, Jess; James CHRISMAN y Pramodita SHARMA

1999 "Defining the Family Business by Behavior". En: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, N° 4, p. 339-58.

CHUA, Jess; James CHRISMAN y Lloyd STEIER

2003 "Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research". En: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, N° 4, p. 331-8.

COASE, Ronald

1937[1996]"La naturaleza de la empresa". [En: WILLIAMSON, Oliver y Sidney WINTER (Comp.). *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. México: Fondo de Cultura Económica.

COLEMAN, Susan y Mary CARSKY

1999 "Sources of Capital for Small Family Owned Businesses: Evidence from the National Survey of Small Business Finances". En: *Family Business Review*, Vol. 12, N° 1, p. 73-85.

CONNER, Kathleen

1991 "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?". En: *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, p. 121-54.

COPELAND, Tom, Tim KOLLER y Jack MURRIN

2000 *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. 3ª ed. Nueva York: John Wiley and Sons.

COPELAND, Tom y Fred WESTON

1988 *Financial Theory and Corporate Policy*. Massachusetts: Addison-Wesley.

CORTÁZAR, Mercedes

1997 "Peru: 3.000 Years of Textiles and Apparel". En: *Apparel Industry*, Vol. 58, N° 9, s.p.

CRICK, Dave y Shiv CHAUDHRY

1995 "Export Practices of Asian SMEs: Some Preliminary Findings". En: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, N° 11, p. 13-22.

DAILY, Catherine y Marc DOLLINGER

1992 "An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms". En: *Family Business Review*, Vol. 5, N° 2, p. 117-36.

DAILY, Catherine y Sandra THOMPSON

1994 "Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: An Empirical Examination". En: *Family Business Review*, Vol. 7, N° 3, p. 237-49.

DAMODARAN, Aswath

2002 *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. 2ª ed. Nueva York: John Wiley and Sons.

DAVID, Fred

1997 *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

DAVIS, James; David SCHOORMAN y Lex DONALDSON

1997 "Toward a Stewardship Theory of Management". En: *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 1, p. 20-47.

DENISON, Daniel; Colleen LIEF y John WARD

2004 "Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths". En: *Family Business Review*, Vol. 17, N° 1, p. 61-71.

DJELIC, Marie-Laure Marie-Laure y Antti AINAMO

1999 "The Coevolution of New Organizational Forms in the Fashion Industry: A Historical and Comparative Study of France, Italy, and the United States". En: *Organization Science*, Vol. 10, N° 5, p. 622-37.

DONCKELS, Rik y Erwin FROHLICH

1991 "Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS". En: *Family Business Review*, Vol. 4, N° 2, p.149-60.

DONCKELS, Rik y Johan LAMBRECHT

1997 "The Network Position of Small Businesses: An Explanatory Model". En: *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, N° 2, s.p.

DULBECCO, Philippe y Isabelle VAGNERON

- 2001 "Competition, Co-Operation and Subcontracting: Lessons from the Clothing Industry in Thailand". En: *The European Journal of Development Research*, Vol. 13, N° 2, p. 58-80.

ENSLEY, Michael y Allison PEARSON

- 2005 "An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Non-Family New Ventures. Cohesion, Conflict, Potency and Consensus". En: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29, N° 3, p. 267-84.

FAMA, Eugene; Michael JENSEN, John LONG, Richard SCHWERT, William SMITH, Clifford SMITH y Jerold WARNER

- 1989 "Clinical Papers and their Role in the Development of Financial Economics Editorial". En: *Journal of Financial Economics*, Vol. 24, N° 1, p. 3-6.

FASHION INDUSTRY INFORMATION SERVICES

- 2003 *Colombia*. Fecha de consulta: 22/03/2004. <<http://www.fashionwire.com>>.

FRANKL, Viktor

- 2003 *La psicoterapia al alcance de todos*. 7ª ed. Barcelona: Herder.

FREEMAN, Richard

- 2005 "La duplicación del mercado laboral mundial". En: *Punto de Equilibrio*, Vol. 14, N° 87, p. 10-1.

FREIJE URIARTE, Antonio e Inmaculada FREIJE OBREGÓN

- 2006 *Estrategia empresarial con método*. Bilbao: Desclée de Brouwer.  
 2002 *Estrategia empresarial con método*. Bilbao: Desclée de Brouwer.  
 1994 *Estrategia y políticas de empresa*. 4ª ed. Madrid: Ediciones Deusto  
 1992 "Modelo para la adopción de la estrategia global". En: *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. XLVII, N° 145, p. 101-20.

GAGO, Susana

- 1996 *La relación de agencia en la empresa. Análisis y control de los costos de la agencia*. Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.

GALLO, Miguel

- 1995 *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Praxis.

GALLO, Miguel, Josep TAPIÉS y Kristin CAPPUYNS

- 2004 "Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences". En: *Family Business Review*, Vol. 17, N° 4, p. 303-19.

GARCÍA ÁLVAREZ, Ercilia

2001 *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*. Tesis por la Universidad Autónoma de Barcelona.

GARCÍA ÁLVAREZ, E. y Jordi LOPEZ-SINTAS

2002 “Contingency Table: A Two Way Bridge between Qualitative and Quantitative Methods”. En: *Field Methods*, Vol. 4, N° 3, p. 270-87.

2001 “A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity”. En: *Family Business Review*, Vol. XIV, N° 3, p. 209-30.

GARCÍA ÁLVAREZ, Ercilia; Jordi LOPEZ-SINTAS y Pilar SALDANA

2002 “Socialization Patterns of Sucesores in First to Second Generation Family Business”. En: *Family Business Review*, Vol. 15, N° 3, p. 189-204.

GEREFFI, Gary

2002 *The International Competitiveness of Asian Economies in the Apparel Commodity Chain*. Asian Development Bank, Economics and Research Department Working Paper Series, N° 5.

2001 “Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, with Special Reference to the Internet”. En: *The American Behavioral Scientist*, Vol. 44, N° 10, p. 1616-39.

GERSICK, Kelin

1997 *Empresas familiares generación a generación*. México: McGraw-Hill.

GHAURI, Pervez; Clemens LUTZ y Goitom TESFOM

2003 “Using Networks to Solve Export-Marketing Problems of Small and Medium Sized Firms from Developing Countries”. En: *European Journal of Marketing*, Vol. 37, N° 5/6, p. 728-52.

GHEMAWAT, Pankaj

2006 *Estrategia y panorama empresarial*. 2ª ed. México: Prentice Hall.

GÓMEZ-BEZARES, Fernando

2003 “Panorama de la teoría financiera”. En: GÓMEZ-BEZARES, Fernando; José MADARIAGA y Javier SANTIBÁÑEZ. *Inversión y financiación empresarial*. Bilbao: SPRI.

2002 *Las decisiones financieras en la práctica*. 8ª ed. Bilbao: Desclée de Brouwer.

1993 “Penalized Present Value: Net Present Value Penalization with Normal and Beta Distributions”. En: AGGARWAL, Raj (Ed.). *Capital Budgeting under Uncertainty*. Nueva Jersey: Prentice Hall, p. 91-102.

1991 *Dirección financiera (teoría y aplicaciones)*. 2ª ed. Bilbao: Desclée de Brouwer.

- GÓMEZ-BEZARES, Fernando; José MADARIAGA y Javier SANTIBÁÑEZ  
 2002 "El estado de fuentes y empleos de fondos: una herramienta imprescindible en el análisis financiero". En: *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, N° 49, p. 18-28.
- GÓMEZ-BEZARES, Fernando y Javier SANTIBÁÑEZ  
 1999 "De la valoración de empresas a la gestión del valor". En: *Sumario*, N° 24, p. 46-8.  
 1997 "Cálculo y gestión del valor de la empresa". En: *Boletín de Estudios Económicos*, N° 162, p. 429-57.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis; Manuel NUNEZ-NICKEL e Isabel GUTIÉRREZ  
 2001 "The Role of Family Ties in Agency Contracts". En: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, N° 1, p. 81-95.
- GRANT, Robert  
 1996 *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- GUDMUNDSON, Donald; Alan HARTMAN y Burk TOWER  
 1999 "Strategic Orientation: Differences between Family and Non-Family Firms". En: *Family Business Review*, Vol. 12, N° 1, p. 27-39.
- GUISADO, Manuel  
 2002 *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Madrid: Pirámide.
- HABBERSHON, Timothy y Mary WILLIAMS  
 1999 "A Resource Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms". En: *Family Business Review*, Vol. 12, N° 1, p. 1-26.
- HABBERSHON, Timothy; Mary WILLIAMS e Ian MacMILLAN  
 2003 "A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance". En: *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, N° 4, p. 451-65.
- HADJIMANOLIS, Athanasios  
 2000 "A Resource-Based View of Innovativeness in Small Firms". En: *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 12, N° 2, p. 263-82.
- HAMEL, Gary y C. K. PRAHALAD  
 1995 *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados de mañana*. Barcelona: Ariel.

HARVESTON, Paula

- 2001 "The Phenomenon of Substantives Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study". En: *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, N° 1, p. 14-30.

HARVEY, James

- 1999 "Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firms". En: *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 6, N° 1, p. 41-55.

HASSLER, M.

- 2005 "Global Markets, Local Home-Working: Governance and Inter-Firm Relationships in the Balinese Clothing Industry". En: *Geografiska Annaler: SeriesB, Human Geography*, Vol., 87, N° 1, p. 31-43.
- 2003 "The Global Clothing Production System: Commodity Chains and Business Networks". En: *Global Networks*, Vol. 3, N° 4, p. 513-31.

HELFGOTT, Isadora

- 1998 "Ready to Wear, Ready to Work: A Century of Industry and Immigrants in Paris and New York". En: *Business History Review*, Vol. 72, N° 3, p. 490-2.

HILL, Charles y Gareth JONES

- 2005 *Administración estratégica un enfoque integrado*. 6ª ed. México: McGraw-Hill.

HILL, Suzette

- 2004 "Apparel Logistics: New Technology. Trends and Industry Developments - Management Briefing: Thought Leaders". En: *Just Style*, p. 16-22.

HOFFMAN, James; Mark HOELSCHER, M. y Ritch SORENSON

- 2006 "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory". En: *Family Business Review*, Vol. 19, N° 2, p. 135-46.

HOFSTEDE, Geert

- 2001 *Culture Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2ª ed. California: Sage.

HUMPHREY, John. y Hubert SCHMITZ

- 2002 "How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?". En: *Regional Studies*, Vol. 36, N° 9, p. 1017-27.

HUTCHINSON, Patrick

- 1999 "Small Enterprise: Finance, Ownership, and Control". En: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1, N° 3, p. 343-65.

JENSEN, Michael y William MECKLING

1976 "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". En: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, N° 4, p. 305-60.

JOHNSON, Gery; Kevan SCHOLLES y Richard WHITTINGTON

2001 *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. 5ª ed. Madrid: Prentice-Hall.

JUN, Minjoon y Shohan CAI

2003 "Key Obstacles to EDI Success: From the U.S. Small Manufacturing Companies Perspective". En: *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 103, N° 3/4, p. 192-204.

KAFKA, Folke

1997 *Teoría económica*. 3ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

KAHNEMAN, Daniel

2003 "Maps of Bound Rationality: Psychology for Behavioral Economics". En: *The American Economic Review*, Vol. 93, N° 5, p. 1449-75.

KAPLINSKY, Raphael

2004 "Spreading the Gains from Globalization: What Can Be Learned from Value-Chain Analysis?". En: *Problems of Economic Transition*, Vol. 47, N° 2, p. 74-115.

KELLERMANN, Franz

2005 "Family Firm Resource Management: Commentary and Extensions". En: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29, N° 3, p. 313-9.

KELLERMANN, Franz y Kimberly EDDLESTON

2004 "Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good". En: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, N° 3, p. 209-28.

KETS DE VRIES, Manfred

1996 *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. Londres: International Thomson Business Press.

KNUTSEN, Hege

2003 "Globalization and the Garment Industry in Sri Lanka". En: *Journal of Contemporary Asia*, Vol. 33, N° 2, p. 225-50.

KOTLER, Philip

2000 *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice Hall.

1999 *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona: Paidós.

KURATKO, Donald; John GOODALE y Jeffrey HORNSBY

2001 “Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms”. En: *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, N° 4, p. 293-311.

LAETITIA, Cairoli

1998 “Factory as Home and Family: Female Workers in the Moroccan Garment Industry”. En: *Human Organization*, Vol. 57, N° 2, p. 181-90.

LA PORTA, Rafael; Florencio LÓPEZ DE SILANES y Andrei SHLEIFER

1999 “Corporate Ownership Around the World”. En: *Journal of Finance*, LIV(2), p. 471-517.

LANDA, Jeannete

1993 “Cultura y empresa en los países menos desarrollados: las redes étnicas de comercios como organizaciones económicas”. En: BERGER, Brigitte (Comp.). *La cultura empresarial*. México: Gernika.

LAZERSON, Mark

1995 “A New Phoenix?: Modern Putting-Out in the Modena Knitwear Industry”. En: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, N° 1, p. 34-59.

LEE, Khai; Guan LIM y Wei LIM

2003 “Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor”. En: *Academy of Management Review*, Vol. 28, N° 4, p. 657-66.

LEE, M. y E. ROGOFF

1996 “Comparison of Small Business with Family Participation versus Small Business without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes, and Family Business Conflict”. En: *Family Business Review*, Vol. 9, N° 4, p. 423-37.

LEEDS, Roger y Julie SUNDERLAND

2003 “Private Equity Investing in Emerging Markets”. En: *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 15, N° 4, p. 111-9.

LEIF, Colleen y Daniel DENISON

2006 “En qué se distingue la cultura de la empresa familiar”. En: WARD, John (Ed.). *El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Norma.

LEWIS, Tasha y Marsha DICKSON

2003 “Upgrading to Full-Package Apparel Manufacturing for Small Business in Mexico”. En: *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 7, N° 2, p. 138-62.



LITTUNEN, Hannu

2003 "Management Capabilities and Environmental Characteristics in the Critical Operational Phase of Entrepreneurship – A Comparison of Finish Family and Non-Family Firms". En: *Family Business Review*, Vol. 16, N° 3, p. 183.

MATHEWS, Juan Carlos

2009 *Competitividad. El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. Lima: Nathan Associates.

McCONAUGHY, Daniel; Charles MATTHEWS y Anne FIALKO

2001 "Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value". En: *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, N° 1, p. 31-49.

McLARTY, Roy

2003 "The Attitudes of British Managers in Small and Medium-Sized Enterprises to the Implementation of the Value Chain Concept". En: *International Journal of Management*, Vol. 20, N° 4, p. 430-42.

MENGUNZZATO, Martina y Juan RENAU

1991 *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.

MILES, Raymond y Charles SNOW

1978 *Organizational Strategy, Structure and Process*. Nueva York: McGraw-Hill.

MINJOON, Shaohan

2003 "Key Obstacles to EDI Success: From the US Small Manufacturing Companies' Perspective". En: *Industrial Management + Data systems*, Vol. 103, N° 3-4, p. 192-204.

MINTZBERG, Henry; Bruce AHLSTRAND y Joseph LAMPEL

1999 *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Ranica.

MINTZBERG, Henry; James QUINN y John GHOSAL

1999 *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice-Hall.

MITTELSTAEDT, John; George HARBEN y William WARD

2003 "How Small is Too Small?: Firm Size as a Barrier to Exporting from the United States". En: *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, N° 1, p. 68-84.

MONITOR COMPANY

1995 *Construyendo las ventajas competitivas del Perú. El sector de confecciones*. Lima: Promperú Comisión de Promoción del Perú.

## MUNDO TEXTIL

2005 "Topy Top lidera ranking de exportaciones". En: *Mundo Textil*, Vol. 84, p. 24-5.

NAVAS LÓPEZ, José y Luis GUERRAS

2002 *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 3ª ed. Madrid: Civitas.

NEIDIK, Binnur

2004 "Organizational Foundations of Export Performance: The Case of the Turkish Apparel Industry". En: *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 8, N° 3, p. 279-99.

NEUBAUER, Fred y Alden LANK

1999 *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.

NIEMELA, Tarja

2004 "Interfirm Cooperation Capability in the Context of Networking Family Firms: The Role of Power". En: *Family Business Review*, Vol. 17, N° 4, p. 319-31.

NORDÁS, Hildegunn

2004 *The Global Textile and Clothing Industry Post the Agreement on Textiles and Clothing*. Organización Mundial del Comercio.

PARKIN, Michael y Marcos ESQUIVEL

2001 *Microeconomía. Versión para Latinoamérica*. 5ª ed. México: Pearson.

PEREDO, Ana María

2003 "Nothing Thicker than Blood? Commentary on Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business". En: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 27, N° 4, p. 397-400.

PÉREZ SÁINZ, Juan

2003 "Globalization, Upgrading, and Small Enterprises: A View from Central America". En: *Competition and Change*, Vol. 7, N° 4, p. 205-21.

PERU REPORT

2006 *The Top 10000 companies*. Lima: Peru Top Publications.

PONT, Magin y Joan PONT (Coord.)

2001 *Fundación Antonio Lancuentra: la empresa familiar*. Barcelona: Escuela Universitaria de Estudios Empresariales.

PORTER, Michael

1987 *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: C.E.C.S.A.

1982 *Estrategia competitiva*. México: C.E.C.S.A.

1979 "How Competitive Forces Shape Strategy". En: *Harvard Business Review*, Vol. 57, N° 2, p. 137-45.

POZA, Ernesto

2004 *Empresas familiares*. Madrid: Thomson.

PRATT, Shannon; Robert REILLY y Robert SCHWEIHS

1998 *Valuing Small Business and Professional Practices*. 3ª ed. Nueva York: McGraw-Hill.

PREMARATNE, S. P.

2001 "Networks, Resources, and Small Business Growth: The Experience in Sri Lanka". En: *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, N° 4, p. 363-71.

PROMPEX

2004 *Plan estratégico nacional exportador 2003-2013. Plan operativo exportador del sector textil y confecciones*. Lima: Comisión para la Promoción de Exportaciones.

QINGLIANG, Gu; Frederick ABERNATHY, John DUNLOP, Janice HAMMOND y David WEIL

1999 *The Development of the China Apparel Industry*. China Textile University y Harvard Center of Textile and Apparel Research, Cambridge. Fecha de consulta: 03/11/2005. <<http://www.hctar.org>>.

RANGONE, Andrea

1999 "A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises". En: *Small Business Economics*, Vol. 12, N° 3, p. 233-79.

REID, Renne y John ADAMS

2001 "Human Resource Management – A Survey of Practices within Family and Non-Family Firms". En: *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, N° 6, p. 310-20.

RIES, Al y Laura RIES

2000 *Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o un servicio en una marca mundial*. Madrid: McGraw-Hill.

RIES, Al y Jack TROUT

2000 *Las 22 leyes inmutables de la marca*. Madrid: McGraw-Hill.

SÁNCHEZ-CRESPO, Antonio y Alberto SÁNCHEZ y SÁNCHEZ

2002 *La empresa familiar: manual para empresarios*. Bilbao: Deusto.

SCHONFELD, E.

1998 “The Customized, Digitized, Have It Your Way Economy”. *Fortune*, Vol. 138, N° 6, p. 115-24.

SCHRANK, Andrew

2004 “Ready to Wear Development? Foreign Investment, Technology Transfer, and Learning by Watching in the Apparel Trade”. En: *Social Forces*, Vol. 83, N° 1, p. 123-57.

SHARMA, Pramodita

2004 “An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future”. En: *Family Business Review*, Vol. 17, N° 1, p. 1-36.

SHARMA, Pramodita y S. MANIKUTTY

2005 “Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture”. En: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29, N° 3, p. 293-311.

SHARMA, Pramodita; James CHRISMAN, Amy PABLO y Jess CHUA

2001 “Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model”. En: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25, N° 3, p. 17-33.

SHEPPARD, Hale

2003 “The Andean Trade Preference Act: Past Accomplishments and Present Circumstances Warrant its Immediate Renewal and Expansion”. En: *The George Washington International Law Review*, Vol. 34, N° 4, p. 743-89.

SIRMON, David y Michael HITT

2003 “Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms”. En: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 27, N° 4, p. 339-58.

SMITH, Adrian

2003 “Power Relations, Industrial Clusters, and Regional Transformations: Pan-European Integration Outward Processing in the Slovak Clothing Industry”. En: *Economic Geography*, Vol. 79, N° 1, p. 17-41.

STEWART, Alex

2003 “Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business”. En: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 27, N° 4, p. 383-96.

SULLIVAN, Pauline y Jikyeong KANG

- 1999 "Quick Response Adoption in the Apparel Manufacturing Industry: Competitive Advantage of Innovation". En: *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, N° 1, p. 1-13.

*THE ECONOMIST*

- 2004a "Rags and Riches". En: *The Economist*, Vol. 370, N° 8365.  
 2004b "The Dragon and the Eagle". En: *The Economist*, Vol. 373, N° 8395.  
 2004c "Passing on the Crown". En: *The Economist*, Vol. 373, N° 8400.

TOKATLI, Nebahat y Omur KIZILGUN

- 2004 "Upgrading in the Global Clothing Industry: Mavi Jeans and the Transformation of a Turkish Firm from Full-Package to Brand-Name Manufacturing and Retailing". En: *Economic Geography*, Vol. 80, N° 3, p. 221-41.

TURGUT, Pelin

- 2003 "Making the Perfect Fit". En: *Time*, Vol. 161, N° 9.

UPTON, Nancy; Elisabeth TEAL y Joe FELAN

- 2001 "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms". En: *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, N° 1, p. 60-72.

VAGO, Martha

- 2004 "Integrated Change Management: Challenges from Family Business Clients and Consultants". En: *Family Business Review*, Vol. 17, N° 1, p. 71-81.

VAN DEN BERGHE, Lutgard y Steven CARCHON

- 2003 "Agency Relations within the Family Business System: An Exploratory Approach". En: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, N° 3, p. 171-9.

VERSCHUREN, Paulus

- 2003 "Case Study as Research Strategy: Some Ambiguities and Opportunities". En: *Social Research Methodology*, Vol. 6, N° 2, p. 121-39.

VICENT, Susan

- 2000 "Flexible Families: Capitalist Development and Crisis in Rural Peru". En: *Journal of Comparative Family Studies*, Vol. 31, N° 2, p. 155-71.

VISSER, Evert

- 1999 "A Comparison of Clustered and Dispersed Firms in the Small-Scale Clothing Industry of Lima". En: *World Development*, Vol. 27, N° 9, p. 1553-70.

- 1996 *Local Sources of Competitiveness. Spatial Clustering and Organizational Dynamics in Small-Scale Clothing in Lima, Peru.* Tesis presentada por la Universidad de Ámsterdam.
- WARD, John  
2006 “Estrategia no convencional: el porqué del alto desempeño de las empresas familiares”. En: *El éxito en los negocios de familia: Reflexiones sobre el saber no convencional.* Bogotá: Norma.
- WEST, Olga  
2000 “Mexican Firms Concentrate on Capital Investment”. En: *Bobin*, Vol. 41, N° 5, p. 18-21.
- WESTHEAD, Paul; Mark COWLING y Carole HOWORTH  
2001 “The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives”. En: *Family Business Review*, Vol. 14, N° 4, p. 369-85.
- WILLIAMSON, Oliver  
1985 *The Economic Institutions of Capitalism.* Nueva York: Free Press.
- WONG, David  
1996 *Los grandes pequeños negocios: empresarios y finanzas.* Lima: Universidad del Pacífico.  
1995 “Desempeño financiero de pequeñas empresas: una experiencia universitaria”. En: *Apuntes*, 37, p.143-67.
- YAMADA, Gustavo y Juan CHACALTANA  
2007 *Generación de empleo en el Perú: seis casos recientes de éxito.* Lima: Universidad del Pacífico.
- YIN, Robert  
2003a *Case Study Research Design and Methods.* 3ª ed. Londres: Sage.  
2003b *Applications of Case Study Research.* 2ª ed. Londres: Sage.
- ZAHRA, Shaker; James HAYTON y Carlo SALVATO  
2004 “Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource Based Analysis of the Effect of Organizational Culture”. En: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 28, N° 4, p. 363-81.
- ZELLWEGER, Thomas  
2007 “Time Horizon, Cost of Equity Capital, and Generic Investment Strategies of Firms”. En: *Family Business Review*, Vol. 20, N° 1, p. 1-15.

## ANEXO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Perú, durante la última década, la situación de la industria de la ropa puede tipificarse como de gran crecimiento. Esto debido a las ventajas derivadas del ofrecimiento de favores arancelarios por parte de los Estados Unidos, de un insumo superior como es el algodón pima<sup>1</sup> y de contar con un recurso valioso: la mano de obra barata.

El crecimiento de las exportaciones se debe a convenios realizados con el Gobierno de los Estados Unidos, que condujeron a las siguientes normas: Ley de Preferencias Arancelarias (ATPA), aprobada en 1991, que otorga preferencias arancelarias, entre otros bienes, a las prendas de vestir; y Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (ATPDEA), aprobada por el mismo país en el 2002, que además de las preferencias permite la fabricación de prendas con insumos regionales. Posteriormente se aprobó el Tratado de Libre Comercio, firmado con el mismo país, que permitiría preferencias por un período más prologando. Estados Unidos es el principal destino de las prendas peruanas. En el cuadro 1 se puede observar que las importaciones de prendas<sup>2</sup> de este país desde el Perú se incrementaron de US\$ 152 millones en 1996 a US\$ 832 millones en el 2005. Este significativo incremento se debe a que en el Perú el tejido de punto posee ciertas ventajas comparativas (Yamada y Chacaltana 2007: 46).

---

<sup>1</sup> Es un algodón de fibra extralarga valorado por los mercados internacionales.

<sup>2</sup> Son las que figuran en el capítulo 61 (prendas y complementos de vestir de punto) y en el capítulo 62 (prendas y complementos de vestir excepto los de punto) de la clasificación Harmonized System (HS).

**Cuadro 1****IMPORTACIONES DE ROPA DE LOS ESTADOS UNIDOS DESDE EL PERÚ (MILLONES DE US\$)**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Prendas de vestir de punto	146	187	216	304	375	361	381	491	664	777
Prendas excepto punto	6	13	14	12	22	24	16	32	42	55
Total	152	200	230	316	397	385	400	523	706	832

Fuente: elaboración propia sobre la base de Organización de las Naciones Unidas (ONU), Commodity Trade (Comtrade). Fecha de consulta 02/2007. <<http://www.unstats.un.org>>.

Un diagnóstico más detallado de la industria nos devela algunos problemas que nuestra tesis pretende discutir. En primer lugar, el aporte en valor agregado de las empresas peruanas a esta industria es poco significativo. Si pudiera clasificarse a los países por el aporte en valor añadido de sus empresas en función del costo de su mano de obra<sup>3</sup> en cuatro bloques –A, B, C y D–, el Perú se ubicaría en el D, vale decir, en el último lugar. El bloque A está conformado por países como Estados Unidos, Italia, Japón, Alemania, Reino Unido y Francia, cuyas firmas generan 70,4% del valor agregado. El bloque B, por China (Hong Kong), República de Corea, Singapur y Taiwán, que producen 10% del valor agregado. En el bloque C se encuentran Tailandia, Indonesia o Rumania, que generan 11,3% del valor agregado. Por último, tenemos a los países que generan el menor valor agregado, el bloque D, los denominados “países precompetitivos”, como el Perú, donde exportan pocas empresas y se mantiene un sector poco estructurado de micro y medianas empresas que utilizan anticuadas tecnologías para satisfacer al mercado interno (Visser 1996: 112).

**Cuadro 2****SALARIO MENSUAL DE UNA EMPLEADA ENCARGADA DE UNA MÁQUINA DE COSER (EN US\$)**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
India	23	18	21	19					
China	53	82	71	65					
Honduras	52		67						
Nicaragua				100	89	99	97	93	
México	96	100	112	111	121	134	145	146	136
Perú								152	
El Salvador							140	160	153
Guatemala			168	166					

Fuente: elaboración propia sobre la base de Organización Internacional del Trabajo (OIT). Fecha de consulta: 05/2005. <<http://www.ilo.org>>.

<sup>3</sup> Se asume que las empresas logran mayor valor agregado si pagan mejores salarios a sus trabajadores.



En segundo lugar, la ventaja de mano de obra barata es limitada. En el cuadro 2 se muestra que los salarios en el Perú no son más bajos que en otros países en vías de desarrollo como la India, China, Honduras o Nicaragua.

En tercer lugar, por lo anterior, algunas empresas buscan distinguirse por la fabricación de una prenda de mayor valor y que no descansen en mano de obra barata. Esta estrategia ha dado resultados y estas empresas ya no compiten sobre la base del recurso básico. No obstante, las empresas peruanas continúan representando una participación minoritaria de este incremento de valor agregado. Ello debido a una división internacional del trabajo en la que los países desarrollados se encargan de la concepción de la prenda en lo que se ha llamado la “manufactura sin fábrica”, mientras los considerados en vías de desarrollo se encargan de la fabricación. En la medida en que es más difícil comercializar que fabricar, el industrial no determina el precio ni las características de la prenda, lo que lo sitúa en el lado débil del mercado y, por lo tanto, sus beneficios son exigüos.

Nos preguntamos si esta situación satisface los objetivos de las empresas en la industria de la ropa en el Perú, y si los recursos actuales permiten sostener a la empresa en el largo plazo. Si la empresa familiar (EF) es la forma predominante de organización empresarial en la fase inicial de desarrollo de un país (Bhattacharya y Ravikumar 2001: 187), como aquella en la que se encuentra el Perú en la actualidad, ¿este tipo de empresa ofrece alguna ventaja para el incremento del valor agregado?; si lo hace, ¿bajo qué circunstancias?

## **2. La importancia del tema**

En esta parte nos limitaremos a ofrecer la importancia del tema de esta investigación. La materia de esta tesis constituye un aporte parcial de un objetivo de investigación más amplio y, por ende, más complicado: validar una teoría general de la evolución de la empresa. La tesis aborda un asunto particular: la industria de ropa en las empresas familiares desde la perspectiva del Perú; asunto que sirve para un análisis inductivo hacia una generalización mayor.

La industria de ropa es importante por dos razones. Primero, porque sirve de modelo a muchos otros negocios de pequeña empresa: mayor poder del comprador frente al vendedor, valores que tienen influencia en las decisiones de los empresarios, posibilidades estratégicas, etc. Segundo, porque una parte de esta industria presenta barreras bajas a la entrada, razón por la cual es muy apetecible para muchos empresarios de bajos recursos.

Las EF son la forma dominante de hacer negocios en el mundo, más aun en un país en vías de desarrollo como el Perú. No obstante, las estadísticas sobre su supervivencia y continuidad arrojan resultados preocupantes: una gran cantidad de EF fracasan, solamente entre 25% y 30% pasan de la primera a la segunda generación; y entre 5% y 15% siguen en la tercera generación (Neubauer y Lank 1999: 44). Esto lleva a afirmar que la mayoría de las empresas

se encuentran en la transición entre el momento de su fundador y el de la próxima generación (Reid y Adams 2001)<sup>4</sup>. La presente investigación pretende aportar aspectos que pueden mejorar el desempeño de estas unidades empresariales, esfuerzo importante porque pocos estudios –quizá ninguno– abordan el tema de la EF y de la estrategia de una empresa mediana desde la perspectiva del Perú.

### 3. Diseño de la investigación

A continuación explicamos los asuntos relacionados con el método utilizado en la tesis, que es el de casos. En esta parte tratamos tres puntos. En el primero, exponemos algunos conceptos relevantes referidos a su importancia como método de investigación. En el segundo, mostramos las experiencias en el uso de este método en dos tesis de doctorado. Y en el tercero, presentamos el diseño de investigación específico para nuestro estudio.

#### a. Método de casos

En este acápite mostraremos cuatro puntos. El primero indica una situación particular en la que se visualiza cuándo es pertinente el uso del método de casos. El segundo señala una regla que permite generalizar las situaciones de su conveniencia. El tercero revela los pasos y aspectos que se debe incluir en este procedimiento. Por último, el cuarto responde a las críticas que se suele formular a este método de investigación.

Veamos la situación particular de dos enfoques distintos sobre un mismo tema de investigación: los factores que posibilitan el crecimiento de una empresa en el Perú. El primer enfoque observa que debe incrementarse la exportación de prendas con diseños y marca propia –actualmente se exportan prendas básicas–. Este cambio permite un mayor poder de negociación con los compradores internacionales, así como márgenes más altos, aunque los volúmenes sean reducidos.

El segundo enfoque concuerda igualmente en la necesidad de aumentar la exportación. Pero, además, se preocupa de otros factores, reales también, que condicionan el crecimiento: considera la relación del padre fundador de la empresa con el hijo, que eventualmente sigue estudios superiores y, por tanto, puede introducir innovaciones sofisticadas a la empresa. En esta perspectiva, interesan la eventual discrepancia entre las visiones del padre y del hijo y el camino que le traza el primero al segundo. Importa, pues, que el padre, que se dedicó a las prendas básicas que le permitieron que el grupo familiar esté conformado por varias fábricas, anhela secretamente que su joven hijo “siga sus pasos” por los éxitos que ha obtenido hasta ahora. Y que el hijo, que siente un gran aprecio por el padre, acepte o no que aún no tiene la experiencia necesaria y que, por tanto, siga o no en el negocio de las prendas básicas con márgenes más estables en el tiempo pero sin el potencial de márgenes que podrían ofrecer las prendas con marca propia.

---

<sup>4</sup> En el caso de Irlanda, 62% de las empresas se encuentran en esta transición.

El primer enfoque no incluye un factor del fenómeno empresarial, que es el de las relaciones entre el padre y el hijo; trata el tema de una manera parcial e incluye solo el aspecto económico de mayores márgenes de beneficios. El segundo enfoque cubre el contexto familiar; trata el tema de una manera más global e incluye dos dimensiones: tanto la económica como la familiar. El método de casos es más apropiado para temas de investigación que pretenden captar situaciones como las del segundo enfoque (Yin, 2003b: xi). Hemos puesto este ejemplo para resaltar lo distintivo del método de casos, que es el hecho de que involucra conocer los contextos reales en que se desenvuelven los agentes económicos.

El método de casos está aún muy poco trabajado; puede definirse como una investigación empírica que analiza un fenómeno actual, en un contexto de la vida real y cuando la frontera entre fenómeno y contexto no es claramente evidente, es decir, cuando no se puede distinguir entre el caso y algunos factores exteriores a él. Es especialmente útil cuando el aspecto estudiado contiene muchas variables, recae en múltiples fuentes de evidencia y se explica sobre proposiciones teóricas anteriores (Yin 2003a: 13).

Veamos la regla que indica las situaciones en las que el método de casos es el mejor para la investigación. En términos más específicos, este método es el más apropiado en función de tres situaciones relevantes: el tipo de pregunta que se desee contestar, si el fenómeno estudiado requiere un control sobre eventos que incluyen comportamientos y si el estudio se centra sobre la actualidad o sobre hechos del pasado.

En el cuadro 3 se puede observar que son más importantes las causas de los hechos (es decir, el porqué) y el modo particular y complejo en que acontecieron (es decir, el cómo), que otros aspectos como la frecuencia de las variables de múltiples casos (es decir, el cuánto). La secuencia de sucesos que permitieron a Bill Gates fundar Microsoft es más importante que el número de veces que crea una empresa exitosa; aquí la frecuencia no tiene sentido, porque la fundación de Microsoft es irrepetible. Desde esta perspectiva, un caso no es una observación estadística (Yin 2003a: 33). Otras características de este método son la falta de requerimiento de un control sobre el comportamiento humano, y que refiere a hechos actuales. El caso difiere de otros métodos en algunos aspectos: de la encuesta y el archivo, por el tipo de preguntas; de la historia, porque analiza hechos actuales; y del experimento, porque no requiere controlar los eventos que incluyan comportamientos (Yin 2003a: 5).

**Cuadro 3****MÉTODO SUGERIDO EN CADA SITUACIÓN RELEVANTE**

<b>Método</b>	<b>Tipo de pregunta</b>	<b>Requiere control sobre el comportamiento</b>	<b>Se enfoca sobre eventos actuales</b>
Caso	¿Cómo? y ¿por qué?	No	Sí
Encuesta	¿Quién?, ¿qué?, ¿dónde? y ¿cuánto?	No	Sí
Archivos (tipo estudios clínicos)	¿Quién?, ¿qué?, ¿cuándo? y ¿cuánto?	No	Sí/No
Historia	¿Cómo? y ¿por qué?	No	No
Experimento	¿Cómo? y ¿por qué?	Sí	Sí

Fuente: Yin (2003a).

Si bien es cierto que este método tiene sus peculiaridades, puede ir acompañado de otras técnicas, como las que hemos señalado: encuestas, experimentación, modelos cuantitativos o documentos históricos. Dadas las particularidades de nuestra tesis, no añadiremos a los casos ninguna de estas técnicas (salvo en los ofrecidos en artículos publicados). El caso es un método integral de investigación que preserva la esencia del mundo real y, en este sentido, no es ni una táctica de recolección de datos ni un simple diseño de investigación (Yin 2003a: 14).

En un editorial de la revista *Journal of Financial Economics*, Fama *et al.* (1989) mencionan que el método de casos, que llaman “*clinical papers*”, es un importante medio de investigación para las finanzas. El mérito de este procedimiento es que propicia preguntas interesantes y mantiene la esencia del mundo real. Al respecto, se afirma lo siguiente:

“Because the most important contributions to science are often papers that raise a new question or pose an old one in an innovative way, the evaluation process will place more emphasis on whether clinical papers raise new questions or puzzles for the profession than on whether they provide new answers. Successful clinical papers preserve the essence of the world while achieving parsimony in description and theory” (Fama *et al.* 1989: 3).

De otro lado, el método de casos es científico; por ello, sigue estos pasos: el diseño, la recolección de información y su análisis. A su vez, el diseño implica determinar los siguientes aspectos (Yin 2003a):

- a) Las preguntas clarifican la naturaleza del estudio y proveen la pista de cuál es la estrategia de investigación más adecuada. Ya hemos mencionado que el método de casos es el idóneo, si las preguntas refieren al porqué y al cómo.

- b) Las proposiciones dirigen la atención a un asunto particular dentro del alcance amplio del estudio. Las preguntas “¿por qué?” y “¿cómo?” no nos dicen nada acerca de qué aspecto debemos estudiar. Hasta que no se explicitan determinadas proposiciones como “la prenda fue aceptada ampliamente por la clientela” o “el supremo gobierno promovió la compra de esta prenda” o “el fenómeno El Niño elevó la temperatura del ambiente y la prenda era adecuada para este clima eventual”, el investigador no conoce qué debe investigar. Puede notarse que la dirección de la investigación puede variar dependiendo de las afirmaciones.
- c) La unidad de análisis determina el aspecto central de la investigación. La unidad de análisis es el objeto de estudio más particular y define lo que es el caso. Así, por ejemplo, la prenda aceptada ampliamente por la clientela puede serlo debido al diseño de la tela, al diseño de la prenda, a la posibilidad de crédito al cliente que acompañaba su compra. Estas unidades de análisis pueden ser diferentes y, asimismo, pueden requerir distintos diseños de investigación y de recolección de datos.
- d) Hay diferentes tipos de casos, por la variedad y por el número de unidades de análisis. Por la variedad, los casos pueden ser únicos (si se necesita un caso) o múltiples (varios para afianzar las proposiciones de los casos únicos). Pueden presentarse cinco enfoques en los casos únicos: críticos, si abordan todos los aspectos y circunstancias relevantes en la investigación; extremos, en que se visualiza el problema en su situación límite y, por lo tanto, son raros; típicos, es decir, casos promedio y representativos; reveladores, que abordan un problema no visto anteriormente; y longitudinales, que estudian el mismo caso en diferentes tiempos. Por el número de unidades de análisis, los casos pueden ser holísticos, si tienen una sola unidad de análisis; o incrustados, si la principal es explicada, a su vez, por otras (Yin 2003a: 39).
- e) El número de casos necesario para la investigación. No existe un procedimiento preciso para determinarlo, aunque debe observarse que esté en función de criterios previamente establecidos y consideraciones prácticas (suficiente tiempo y recursos financieros por parte del investigador) (Yin 2003b: 27).

La recolección de información busca fuentes de evidencia, que pueden ser las siguientes: documentos (cartas, memorandos, estudios formales o artículos en periódicos), archivos (información sobre clientes o encuestas), entrevistas (conversación guiada), observación directa (obtenida por un observador pasivo de la empresa) y observación participativa (lograda por un observador activo de la empresa). Se espera que cada caso se base en múltiples fuentes de evidencias (Yin 2003a: 85). El análisis consiste en comparar un patrón teórico con otro empírico. El investigador debe estar preparado para responder a las críticas que ponen en duda este patrón teórico. Una forma de responder a estos comentarios es mediante la evidencia de múltiples casos.

Este método ha recibido críticas por las dudas acerca de la confiabilidad de los resultados de la investigación. Estas vacilaciones se deben a que se cree que esta regla no es capaz de resultados generalizables y que estos se encuentran influenciados por la personalidad del investigador (Verschuren 2003: 122). A nuestro juicio, estas críticas no son válidas. Veamos por qué.

En primer lugar, es necesario advertir que ninguna metodología es capaz de captar la realidad enteramente. Analicemos el problema de la generalidad. Nos preguntamos cómo pocos casos pueden explicar toda la problemática de la industria de la ropa en el Perú. Ofrecemos una respuesta si comparamos cómo el análisis cuantitativo asegura la generalización. A grandes rasgos, el tamaño de la muestra depende de la precisión que desea el investigador y de la variabilidad. En el método de casos, la precisión depende de la veracidad de las respuestas otorgadas y de la consistencia del modelo conceptual con que se maneje la investigación. La casuística es apropiada en hechos empresariales donde la problemática presenta una variabilidad pequeña (Verschuren 2003: 136). Si nos preguntamos por el tipo de personas que utilizan *jeans* en su infinidad de modelos, la variabilidad es grande y, por ello, es presumiblemente necesaria una técnica como la encuesta. Sin embargo, si la interrogante es: en el nivel del mar, ¿a qué grado de temperatura hierve el agua?, bastaría solo un experimento para certificar la generalidad.

Entonces, si bien solo en principio el método de casos no remite a representatividad –pues por ser real, pero particular, apunta a la singularidad–, cuando el universo no supone mucha variabilidad o diversidad, este es apropiado. Nuestro universo, las empresas familiares de la industria de ropa peruana que exporta y se encuentra en el paso de la primera a la segunda generación, no supone cientos o miles de individualidades, sino a lo sumo una cincuentena. Seis casos, que es lo que se ofrece en esta tesis, reflejan la realidad de este universo tan pequeño. He ahí una ventaja de este método. Además, en la medida en que los casos describen realidades posibles, pero distintas y alternativas, presentan las diversas y no infinitas posibilidades de desenvolvimiento de una EF en el específico rubro y en las condiciones históricas y contextos puntuales de los últimos treinta años en el Perú.

Veamos la objetividad. La crítica va en el sentido de que los resultados están condicionados por la personalidad del investigador y que, en cambio, en el análisis cuantitativo el control es mayor. Sin embargo, toda investigación, analizada bajo cualquier método, es susceptible de estar influenciada por el analista. La seriedad depende del profesionalismo y no del método que se utilice. A este respecto, Verschuren dice lo siguiente:

“In conclusion, controllability and researcher-independence are always a problem, and confining them to the case study obscures difficulties within other research strategies such as the survey and the experiment. In fact there is a lot of risk or even hypocrisy in qualifying the case study as subjective or researcher dependent. It totally depends on the professionalism and the trustworthiness of the research, regardless of the research strategy used. No amount of control over the research or limitation of their freedom can replace this. In short, controllability and research-independence are primarily regulative ideas and may thus be used as criteria

for judging the researcher and the research results, rather for assessing research strategy” (Verschuren 2003: 134).

Podría postularse que la única inferencia válida es la que se obtiene de un análisis cuantitativo, especialmente de la estadística. En el mejor de los casos, esta afirmación es incompleta, ya que los resultados que provienen de un análisis cuantitativo son confiables solo en la medida en que el modelo conceptual esté corroborado por la realidad, es decir, que las variables y la problemática estén adecuadamente definidas.

## **b. Investigaciones similares**

A continuación mostramos la experiencia de dos tesis que utilizan casos como vía metodológica y espacio de análisis. Estos estudios han sido ya mencionados anteriormente.

Un primer aporte de este estudio a nuestra tesis es la formulación de sus preguntas. En esta tesis se intenta analizar el porqué de las actuaciones y de las omisiones de los fundadores y cómo se desarrolla la transmisión de valores del fundador a sus descendientes. La tesis pretende crear un patrón teórico que sirva de referencia a otras investigaciones. Tal como ha establecido esta, el método de casos es el adecuado. A este respecto dice:

“Como en este proyecto interesa especialmente averiguar no solamente el qué sino también el cómo, es decir, el proceso o procesos transmisores (de valores), y el porqué tanto de las actuaciones como de las omisiones de los fundadores, se ha considerado relevante no solamente al fundador sino también el contexto en el cual su actuación tiene lugar. Para afrontar este análisis la existencia de una teoría suficientemente verificada resultaría de mucha ayuda, ceñiría más el ámbito del estudio. Sin embargo, no se ha podido identificar una comúnmente aceptada, sino por el contrario se constata claramente dicha carencia y la existencia de muchas lagunas de conocimientos. En consecuencia, se ha considerado importante que los resultados de la presente investigación nos permitan construir una base teórica” (García Álvarez 2001: 88).

Ante la falta de un marco teórico, no existen proposiciones preestablecidas, sino más bien recolección de información que ofrezca pistas hacia un marco teórico. En este sentido se buscó, primero, determinar el sistema de valores de los fundadores; segundo, establecer los valores que configuran su comportamiento al inicio de la actividad empresarial; tercero, identificar los valores que intentan inculcar a la organización; cuarto, identificar los valores que pretenden inculcar al ámbito familiar; quinto, determinar si los valores condicionan la socialización de los potenciales sucesores y averiguar en qué aspectos (García Álvarez, 2001: 86).

La autora no establece expresamente una unidad de análisis ni existe la posibilidad de determinar una tipología de casos según su grado de profundidad, variedad y número de unidades de análisis. Llama la atención que los casos no se constituyan en historias con contextos detallados,

presumiblemente porque es una forma de guardar la confidencialidad de la información de las empresas. Muestra los casos por temas: el fundador y su relación con la familia, la organización y los resultados financieros de la empresa. Esta vinculación entre valores y resultados financieros constituye un hallazgo fundamental para nuestra tesis.

La tesis referida a las empresas de Galicia combina técnicas cualitativas y cuantitativas con el objetivo de conocer la vida de los fundadores de las empresas familiares. Un aporte a nuestra tesis se refiere a su análisis cualitativo, pues realiza entrevistas en profundidad con un enfoque fenomenológico: el investigador obtiene de los entrevistados, en sus propias palabras, la identificación y la explicación de sus valores (García Álvarez 2001: 103).

Para la autora no existe consenso acerca del número de casos que es suficiente para la realización satisfactoria del estudio. Opina que el número de casos, realizados por un solo investigador, se sitúa normalmente entre seis y diez (García Álvarez 2001: 91). Los casos se basaron en tres fuentes de evidencia: la entrevista en profundidad, semiestructurada, estandarizada y abierta; la observación no participativa; y el análisis de datos secundarios (García Álvarez 2001: 93).

Al igual que en el caso anterior, la tesis de Visser utiliza el método de casos. El autor se hace dos preguntas: la primera, ¿cómo las pequeñas empresas situadas en un *cluster* se desempeñan mejor que otras ubicadas en otros lugares?; segunda, si lo hacen, ¿cómo es que resulta sostenible este mejor desempeño? (Visser 1996: 4). A nuestro juicio, la tesis muestra proposiciones que no necesariamente se corresponden con la realidad peruana. La unidad de análisis principal es el empresario que gestiona sus empresas en los distintos lugares de Lima, y la accesoria son las relaciones empresariales que tiene la empresa con otras empresas (proveedores, canales de comercialización, etc.). Debería haber una vinculación más explícita entre las preguntas y la unidad de análisis (Visser 1996: 8).

El autor utiliza dos métodos de investigación: casos y encuesta. Los siete casos presentados no permiten determinar una tipología y tampoco se explica la razón del número de casos. Estos complementan la información proporcionada por las encuestas. La experiencia en la aplicación de casos en esta tesis referida al Perú es valiosa en la medida en que muestra la gran dificultad que existe en el Perú para conseguir información. El autor indica el gran esfuerzo y paciencia requeridos para convencer al empresario de que proporcione información para la elaboración de un caso. Con uno de ellos se invirtieron cuatro horas para la entrevista, y para persuadirlo, más de un mes (Visser 1996: 130). Nuestra tesis ha tenido este mismo problema al aplicar las entrevistas para elaborar los casos.

### **c. Diseño en nuestra investigación**

A continuación nos proponemos seguir los pasos sugeridos para el diseño, expuestos en el anexo 1 (preguntas, proposiciones, unidad de análisis, etc.), para la situación concreta de nuestra



tesis. En el contexto peruano de la industria de ropa, nos interesamos por un problema general que deriva en uno específico: las empresas peruanas se vinculan con el espacio internacional fundamentalmente fabricando a pedidos de *brokers* o de empresas que venden con su propia marca (*private labels*). Lo cierto es que las empresas que participan solo con fabricación se benefician de estrechos márgenes de ganancia respecto de las empresas comercializadoras o que venden la producción con su propia marca, dentro de un contexto internacional de oligopsonio en la industria de la ropa. A esto se suman dos hechos: uno, el que históricamente los márgenes de ganancia de la fabricación se están reduciendo en los últimos años; y dos, que fabricantes compiten sobre la base de reducir sus costos de mano de obra, por ejemplo China y la India cuentan con contingentes extraordinarios de este recurso, lo que dificulta que países como el Perú basen su competitividad en él, ya que comparativamente a estos dos países asiáticos este es más oneroso.

El problema específico planteado es el siguiente: en el contexto internacional referido, ¿cómo las EF de la industria de la ropa en el Perú, que se inician con escasos recursos, logran vender prendas con marca propia en los Estados Unidos?

La respuesta es posible, y con datos empíricos. El proceso supone pasar por fases razonablemente predecibles: etapa inicial, paquete integral de fabricación y manufactura con marca. Este camino exige diversos factores, mas nuestra hipótesis es que la EF debe poner énfasis en tres: uno, convicción de los gestores de la EF; dos, se vende una prenda en un nicho de mercado con potencial de expansión en los Estados Unidos; tres, un criterio de inversión que acepte proyectos arriesgados y con un horizonte de largo plazo. En nuestra tesis, la unidad de análisis es la EF peruana que se inicia con pocos recursos y llega a vender prendas de vestir con marca propia.

Después de haber contactado y analizado doce empresas de la industria, seleccionamos seis. Este número es pertinente en la medida en que la población de empresas que analizamos es reducida. Estas empresas pueden definirse por la cuantía de exportación, por el hecho de ser familiares y por su capacidad de incursionar en prendas con marca propia en los Estados Unidos. Se limitan a unas cuantas decenas de empresas. El número de empresas que –estimamos– exportaron más de US\$ 1.450.000, durante el año 2005, es apenas de 100 (*Mundo Textil 2005*: 24-5). Algunas de estas empresas no son familiares o son subsidiarias de una corporación. Hasta donde conocemos, solo excepcionalmente las empresas peruanas venden con marca propia en los Estados Unidos. Así, todo demuestra que la población es menor al centenar. Incluimos casos en los que se abordan aspectos que ayuden a diseñar la estrategia pedida<sup>5</sup>. Como podrá observarse en el capítulo 4, hemos desarrollado los siguientes seis casos: Aarón, Gundel, Moreno, Rosales, Sabel y Yoshida.

---

<sup>5</sup> Reconocemos algunas limitaciones en esta tesis. No hemos abordado experiencias que podrían haber sido interesantes, como los casos de prendas de alpaca (animal oriundo del Perú) o de calcetines. En el caso de prendas del auquénido, ninguna empresa aceptó constituirse en caso; en el de los calcetines, la razón fue que el proceso de fabricación difiere del de las prendas que se confeccionan a partir de un tejido.

La tarea de conseguir información para la elaboración de los casos ha sido ardua. Esto, debido a cuatro aspectos: la información pertinente para nuestra investigación se encuentra en la mente del empresario, quien dispone de escaso tiempo para conceder entrevistas; la dificultad de identificar las empresas que vendían con marca propia en los Estados Unidos; el tratamiento confidencial de la información; y la especial dificultad de los entrevistados, básicamente los fundadores –habitados a conceptos prácticos–, para comprender preguntas académicas, especialmente las referidas a valores, objetivos de las empresas y ventajas competitivas.

En todos los casos, mis asistentes y el suscrito hemos tenido que esperar largos períodos para concertar una cita con el fundador de la EF. En el caso Rosales, aguardamos seis meses para coordinar una cita con uno de los tres fundadores. En el caso Aarón, si bien es cierto que iniciamos las conversaciones con los miembros de la segunda generación por estar enfermo el padre fundador, la cita demoró en concretarse cuatro meses desde que la solicitamos. Por su parte, el fundador del caso Sabel condicionó el tiempo de duración de la entrevista. La demora en la cita en los casos Moreno y Gundel se debió a la dificultad en identificar las empresas que vendían con marca en los Estados Unidos. Conocemos a la fundadora del caso Moreno desde 1994. En el caso Yoshida, sí se contó con la disponibilidad del fundador.

Hemos procurado que las preguntas sean lo suficientemente abiertas para que el entrevistado responda con libertad. El beneficio de esto es que la respuesta es consistente con lo que piensa el empresario. No obstante, este enfoque implica inconvenientes: los empresarios no responden a algunas de las inquietudes planteadas y se pierde tiempo en aspectos que no conciernen al tema de la tesis. En ocasiones es posible que algunas de las afirmaciones vertidas en nuestra tesis puedan dar la sensación de una falta de profundidad. Ello se debe a que la información más importante del grupo se encuentra en “la cabeza” del fundador o de los familiares, y es comprensible que ellos no devalen todas sus intimidades. En todo caso, creemos que la tesis constituye un avance singular en el tema.

Finalmente, nuestras principales fuentes de información han sido las entrevistas a los fundadores y sucesores de la segunda y tercera generación. El autor ha estado personalmente en todas las entrevistas, que han tomado muchas horas de interrogatorios. Además, en los casos Yoshida, Gundel y Sabel, hemos entrevistado a personas que mantuvieron un vínculo amical o laboral con los fundadores. Para la información numérica, se ha recurrido a la Superintendencia Nacional de Aduanas (Sunad), que detalla exportaciones e importaciones por empresa; y a la información publicada por diversas organizaciones del Gobierno, como el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) y la Comisión para la Promoción de Exportaciones (Prompex), entre otras.

## ANEXO 2

**RATIOS FINANCIEROS Y OTRA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LOS CASOS PRESENTADOS EN LA TESIS “LOS VALORES DEL FUNDADOR Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA FAMILIAR EN GALICIA” DE ERCILIA GARCÍA ÁLVAREZ**
**RATIOS POR TIPO DE EMPRESA FAMILIAR - RENTABILIDAD ECONÓMICA**

	Empresa	Sector 97			Empresa	Sector 98			Empresa	Sector 99		
		p75	p50	p25		p75	p50	p25		p75	p50	p25
T. Familiar 1	9,34	12,89	6,87	-2,05	13,37	13,73	11,26	6,89	21,40	12,30	8,20	2,99
T. Familiar 2	0,78	6,54	2,93	1,42	-0,24	5,03	1,27	0,15	-1,53	4,05	2,70	0,21
T. Familiar 3	18,97	13,41	8,69	5,37	10,13	12,98	9,19	2,97	11,27	11,53	7,66	4,25
T. Familiar 4	18,07	14,75	4,21	1,51	10,26	9,87	5,85	2,06	16,03	9,43	5,85	2,16
Estratégico 1	1,76	7,83	5,49	2,00	1,43	6,70	4,08	3,19	0,89	9,08	3,19	1,83
Estratégico 2	-0,40	6,54	2,93	1,42	-3,30	5,03	1,27	0,15	-4,52	4,05	2,70	0,21
Estratégico 3	-3,58	7,55	4,94	-0,56	-0,29	5,95	3,05	-0,33	-7,81	6,62	3,44	1,03
Artífice 1	1,81	19,49	3,64	1,82	3,15	12,34	5,00	1,13	6,57	16,45	7,29	2,88
Artífice 2	15,61	16,47	11,77	6,93	19,68	21,23	17,36	9,92	15,83	20,82	15,20	10,78
Artífice 3	-5,14	16,91	8,28	6,37	2,77	22,17	9,40	5,84	-18,47	17,50	9,09	5,05
Artífice 4	7,42	10,29	7,06	4,21	3,44	8,82	5,31	0,94	1,33	8,44	5,61	3,50
Inventor	11,06	13,45	10,90	5,73	1,56	12,36	10,34	4,10	3,10	12,41	10,16	5,06

**RATIOS POR TIPO DE EMPRESA FAMILIAR - RENTABILIDAD FINANCIERA**

	Empresa	Sector 97			Empresa	Sector 98			Empresa	Sector 99		
		p75	p50	p25		p75	p50	p25		p75	p50	p25
T. Familiar 1	5,27	19,49	12,89	4,77	16,38	37,53	16,38	12,70	25,73	25,73	16,74	9,62
T. Familiar 2	4,61	20,88	10,83	2,43	-2,67	16,35	5,89	0,96	-5,96	12,61	8,96	-0,67
T. Familiar 3	22,43	24,53	17,25	9,99	13,69	16,29	12,20	6,09	12,66	17,33	9,16	5,30
T. Familiar 4	24,43	21,30	6,80	-0,65	12,64	22,34	5,43	1,42	23,36	21,47	5,36	2,96
Estratégico 1	8,07	19,52	9,30	2,75	7,64	22,01	7,64	1,54	7,67	16,88	5,42	-7,73
Estratégico 2	23,43	20,88	10,83	2,43	17,09	16,35	5,89	0,96	12,08	12,61	8,96	-0,67
Estratégico 3	21,18	20,19	12,60	4,34	21,58	18,25	9,54	4,16	13,83	14,46	11,49	4,88
Artifice 1	3,27	43,97	12,38	4,43	5,82	40,92	10,31	3,98	5,66	28,75	14,57	3,82
Artifice 2	22,82	30,48	18,00	9,16	26,83	34,71	26,52	14,47	19,94	33,96	22,70	18,96
Artifice 3	-21,27	45,36	16,38	3,53	-3,24	29,94	15,68	5,56	-93,72	34,43	20,74	9,39
Artifice 4	10,37	16,95	10,37	3,89	3,63	14,66	6,38	1,18	1,11	21,99	7,33	2,93
Inventor	26,15	20,36	13,15	6,21	1,60	23,56	13,33	4,68	8,58	26,04	16,06	5,75

**RATIOS POR TIPO DE EMPRESA FAMILIAR- MARGEN DE ACTIVIDAD**

	Empresa	Sector 97			Empresa	Sector 98			Empresa	Sector 99		
		p75	p50	p25		p75	p50	p25		p75	p50	p25
T. Familiar 1	5,45	9,47	3,90	-2,52	11,97	10,61	7,71	3,33	11,65	8,34	6,43	1,74
T. Familiar 2	0,22	1,19	0,78	0,28	-0,06	1,10	0,24	0,06	-0,35	0,93	0,46	0,13
T. Familiar 3	5,51	5,09	2,94	1,69	3,65	4,06	2,45	1,37	4,49	5,12	2,39	1,37
T. Familiar 4	6,71	4,93	2,78	0,86	3,64	3,80	3,02	1,06	5,92	4,57	2,74	1,04
Estratégico 1	0,99	3,85	2,12	1,13	0,89	3,52	2,13	1,63	0,56	3,44	2,08	0,81
Estratégico 2	-0,11	1,19	0,78	0,28	-1,03	1,10	0,24	0,06	-1,62	0,93	0,46	0,13
Estratégico 3	-1,06	2,95	1,40	-0,10	-0,10	2,20	1,06	-0,12	-2,77	2,80	1,46	0,30
Artifice 1	1,38	13,56	4,86	0,94	1,89	16,32	4,24	0,69	3,78	15,43	5,67	3,12
Artifice 2	8,45	7,52	4,59	2,66	11,47	8,94	6,04	4,27	10,28	9,64	6,11	4,13
Artifice 3	-4,97	10,42	6,99	5,13	2,68	12,25	6,29	5,01	-19,85	9,39	6,31	3,62
Artifice 4	3,04	6,44	4,10	2,32	1,48	7,23	3,10	0,75	0,75	5,62	4,20	2,25
Inventor	10,85	8,52	5,51	3,85	3,81	6,18	5,61	3,19	2,65	6,95	6,20	4,43

**RATIOS POR TIPO DE EMPRESA FAMILIAR - ROTACIÓN DE ACTIVOS**

	Empresa	Sector 97			Empresa	Sector 98			Empresa	Sector 99		
		p75	p50	p25		p75	p50	p25		p75	p50	p25
T. Familiar 1	1,72	1,73	1,34	1,03	1,12	2,10	1,43	1,16	1,84	2,13	1,59	1,28
T. Familiar 2	3,50	5,82	4,51	3,57	3,94	5,36	4,47	3,36	4,32	5,56	4,57	3,79
T. Familiar 3	3,44	3,95	3,17	2,52	2,78	3,92	3,50	2,36	2,51	4,41	3,26	1,88
T. Familiar 4	2,69	2,92	2,69	1,85	2,82	3,06	2,64	1,88	2,71	2,86	2,59	2,13
Estratégico 1	1,78	2,50	1,80	1,64	1,62	2,41	1,74	1,59	1,59	2,45	1,67	1,50
Estratégico 2	3,60	5,82	4,51	3,57	3,20	5,36	4,47	3,36	2,79	5,56	4,57	3,79
Estratégico 3	3,37	3,49	3,16	2,52	3,03	3,60	2,95	2,30	2,82	3,71	3,09	2,31
Artífice 1	1,31	2,33	1,05	0,59	1,67	1,87	1,16	0,58	1,74	1,71	1,10	0,55
Artífice 2	1,85	2,94	2,64	1,85	1,72	3,15	2,70	1,87	1,54	2,80	2,51	2,05
Artífice 3	1,03	1,79	1,46	1,17	1,03	1,86	1,46	1,03	0,93	1,93	1,53	1,07
Artífice 4	2,44	2,62	2,00	1,38	2,33	2,38	2,04	1,43	1,77	2,48	1,74	1,36
Inventor	1,02	1,98	1,62	0,95	0,41	2,42	1,53	0,98	1,17	1,92	1,48	1,01

**RATIOS POR TIPO DE EMPRESA FAMILIAR - COSTE DE LA DEUDA**

	Empresa	Sector 97			Empresa	Sector 98			Empresa	Sector 99		
		p75	p50	p25		p75	p50	p25		p75	p50	p25
T. Familiar 1	12,42	1,27	3,42	6,35	3,16	2,19	3,97	6,13	6,08	1,57	3,34	4,22
T. Familiar 2	-3,44	-3,50	0,03	3,27	-1,35	-2,75	-0,34	3,15	-0,79	-0,90	1,03	2,36
T. Familiar 3	-4,57	-1,38	0,02	1,95	-9,54	-0,33	0,92	2,29	-6,05	-0,04	0,75	1,87
T. Familiar 4	2,58	0,89	3,50	7,23	2,56	0,86	3,00	6,70	0,15	1,26	2,00	4,57
Estratégico 1	-3,82	-0,09	1,27	5,04	-4,49	-0,29	1,36	4,43	-5,97	-0,45	0,83	4,75
Estratégico 2	-6,84	-3,50	0,03	3,27	-8,41	-2,75	-0,34	3,15	-7,65	-0,90	1,03	2,36
Estratégico 3	-10,69	-1,36	0,57	4,12	-6,81	-2,75	0,76	3,02	-12,90	-2,99	1,19	2,27
Artífice 1	0,02	-5,53	-0,48	0,59	0,00	-2,45	-0,23	1,11	8,58	-1,46	0,17	2,30
Artífice 2	3,56	0,05	1,16	2,68	2,45	0,15	1,16	2,13	1,80	-0,65	0,13	1,02
Artífice 3	5,71	1,67	2,24	5,30	5,33	1,51	2,44	4,73	6,10	0,33	1,71	3,00
Artífice 4	2,16	0,70	3,53	6,36	1,09	0,51	2,42	5,18	0,99	1,35	2,67	4,28
Inventor	1,21	1,34	4,78	6,92	1,16	1,13	2,93	5,28	-0,36	0,93	2,30	3,94

**RATIOS POR TIPO DE EMPRESA FAMILIAR - ENDEUDAMIENTO**

	Empresa	Sector 97			Empresa	Sector 98			Empresa	Sector 99		
		p75	p50	p25		p75	p50	p25		p75	p50	p25
T. Familiar 1	0,44	0,85	3,52	8,41	1,16	0,76	1,48	6,73	1,19	0,81	1,52	4,68
T. Familiar 2	1,86	0,74	2,09	6,00	1,71	0,82	1,96	6,14	1,71	0,76	2,11	3,93
T. Familiar 3	0,64	0,93	1,64	3,42	0,56	0,77	1,56	2,64	0,48	0,78	1,43	2,47
T. Familiar 4	1,26	0,91	1,72	2,77	1,21	0,64	1,36	2,41	1,26	0,99	1,50	2,37
Estratégico 1	1,84	0,86	2,78	5,67	1,73	0,89	2,68	5,74	1,59	0,66	2,31	5,51
Estratégico 2	5,61	0,74	2,09	6,00	5,77	0,82	1,96	6,14	6,43	0,76	2,11	3,93
Estratégico 3	5,09	2,50	3,99	5,85	4,78	2,47	4,19	5,47	4,89	2,38	4,36	4,97
Artifice 1	0,93	0,51	2,20	5,67	0,85	0,39	2,49	5,65	0,46	0,39	2,94	6,80
Artifice 2	1,32	1,29	1,50	2,25	1,02	1,15	1,46	2,40	0,78	0,96	1,50	1,98
Artifice 3	2,54	0,83	2,40	3,37	3,03	0,83	2,39	3,08	4,91	1,62	2,52	4,87
Artifice 4	0,96	0,81	2,05	2,84	0,74	0,77	2,58	4,16	0,75	0,83	2,40	4,76
Inventor	2,96	1,00	1,85	2,73	2,39	1,09	2,33	3,68	2,94	1,15	1,75	3,59

**RATIOS POR TIPO DE EMPRESA FAMILIAR - LIQUIDEZ GENERAL**

	Empresa	Sector 97			Empresa	Sector 98			Empresa	Sector 99		
		p75	p50	p25		p75	p50	p25		p75	p50	p25
T. Familiar 1	2,36	1,59	1,09	1,00	2,37	1,87	1,13	0,83	2,06	1,96	1,13	0,88
T. Familiar 2	0,54	1,38	1,00	0,81	0,76	1,23	1,00	0,74	0,70	1,42	0,94	0,66
T. Familiar 3	1,62	1,75	1,25	1,11	2,46	2,01	1,42	1,09	2,85	1,96	1,30	1,14
T. Familiar 4	1,47	1,69	1,31	0,97	1,53	1,53	1,26	0,93	1,54	1,48	1,14	0,86
Estratégico 1	1,53	1,72	1,23	1,01	1,72	1,84	1,20	1,02	1,90	2,03	1,29	1,03
Estratégico 2	0,78	1,38	1,00	0,81	0,70	1,23	1,00	0,74	0,64	1,42	0,94	0,66
Estratégico 3	0,68	1,16	1,02	0,84	0,46	1,18	1,02	0,83	0,34	1,14	1,03	0,85
Artifice 1	1,57	1,82	1,34	1,03	1,63	2,19	1,37	1,03	2,37	2,62	1,12	0,98
Artifice 2	1,46	1,55	1,43	1,13	1,61	1,62	1,44	1,22	1,88	1,78	1,44	1,33
Artifice 3	0,94	1,33	1,06	0,77	0,89	1,45	1,11	0,86	0,94	1,67	1,23	0,92
Artifice 4	1,16	1,99	1,21	0,93	1,38	1,71	1,18	0,87	1,54	1,64	1,15	0,91
Inventor	1,25	1,39	1,27	1,03	1,36	1,35	1,19	1,09	1,28	1,40	1,25	1,13

**CASH-FLOW (MILLONES DE PESETAS CORRIENTES)**

	1997	1998	1999
T. Familiar 1	63	117	222
T. Familiar 2	100	65	71
T. Familiar 3	54	42	45
T. Familiar 4	551	382	682
Estratégico 1	22	22	24
Estratégico 2	613	358	707
Estratégico 3	595	735	621
Artífice 1	0,9	1	2
Artífice 2	144	212	204
Artífice 3	28	103	-118
Artífice 4	83	66	54
Inventor	51	10	27

**PRODUCTIVIDAD POR EMPLEADO (MILLONES DE PESETAS CORRIENTES)**

	1997	1998	1999
T. Familiar 1	3,7	4,4	10,2
T. Familiar 2	0,7	2,2	2,5
T. Familiar 3	5,2	3,6	4,1
T. Familiar 4	15,5	11,2	16,8
Estratégico 1	2,6	2,6	2,8
Estratégico 2	2,4	2,5	2,6
Estratégico 3	-2,1	7,0	-23,4
Artífice 1	3,9	4,4	3,4
Artífice 2	2,5	2,9	2,9
Artífice 3	4,6	5,1	3,9
Artífice 4	4,5	4,6	4,5
Inventor	3,0	3,6	3,5

**CUOTA DE MERCADO RELATIVA**

<b>Empresa</b>	<b>Cuota 1997</b>	<b>Cuota 1998</b>	<b>Cuota 1999</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
T. Familiar 1	20,86	23,54	39,97
T. Familiar 2	4,10	4,38	4,60
T. Familiar 3	8,47	7,83	7,66
T. Familiar 4	9,90	11,54	13,04
Estratégico 1	14,52	13,82	13,94
Estratégico 2	29,37	31,35	33,33
Estratégico 3	23,35	24,33	26,64
Artífice 1	4,17	4,56	3,98
Artífice 2	2,73	2,84	2,82
Artífice 3	8,01	8,03	7,15
Artífice 4	19,99	18,29	14,83
Inventor	1,22	0,48	1,68

**VARIACIÓN DE LA PLANTILLA**

	<b>1997-1998</b>	<b>1998-1999</b>	<b>Total</b>
T. Familiar 1	11	-2	9
T. Familiar 2	24	-6	18
T. Familiar 3	3	1	4
T. Familiar 4	2	-3	5
Estratégico 1	0	-0	0
Estratégico 2	112	-60	172
Estratégico 3	2	-4	-2
Artífice 1	0	0	0
Artífice 2	2	1	3
Artífice 3	-3	-12	-15
Artífice 4	0	-2	-2
Inventor	-33	47	14



## ANEXO 3

### CASO AKARLILAR

Es el caso de una familia, compuesta por padre e hijo, que en poco más de cuarenta años logra poseer empresas de considerable envergadura. La familia gestiona todas las fases de fabricación de ropa: ensamblado, paquete integral y, finalmente, la fabricación y su comercialización, con marca propia, en el exigente mercado internacional.

El padre, Sait Akarlilar, nace hacia 1928, aparentemente en Turquía. A temprana edad queda huérfano; de adolescente trabaja en costura, en una sastrería. Llega a comprar este negocio a los diecinueve años. Debido a lo demandante de su trabajo, suponemos que tuvo una formación académica precaria. Trabaja incansablemente y lleva un estilo de vida austero. Tiene dos hijos.

En los años 1980, con la liberación de la economía turca, fabrica *jeans*. Para este propósito, crea la empresa Erak Clothing (Turgut, 2003). Desde 1984, la empresa fabrica esta prenda para el mercado internacional en el sistema de paquete integral. Hacia 1991, decide crear su propia marca, Mavi Jeans (*mavi* significa 'azul' en turco).

El hijo, Ersin, se educa en los Estados Unidos y actualmente se encarga de las operaciones en este país. Tiene deseos constantes de innovación, que adquiere en tanto invierte dos terceras partes de su tiempo en viajes alrededor del mundo. Dice: "Tú no puedes envejecer con tus consumidores (que suelen ser jóvenes). Eso es lo peor que puedes hacer especialmente en *jeans*... Viajar es crucial..." (Turgut 2003).

Para lograr una acumulación rápida, la empresa aprovecha dos coyunturas. La primera ocurre en la década de 1980, cuando en Turquía la industria de la ropa adquiere una dinámica importante por la instalación de una zona de libre comercio que hace posible levantar las cuotas de importación. Con ello se eleva la exportación y se venden prendas a precios más competitivos. La segunda coyuntura le permite a la empresa capitalizarse rápidamente, a partir de una falla en el negocio de comercialización internacional. Adquiere productos a bajo precio y los vende con sobreprecio. Esta situación pudo concretarse por una coyuntural falla en el sistema

de control de las prendas defectuosas por parte de grandes compañías que producían para el mercado internacional. La producción genera un 10% de prendas defectuosas. Una mala gestión, ocurrida a finales de la década de 1980 e inicios de la de 1990, permite que parte de esta producción sea adquirida por Erak Clothing a bajos precios, para luego ser vendida en el mercado local o exportada a países como Rusia.

Sin embargo, el factor fundamental para imponerse en los mercados mundiales ocurre cuando la familia percibe que puede bajar aun más el costo de un *jean*, sin perder calidad. Es una estrategia que combina diseño y segmentación de mercado. Opta por una estrategia de enfoque en costos: logra un diseño que compite con las principales marcas internacionales pero a un precio más bajo, dirigido al segmento de ingresos altos. Sirve en los canales que se dirigen a este mercado, en una vasta y eficiente red de comercialización. Por aquel entonces, un *jean* costaba entre US\$ 150 y US\$ 200 por prenda. La empresa lo iguala en calidad, pero lo vende a la tercera parte, en US\$ 60. Un experto diseña el *jean*. Para lograr esta prenda única, se contacta con proveedores que pueden ofrecer un especial tejido, un denim que diera un aspecto único y lanoso. La clientela siente que la prenda se ajusta espléndidamente al cuerpo, debido a que Mavi Jeans ofrece un número mayor de tallas que la competencia. La estrategia es un éxito.

Los Akarlilar han trabajado con marcas importantes en países como los Estados Unidos, Holanda, Alemania, Francia e Italia. Aprenden de ellos la importancia de los procesos de producción y la rapidez de entrega en los pedidos.

La empresa crece significativamente: de tres tiendas en Estambul, en 1991, llega a poseer siete en 1993. En 1994, Ersin reorganiza Mavi Jeans como una empresa separada; exporta modestamente a Rumania, Suiza, Rusia y Alemania. En 1996, instala una nueva planta, a 100 kilómetros de Estambul, con una inversión de US\$ 20.000.000 y tecnología japonesa, alemana y estadounidense. Con esta expansión, exporta a Ucrania, Polonia y Egipto. En 1999, inicia una estrategia de diversificación concéntrica: oferta *jeans* con otras prendas (como abrigos, chaquetas, sombreros, maletas, sandalias y calzado); pero en esta ocasión no las fabrica, sino las compra. Debido a que es más barato que subcontratar con firmas turcas, importa estas prendas de la India, Vietnam y Hong Kong.

En el año 2000, las ventas en todo el mundo alcanzan los US\$ 130.000.000; en el 2002, US\$ 250.000.000 (Tokatli y Kizilgun 2004, Turgut 2003).

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE

**TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA**

PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA

Correo e.: [tareagrafica@tareagrafica.com](mailto:tareagrafica@tareagrafica.com)

Página web: [www.tareagrafica.com](http://www.tareagrafica.com)

TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582

OCTUBRE 2010 LIMA - PERÚ

# EMPRESAS FAMILIARES:

CAMINO DE EXPORTACIÓN COMPETITIVA  
EN MERCADOS EMERGENTES

En la actualidad, muchos peruanos desean invertir en un negocio. Sueñan con realizar una actividad independiente que les facilite el éxito profesional y, por lo tanto, reconocimiento y prestigio. Algunos aún no se han percatado de que para lograr este sentido anhelo no basta con crear una empresa, sino que es necesario recorrer un largo proceso en el que probablemente exista un vínculo estrecho entre la empresa y la familia.

Mediante el análisis de casos, el libro intenta explicar los factores que permiten que este desarrollo sea competitivo. En esta investigación se muestran las principales características de los fundadores y de sus sucesores. Se descubren sus sueños, se hacen explícitos los valores que les permiten vencer las innumerables adversidades, y se detallan los recursos con que cuentan, que en no pocas ocasiones son escasos, y que ofrecen la base material e intangible para operar con eficiencia. Adicionalmente, se revelan los recursos que son propios de las empresas familiares y que, en este mundo globalizado, les permiten competir con empresas no familiares más grandes.

Gracias a esta investigación, el autor obtuvo el grado de Doctor en la prestigiosa Universidad Comercial de Deusto, en Bilbao, España. Este centro de estudios cuenta con una de las más reconocidas Cátedras de Empresas Familiares en dicho país.

